

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATOLICA DEL PERU**

**ESCUELA DE POSGRADO**



**Plan Estratégico de  
Scotiabank Perú del 2016 al 2020**

**TESIS PARA OBTENER EL GRADO DE MAGÍSTER EN  
ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA DE EMPRESAS  
OTORGADO POR LA  
PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ**

**PRESENTADO POR**

**Deborah Anicama Ponce**

**María Mar Nakamura Villacorta**

**José Antonio Proaño Bernaola**

**Edwin Omar Quenaya Amasifuén**

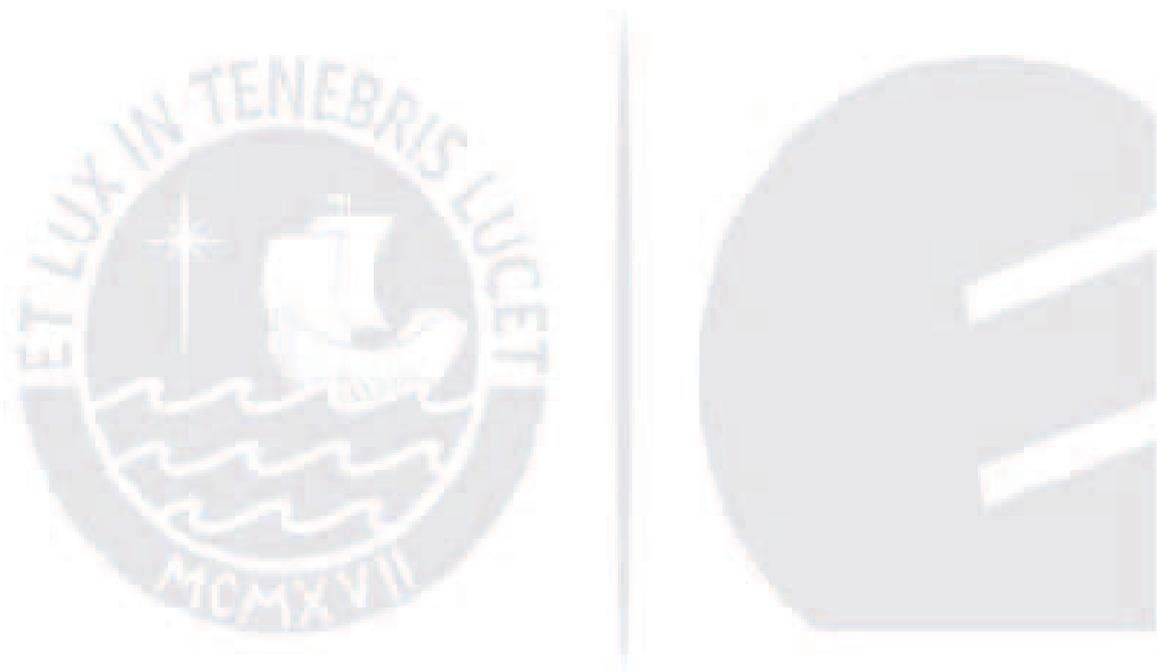
**ASESOR: Angela Carolina Pretell Pardo**

**Santiago de Surco, noviembre de 2015**

### **Dedicatoria**

A Dios Todopoderoso que es el que nos da las fuerzas, bendiciones y apoyo, que vemos reflejados en nuestras familias, que estuvieron a nuestro lado en cada día de esta aventura.

A Maria Fernanda Núñez Anicama, la bebe que nos demuestra que la fe y las fuerzas para luchar nunca se deben perder.



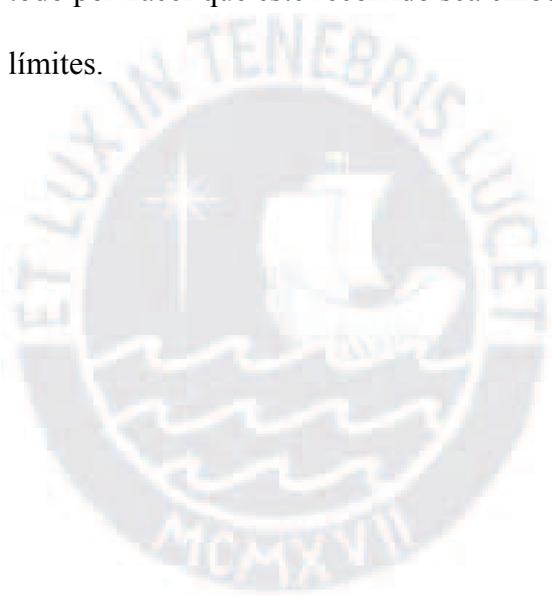
## Agradecimientos

Expresamos nuestra mayor gratitud y aprecio a:

Nuestros padres, hermanos, esposo e hija por su amor, comprensión y apoyo para alcanzar este logro académico.

A nuestros profesores de CENTRUM, por las enseñanzas brindadas, enseñanzas que nos servirán para un mejor desenvolvimiento en nuestras vidas profesionales.

A nuestros amigos del MBA 82, por su amistad, su dinamismo, su entusiasmo y sobre todo por hacer que este recorrido sea emocionante, demostrando que la amistad no tiene límites.



## Resumen Ejecutivo

En el presente documento se desarrolla la aplicación del Plan Estratégico de Scotiabank Perú (Scotiabank) dentro de un horizonte de cinco años, con lo que se busca posicionar al Scotiabank como el banco más rentable del Perú además ser el segundo en monto de créditos y depósitos. Este Plan Estratégico se ha iniciado dando a conocer la visión, misión, valores, código de ética para Scotiabank. Luego de un exhaustivo análisis de los factores externos e internos que pueden afectar al Scotiabank, las cuales han permitido identificar ocho oportunidades y siete amenazas que influyen al Scotiabank. Del análisis del sistema financiero peruano y a nivel de otros países se han identificado siete factores claves de éxito. Del análisis interno de Scotiabank donde se tiene en cuenta las áreas de (a) administración, (b) marketing, (c) operaciones, (d) finanzas, (e) recursos humanos, (f) sistemas de información, y (g) tecnología se obtuvieron nueve fortalezas y cinco debilidades.

Asimismo, luego de desarrollar las diferentes matrices, se pudieron establecer las siguientes estrategias externas alternativas intensivas y de diversificación: (a) desarrollo de producto, (b) penetración en el mercado, y (c) Diversificación horizontal, estrategias que permitan llevar al Scotiabank en el 2020 a ser el banco más rentable, manteniendo un nivel de riesgo controlado y además aportando al crecimiento del país, de una manera transparente, eficiente y socialmente responsable, todo ello para poder cumplir con su visión, dentro del cual se han establecido cinco objetivos a largo plazo: (a) incremento de ingresos financieros, (b) incremento de utilidades, (c) incremento del ROE, (d) incrementar la participación de mercado de créditos, y (e) incrementar la participación de mercado de depósitos.

Entonces, con el cumplimiento de estos cinco objetivos a largo plazo, además de cumplir; en primer lugar; con los objetivos de corto plazo (OCP), Scotiabank conseguirá ser el banco más rentable y el segundo en montos de créditos y depósitos en el Perú.

## Abstract

In this document the implementation of the Strategic Plan of Scotiabank Peru (Scotiabank) is developed within a five-year horizon, which seeks to position the Scotiabank as the most profitable bank in Peru also be the second in amount of loans and deposits. This Strategic Plan has started making known the vision, mission, values, Code of Ethics for Scotiabank. After a thorough analysis of external and internal factors, which can affect Scotiabank, it allowed identifying eight opportunities and seven threats that influence Scotiabank. From the Peruvian Financing System and at the level of other countries, seven key success factors were identified. From the internal analysis of Scotiabank, where areas such as (a) administration, (b) marketing, (c) operations, (d) financing, (e) human resources, (f) information systems, and (g) technology are taken into account, nine strengths and five weaknesses were obtained.

Likewise, after developing the different matrix, the following alternative intensive external and diversification strategies could be established: (a) product development, (b) market penetration, and (c) horizontal Diversification, strategies which lead Scotiabank to become the most profitable bank by 2020, maintaining a controlled level of risk as well as contributing to the growing of the country in a open, efficient and in a socially responsible way, all this in order to fulfill its vision, within which five long-term objectives have been established: (a) increasing of financial income, (b) increasing of profits, (c) increasing of ROE, (d) increase the participation of credit market, and (e) increase the participation of deposit market.

Then, with the implementation of these five long-term goals, in addition to; first; with short-term objectives (OCP), Scotiabank get to be the most profitable bank and the second in amounts of loans and deposits in Peru.

## Tabla de Contenido

|   |           |
|---|-----------|
| <b>Lista de Tablas .....</b>  | <b>xi</b> |
| <b>Lista de Figuras.....</b>  | <b>xv</b> |
| <b>Capítulo I: Situación General de Scotiabank.....</b>               | <b>1</b>  |
| 1.1 Situación general .....   | 1         |
| 1.2 Conclusiones .....  | 13        |
| <b>Capítulo II: Visión, Misión, Valores, y Código de Ética .....</b>  | <b>14</b> |
| 2.1 Antecedentes .....  | 14        |
| 2.2 Visión .....  | 14        |
| 2.3 Misión.....   | 14        |
| 2.4 Valores .....   | 14        |
| 2.5 Código de ética.....  | 15        |
| 2.6 Conclusiones .....  | 18        |
| <b>Capítulo III: Evaluación Externa.....</b>                          | <b>19</b> |
| 3.1 Análisis Tridimensional de las Naciones .....                     | 19        |
| 3.1.1 Intereses nacionales. Matriz de Intereses Nacionales (MIN)..... | 19        |
| 3.1.2 Potencial nacional .....  | 23        |
| 3.1.3 Principios cardinales .....                                     | 31        |
| 3.1.4 Influencia del análisis en Scotiabank .....                     | 33        |
| 3.2 Análisis Competitivo del País .....                               | 34        |
| 3.2.1 Condiciones de los factores .....                               | 36        |
| 3.2.2 Condiciones de la demanda .....                                 | 38        |
| 3.2.3 Estrategia, estructura y rivalidad de las empresas .....        | 39        |
| 3.2.4 Sectores relacionados y de apoyo .....                          | 44        |
| 3.2.5 Influencia del análisis de Scotiabank.....                      | 46        |

|   |   |            |
|---|---|------------|
| 3.3   | Análisis del Entorno PESTE .....  | 47         |
| 3.3.1                                       | Fuerzas políticas, gubernamentales y legales (P) .....                  | 47         |
| 3.3.2                                       | Fuerzas económicas y financieras (E).....                               | 51         |
| 3.3.3                                       | Fuerzas sociales, culturales y demográficas (S) .....                   | 57         |
| 3.3.4                                       | Fuerzas tecnológicas y científicas (T).....                             | 62         |
| 3.3.5                                       | Fuerzas ecológicas y ambientales (E) .....                              | 65         |
| 3.4   | Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE).....                   | 66         |
| 3.5   | Scotiabank y sus Competidores.....                                      | 68         |
| 3.5.1                                       | Poder de negociación de los proveedores .....                           | 68         |
| 3.5.2                                       | Poder de negociación de los compradores .....                           | 71         |
| 3.5.3                                       | Amenaza de los sustitutos.....  | 79         |
| 3.5.4                                       | Amenaza de los entrantes.....   | 83         |
| 3.5.5                                       | Rivalidad de los competidores .....                                     | 86         |
| 3.6   | Scotiabank y sus referentes .....                                       | 118        |
| 3.7   | Matriz Perfil Competitivo (MPC) y Matriz Perfil Referencial (MPR) ..... | 120        |
| 3.8   | Conclusiones .....  | 122        |
| <b>Capítulo IV: Evaluación Interna.....</b> |   | <b>123</b> |
| 4.1   | Análisis Interno AMOFHIT .....  | 123        |
| 4.1.1                                       | Administración y gerencia (A).....                                      | 123        |
| 4.1.2                                       | Marketing y ventas (M) .....  | 127        |
| 4.1.3                                       | Operaciones y logística. Infraestructura (O).....                       | 133        |
| 4.1.4                                       | Finanzas y contabilidad (F).....  | 136        |
| 4.1.5                                       | Recursos humanos (H).....   | 142        |
| 4.1.6                                       | Sistemas de información y comunicaciones (I) .....                      | 145        |
| 4.1.7                                       | Tecnología e investigación y desarrollo (T) .....                       | 148        |

|  |  |            |
|--|--|------------|
| 4.2  | Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI).....                | 150        |
| 4.3  | Conclusiones .....   | 151        |
| <b>Capítulo V: Intereses de Scotiabank y Objetivos de Largo Plazo.....</b> |  | <b>152</b> |
| 5.1  | Intereses de Scotiabank .....  | 152        |
| 5.2  | Potencial de Scotiabank .....  | 152        |
| 5.3  | Principios cardinales de Scotiabank.....                             | 154        |
| 5.4  | Matriz de intereses de Scotiabank (MIO) .....                        | 156        |
| 5.5  | Objetivos de largo plazo.....  | 157        |
| 5.6  | Conclusiones .....   | 159        |
| <b>Capítulo VI: El Proceso Estratégico .....</b>                           |  | <b>160</b> |
| 6.1  | Matriz Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA)..... | 160        |
| 6.2  | Matriz Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (PEYEA).....   | 164        |
| 6.3  | Matriz Boston Consulting Group (BCG) .....                           | 168        |
| 6.4  | Matriz Interna Externa (IE).....                                     | 171        |
| 6.5  | Matriz Gran Estrategia (GE) .....                                    | 173        |
| 6.6  | Matriz de Decisión Estratégica .....                                 | 175        |
| 6.7  | Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (CPE) .....          | 175        |
| 6.8  | Matriz Rumelt .....  | 178        |
| 6.9  | Matriz de Ética .....  | 179        |
| 6.10   | Estrategias Retenidas y de Contingencia .....                        | 180        |
| 6.11   | Matriz de Estrategias vs. Objetivos Largo Plazo .....                | 181        |
| 6.12   | Matriz de Posibilidades de los Competidores .....                    | 182        |
| 6.13   | Conclusiones .....   | 183        |
| <b>Capítulo VII: Implementación Estratégica. ....</b>                      |  | <b>184</b> |
| 7.1  | Objetivos de Corto Plazo.....  | 184        |

|  |  |            |
|--|--|------------|
| 7.2  | Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo.....                         | 189        |
| 7.2.1  | Recursos financieros .....   | 190        |
| 7.2.2  | Recursos físicos .....   | 190        |
| 7.2.3  | Recursos humanos .....   | 190        |
| 7.2.4  | Recursos tecnológicos.....   | 190        |
| 7.3  | Políticas de cada Estrategia .....   | 191        |
| 7.4  | Estructura de Scotiabank.....  | 193        |
| 7.5  | Medio Ambiente, Ecología, y Responsabilidad Social .....                       | 194        |
| 7.6  | Recursos Humanos y Motivación .....  | 195        |
| 7.7  | Gestión del Cambio.....  | 196        |
| 7.8  | Conclusiones .....   | 198        |
| <b>Capítulo VIII: Evaluación Estratégica .....</b>     |  | <b>199</b> |
| 8.1  | Perspectivas de Control.....   | 199        |
| 8.1.1  | Aprendizaje interno.....   | 199        |
| 8.1.2  | Procesos .....   | 199        |
| 8.1.3  | Clientes .....   | 200        |
| 8.1.4  | Financiera.....  | 200        |
| 8.2  | Tablero de Control Balanceado (Balanced Scorecard) .....                       | 201        |
| 8.3  | Conclusiones .....   | 202        |
| <b>Capítulo IX: Competitividad de Scotiabank .....</b> |  | <b>203</b> |
| 9.1  | Análisis Competitivo de Scotiabank .....                                       | 203        |
| 9.2  | Identificación de las Ventajas Competitivas de Scotiabank.....                 | 203        |
| 9.3  | Identificación y Análisis de los Potenciales Clústeres de Scotiabank .....     | 204        |
| 9.4  | Identificación de los Aspectos Estratégicos de los Potenciales Clústeres ..... | 205        |
| 9.5  | Conclusiones .....   | 205        |

|  |            |
|--|------------|
| <b>Capítulo X: Conclusiones y Recomendaciones.....</b> | <b>206</b> |
| 10.1 Plan Estratégico Integral .....                   | 206        |
| 10.2 Conclusiones Finales.....                         | 207        |
| 10.3 Recomendaciones Finales .....                     | 210        |
| 10.4 Futuro de Scotiabank.....                         | 212        |
| <b>Referencias.....</b>                                | <b>215</b> |



### Lista de Tablas

|          |  |    |
|----------|--|----|
| Tabla 1  | <i>Matriz de Intereses Nacional (MIN) de Scotiabank</i> .....  | 23 |
| Tabla 2  | <i>Resumen de las Proyecciones 2015 – 2017</i> .....   | 39 |
| Tabla 3  | <i>Número de Empresa en el Sistema Financiero a Junio 2015</i> .....   | 40 |
| Tabla 4  | <i>Sistema Financiero – Estructura a Junio 2015</i> .....  | 44 |
| Tabla 5  | <i>Indicadores de uso de los Servicios Financieros por Departamento</i> .....  | 60 |
| Tabla 6  | <i>Matriz de Evaluación de Factores Externos – MEFE de Scotiabank Perú</i> .....   | 67 |
| Tabla 7  | <i>Tasas Activas Anuales de las Operaciones Realizadas en los Últimos 30 Días Útiles por Tipo de Crédito al 30 de Junio del 2015</i> ..... | 74 |
| Tabla 8  | <i>Composición de los Créditos Directos de la Banca Múltiple al 30 de Junio de 2015 en Miles de Soles</i> .....                            | 75 |
| Tabla 9  | <i>Créditos Directos según Tipo de Crédito y Tipo de Empresa del Sistema Financiero al 30 de Junio del 2015 en Miles de Soles</i> .....    | 76 |
| Tabla 10 | <i>Número de Deudores según Tipo de Crédito y Tipo de Empresa del Sistema Financiero al 30 de Junio del 2015</i> .....                     | 76 |
| Tabla 11 | <i>Principales Indicadores del Sistema Financiero Peruano (%)</i> .....  | 88 |
| Tabla 12 | <i>Indicadores de la Cartera de Colocaciones de Scotiabank versus la Banca Múltiple (%)</i> .....  | 89 |
| Tabla 13 | <i>Indicadores de Adecuación de Capital, Riesgo de Liquidez y Posición Cambiaria de Scotiabank versus la Banca Múltiple (%)</i> .....      | 89 |
| Tabla 14 | <i>Indicadores de Rentabilidad y Eficiencia Operativa de Scotiabank versus la Banca Múltiple</i> .....                                     | 90 |
| Tabla 15 | <i>Créditos Directos Banca Múltiple al 30 de junio del 2015 en Miles de Soles</i> .....  | 91 |
| Tabla 16 | <i>Créditos Corporativos al 30 de Junio de 2015 en Miles de Soles</i> .....  | 92 |
| Tabla 17 | <i>Créditos a Grandes Empresas al 30 de Junio de 2015 en Miles de Soles</i> .....  | 92 |

|  |     |
|--|-----|
| Tabla 18 <i>Créditos a Medianas Empresas al 30 de Junio de 2015 en Miles de Soles</i> .....                                | 93  |
| Tabla 19 <i>Créditos a Pequeñas Empresas al 30 de Junio de 2015 en Miles de Soles</i> .....                                | 93  |
| Tabla 20 <i>Créditos Microempresa al 30 de Junio de 2015 en Miles de Soles</i> .....                                       | 94  |
| Tabla 21 <i>Créditos Hipotecarios para Vivienda al 30 de Junio de 2015 en Miles de Soles</i> ....                          | 94  |
| Tabla 22 <i>Créditos de Consumo Revolvente al 30 de Junio de 2015 en Miles de Nuevos Soles</i> ..<br>.....                 | 95  |
| Tabla 23 <i>Número de Tarjetas de Crédito por Crédito de Consumo por Empresa Bancaria al<br/>30 de Junio de 2015</i> ..... | 96  |
| Tabla 24 <i>Créditos Consumo No Revolvente al 30 de Junio de 2015 en Miles de Soles</i> .....                              | 97  |
| Tabla 25 <i>Depósitos Totales de la Banca Múltiple al 30 de Junio de 2015 en Miles de Soles</i>                            | 97  |
| Tabla 26 <i>Depósitos a la Vista al 30 de Junio del 2015 en Miles de Soles</i> .....                                       | 98  |
| Tabla 27 <i>Depósitos de Ahorro al 30 de Junio del 2015 en Miles de Soles</i> .....  | 99  |
| Tabla 28 <i>Depósitos a Plazo al 30 de Junio de 2015 en Miles de Soles</i> .....   | 99  |
| Tabla 29 <i>Depósitos CTS de la Banca Múltiple al 30 de Junio de 2015 en Miles de Soles</i> ...                            | 100 |
| Tabla 30 <i>Depósitos CTS de las Cajas Municipales al 30 de Junio de 2015 en Miles de Soles</i> ...<br>.....               | 101 |
| Tabla 31 <i>Patrimonio de la Banca Múltiple al 30 de Junio del 2015 en Miles de Soles</i> .....                            | 104 |
| Tabla 32 <i>Matriz Perfil Competitivo</i> .....  | 120 |
| Tabla 33 <i>Matriz Perfil Referencial</i> .....  | 121 |
| Tabla 34 <i>Posición de los Líderes de los Cuatro Principales Bancos del Perú</i> .....                                    | 124 |
| Tabla 35 <i>Posición de los Cuatro Principales Bancos del Perú en Ranking de Responsabilidad<br/>Social</i> .....          | 126 |
| Tabla 36 <i>Posición de los Cuatro Principales Bancos del Perú en Ranking General MERCOSUR</i> ...<br>.....                | 126 |
| Tabla 37 <i>Ranking de Reputación Corporativa del Sector Bancario en el Perú</i> .....                                     | 127 |

|   |     |
|---|-----|
| Tabla 38 <i>Número de Oficinas por Entidad Bancaria al 30 de Junio de 2015</i> .....  | 130 |
| Tabla 39 <i>Número de Cajeros Automáticos por Entidad Bancaria al 30 de Junio de 2015</i> ..  | 131 |
| Tabla 40 <i>Número de Cajeros Corresponsales por Entidad Bancaria al 30 de Junio de 2015</i> ...<br>.....                           | 132 |
| Tabla 41 <i>Ratios de Eficiencia Operacional Scotiabank versus Sistema Bancario</i> .....   | 134 |
| Tabla 42 <i>Indicadores Financieros por Empresa Bancaria a junio 2015 como Porcentaje</i> ..  | 135 |
| Tabla 43 <i>Balance General de Scotiabank Perú SAA al 31 de Diciembre de 2013 y 2014 en<br/>Miles de Soles</i> .....                | 140 |
| Tabla 44 <i>Estado de Ganancias y Pérdidas de Scotiabank Perú SAA al 31 de Diciembre de<br/>2013 y 2014 en Miles de Soles</i> ..... | 141 |
| Tabla 45 <i>Ratios Financieros de Scotiabank Perú SAA al 31 de Diciembre 2013 y 2014 en<br/>Porcentaje</i> .....                    | 142 |
| Tabla 46 <i>Posición de los Cuatro Principales Bancos en el Ranking Great Place To Work<br/>Perú</i> .....                          | 143 |
| Tabla 47 <i>Procesos de Postulación Interna Scotiabank</i> .....  | 144 |
| Tabla 48 <i>Matriz de Evaluación de Factores Internos - MEFI del Scotiabank Perú</i> .....  | 150 |
| Tabla 49 <i>Matriz Intereses Organizacional de Scotiabank</i> .....   | 157 |
| Tabla 50 <i>Matriz Fortalezas, Oportunidades, Debilidades Amenazas (FODA)</i> .....   | 161 |
| Tabla 51 <i>Matriz Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (PEYEA)</i> .....   | 165 |
| Tabla 52 <i>Datos de la Matriz BCG</i> .....  | 169 |
| Tabla 53 <i>Matriz de Decisión Estratégica</i> .....  | 176 |
| Tabla 54 <i>Matriz Cuantitativa Planeamiento Estratégico</i> .....  | 177 |
| Tabla 55 <i>Matriz Rumelt</i> .....   | 178 |
| Tabla 56 <i>Matriz de Ética</i> .....   | 179 |
| Tabla 57 <i>Estrategias Retenidas y de Contingencia</i> .....   | 180 |

|   |     |
|---|-----|
| Tabla 58 <i>Matriz de Estrategias vs. Objetivos Largo Plazo</i> .....             | 181 |
| Tabla 59 <i>Matriz de Posibilidades de los Competidores</i> .....                 | 182 |
| Tabla 60 <i>Balance Scorecard de Scotiabank</i> .....                             | 201 |
| Tabla 61 <i>Tasas Activas Anuales de las Operaciones en Moneda Nacional</i> ..... | 204 |
| Tabla 62 <i>Plan Estratégico Integral</i> .....                                   | 206 |



## Lista de Figuras

|  |       |
|--|-------|
| <i>Figura 0.</i> Modelo Secuencial del Proceso Estratégico .....   | xviii |
| <i>Figura 1.</i> Banca: Créditos, Bancarización e Intermediación 1993 – Febrero 2014. ....   | 2     |
| <i>Figura 2.</i> PBI y Morosidad Bancaria Desde 1993 a Febrero 2014. ....  | 3     |
| <i>Figura 3.</i> Presencia de The Bank of Nova Scotia en el Mundo. ....  | 12    |
| <i>Figura 4.</i> Premios y Reconocimientos de Scotiabank. ....   | 12    |
| <i>Figura 5.</i> Pirámide de Población 2015 - 2025. ....   | 25    |
| <i>Figura 6.</i> Gastos en Ciencia, tecnología e Innovación 1999 – 2012. ....  | 28    |
| <i>Figura 7.</i> Proyección de la Inflación: 2010 – 2017 (Variación Porcentual Últimos Doce meses).....                                      | 53    |
| <i>Figura 8.</i> Cuenta Corriente y Entrada de Capitales Externos de Largo Plazo del Sector Privado: 2008-2017 Expresados en % de PBI. ....  | 54    |
| <i>Figura 9.</i> Sistema Financiero: Evolución de los Depósitos por Tipo. ....   | 55    |
| <i>Figura 10.</i> Número Total de Transacciones Bancarias con Instrumentos Distintos al Efectivo por Canal de Atención.....                  | 64    |
| <i>Figura 11.</i> Distribución del Número Total de Transacciones Bancarias con Instrumentos Distintos al Efectivo por Canal de Atención..... | 65    |
| <i>Figura 12.</i> Distribución de las Cooperativas por Macroregión, 2014. ....   | 80    |
| <i>Figura 13.</i> Distribución de las Cooperativas de Ahorro y Crédito por Provincias.....   | 81    |
| <i>Figura 14.</i> Crecimiento promedio Anual de Créditos Directos: 2008 al 2014.....   | 102   |
| <i>Figura 15.</i> Crecimiento Promedio Anual de Depósitos Personas Naturales – 2009 – 2014. ....   | 102   |
| <i>Figura 16.</i> Crecimiento Promedio Anual de Créditos Banca Retail: Consumo + Hipotecario + Pequeña y Microempresa. Años 2008 a 2014..... | 103   |
| <i>Figura 17.</i> Análisis de ratios de Solvencia – Capital Global a Diciembre 2013 y 2014 de los Cuatro Principales Bancos. ....            | 105   |

|   |     |
|---|-----|
| <i>Figura 18.</i> Análisis de Ratios de Solvencia – Pasivo Total/Capital Social y Reservas a Diciembre 2013 y 2014 de los Cuatro Principales Bancos. ....   | 105 |
| <i>Figura 19.</i> Análisis de Ratios de Calidad de Activos – Créditos Refinanciados y Reestructurados / Créditos Directos a Diciembre 2013 y 2014 de los Cuatro Principales Bancos. ....                    | 106 |
| <i>Figura 20.</i> Análisis de Ratios de Calidad de Activos – Créditos Refinanciados y Reestructurados/ Créditos Directos a Diciembre 2013 y a Diciembre 2014 de los Cuatro Principales Bancos. ....         | 107 |
| <i>Figura 21.</i> Análisis de Ratios de Calidad de Activos – Provisiones/Créditos Atrasados a Diciembre 2013 y a Diciembre 2014 de los Cuatro Principales Bancos. ....                                      | 107 |
| <i>Figura 22.</i> Análisis de Ratios de Eficiencia y Gestión – Gastos de Administración Anualizados / Activo Productivo Promedio a Diciembre 2013 y a Diciembre 2014 de los Cuatro Principales Bancos. .... | 109 |
| <i>Figura 23.</i> Análisis de Ratios de Eficiencia y Gestión – Gastos de Operación / Margen Financiero Total a Diciembre 2013 y a Diciembre 2014 de los Cuatro Principales Bancos. ....                     | 109 |
| <i>Figura 24.</i> Análisis de Ratios de Eficiencia y Gestión – Ingresos Financieros / Ingresos Totales a Diciembre 2013 y a Diciembre 2014 de los Cuatro Principales Bancos. ....                           | 110 |
| <i>Figura 25.</i> Análisis de Ratios de Eficiencia y Gestión – Créditos Directos/Gastos de Personal a Diciembre 2013 y a Diciembre 2014 de los Cuatro Principales Bancos. ....                              | 110 |
| <i>Figura 26.</i> Análisis de Ratios de Eficiencia y Gestión – Monto de Depósitos / Número de Oficinas a Diciembre 2013 y a Diciembre 2014 de los Cuatro Principales Bancos. ....                           | 111 |

|   |     |
|---|-----|
| <i>Figura 27.</i> Análisis de Ratios de Rentabilidad – Utilidad Neta Anualizada / Patrimonio Promedio a Diciembre 2013 y a Diciembre 2014 de los Cuatro Principales Bancos..... | 112 |
| <i>Figura 28.</i> Análisis de Ratios de Rentabilidad – Utilidad Neta Anualizada / Activo Promedio a Diciembre 2013 y a Diciembre 2014 de los Cuatro Principales Bancos. ....    | 112 |
| <i>Figura 29.</i> Análisis de Ratios de Liquidez Moneda Nacional a Diciembre 2013 y a Diciembre 2014 de los Cuatro Principales Bancos.....                                      | 113 |
| <i>Figura 30.</i> Análisis de Ratios de Liquidez Moneda Extranjera a Diciembre 2013 y a Diciembre 2014 de los Cuatro Principales Bancos.....                                    | 114 |
| <i>Figura 31.</i> Análisis de Ratios de Liquidez – Caja Bancos MN/ Obligaciones a la Vista MN a Diciembre 2013 y a Diciembre 2014 de los Cuatro Principales Bancos.....         | 114 |
| <i>Figura 32.</i> Análisis de Ratios de Liquidez – Caja Bancos MN/ Obligaciones a la Vista ME a Diciembre 2013 y a Diciembre 2014 de los Cuatro Principales Bancos.....         | 115 |
| <i>Figura 33.</i> Análisis de Posición en Moneda Extranjera a Diciembre 2013 y a Diciembre 2014 de los Cuatro Principales Bancos.....   | 116 |
| <i>Figura 34.</i> Las Cinco Fuerzas de Porter para Scotiabank.....  | 118 |
| <i>Figura 35.</i> Organigrama General Scotiabank 2014.....  | 145 |
| <i>Figura 36.</i> Matriz PEYEA.....   | 166 |
| <i>Figura 37.</i> Matriz Boston Consulting Group (BCG).....   | 170 |
| <i>Figura 38.</i> Matriz Interna Externa (IE).....  | 172 |
| <i>Figura 39.</i> Matriz de la Gran Estrategia (GE).....  | 174 |
| <i>Figura 40.</i> Nueva Estructura Organizacional Propuesta para Scotiabank Perú .....  | 193 |

## El Proceso Estratégico: Una Visión General

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. Este consta de tres etapas: (a) formulación, que es la etapa de planeamiento propiamente dicha y 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, siendo esta la etapa más complicada por lo rigurosa; 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). Cabe resaltar que el proceso estratégico se caracteriza por ser interactivo, ya que participan muchas personas en él, e iterativo, en tanto genera una retroalimentación constante. El plan estratégico desarrollado en el presente documento fue elaborado en función al Modelo Secuencial del Proceso Estratégico.

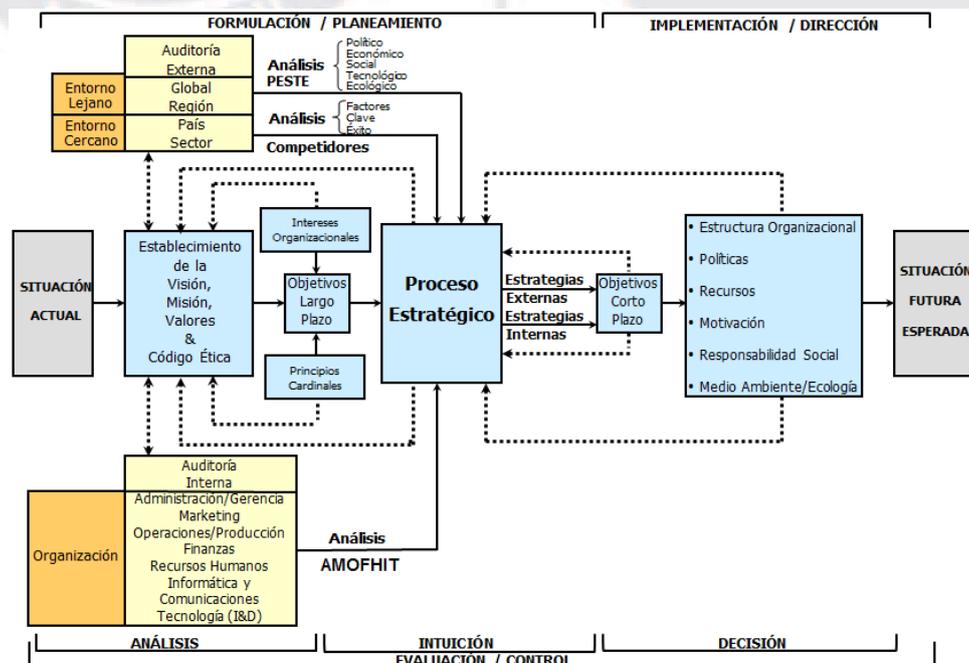


Figura 0. Modelo Secuencial del Proceso Estratégico. Tomado de “El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia” (2da. Ed.), por F. A. D’Alessio, 2013. México D. F., México: Pearson.

El modelo empieza con el análisis de la situación actual, seguida 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 evaluación externa con la finalidad de determinar la influencia del entorno en la organización que se estudia y analizar la industria global a través del análisis del entorno PESTE (Fuerzas Políticas, Económicas, Sociales, Tecnológicas, y Ecológicas). De dicho análisis se deriva la Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE), la cual permite conocer el impacto del entorno determinado en base a las oportunidades que podrían beneficiar a la organización, las amenazas que deben evitarse, y cómo la organización está actuando sobre estos factores. Del análisis PESTE y de los Competidores se deriva la evaluación de la Organización con relación a sus Competidores, de la cual se desprenden las matrices de Perfil Competitivo (MPC) y de Perfil de Referencia (MPR). De este modo, la evaluación externa permite identificar las oportunidades y amenazas clave, la situación de los competidores y los factores críticos de éxito en el sector industrial, facilitando a los planeadores 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 que les permita 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 es crucial para continuar con mayores probabilidades de éxito el proceso.

En la siguiente etapa del proceso se determinan los Intereses de la Organización, es decir, los fines supremos que la organización intenta alcanzar para tener éxito global en los mercados en los que compite. De ellos se deriva la Matriz de Intereses de la Organización (MIO), y basados en la visión se establecen 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, MEFE, MEFI, MPC, y MIO, constituyen insumos fundamentales que favorecerán la calidad del proceso estratégico. La fase final de la formulación estratégica viene dada por la elección de estrategias, la cual representa el Proceso Estratégico en sí mismo. En esta etapa se generan estrategias a través del emparejamiento y combinación de las fortalezas, debilidades, oportunidades, amenazas, y los resultados de los análisis previos usando como herramientas cinco matrices: (a) la Matriz de Fortalezas, Oportunidades Debilidades, y Amenazas (MFODA); (b) la Matriz de Posicionamiento Estratégico 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).

De estas matrices resultan una serie de estrategias de integración, intensivas, de diversificación, y defensivas que son escogidas con la Matriz de Decisión Estratégica (MDE), siendo específicas y no alternativas, y cuya atractividad se determina en la Matriz Cuantitativa del Planeamiento Estratégico (MCPE). Por último, se desarrollan las matrices de Rumelt y de Ética, para culminar con las estrategias retenidas y de contingencia. En base a esa selección se elabora la Matriz de Estrategias con relación a los OLP, la cual sirve para

verificar si con las estrategias retenidas se podrán alcanzar los OLP, y la Matriz de Posibilidades de los Competidores 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 durante esta etapa, ya que favorece a la selección de las estrategias.

Después de haber formulado el plan estratégico que permita alcanzar la proyección futura de la organización, se ponen en marcha los lineamientos estratégicos identificados y se efectúan las estrategias retenidas por la organización dando lugar a la Implementación Estratégica. Esta 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 ésta última es más difícil de llevarse a cabo y conlleva el riesgo de no llegar a ejecutarse” (D’Alessio, 2008, p. 373). 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 estructura organizacional nueva es necesaria. El peor error es implementar una estrategia nueva usando una estructura antigua.

Finalmente, la Evaluación Estratégica se lleva a cabo utilizando cuatro perspectivas de control: (a) interna/personas, (b) procesos, (c) clientes, y (d) financiera, en el Tablero de Control Integrado (BSC) para monitorear el logro de los OCP y OLP. A partir de ello, se toman las acciones correctivas pertinentes. Se analiza la competitividad de la organización y se plantean las conclusiones y recomendaciones necesarias para alcanzar la situación futura deseada de la organización. Un Plan Estratégico Integral es necesario para visualizar todo el proceso de un golpe de vista. El Planeamiento Estratégico puede ser desarrollado para una microempresa, empresa, institución, sector industrial, puerto, ciudad, municipalidad, región, país u otros.

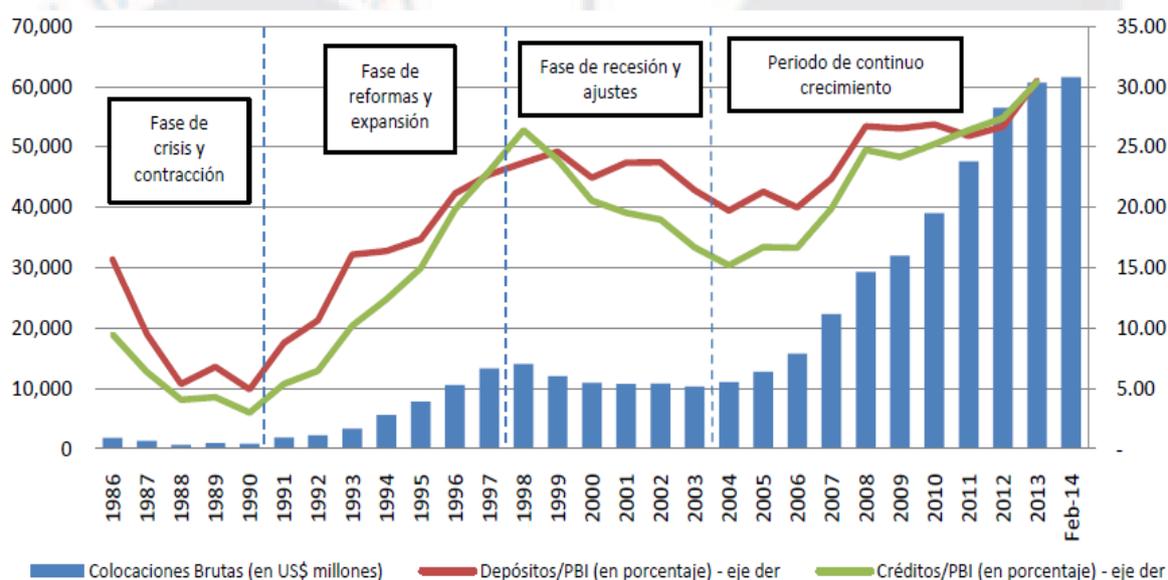
## **Capítulo I: Situación General de Scotiabank**

### **1.1 Situación general**

Scotiabank se encuentra dentro del sistema financiero peruano donde su principal razón de ser es recibir depósitos tanto de personas naturales como jurídicas, para que posteriormente sean colocadas en función a las necesidades de las mismas. De acuerdo a lo indicado por el Banco Mundial (2015) en su portal de datos, el sistema financiero es fundamental en la evolución general de una economía. En el Perú se tienen instituciones regulatorias y de apoyo del sector financiero como son el Banco Central de Reserva del Perú (BCRP), la Superintendencia de Mercado de Valores (SMV), las empresas clasificadoras de riesgo, Instituto Nacional de Defensa de la Competencia y de la Protección de la Propiedad Intelectual (INDECOPI), y la Superintendencia de Banca, Seguros y Administradoras Privadas de Fondos de Pensiones (SBS) que es el ente regulador del sector financiero. Scotiabank Perú S.A.A. es una institución bancaria, subsidiaria de The Bank of Nova Scotia, el tercer banco más grande de Canadá y el de mayor presencia internacional, propietario directa e indirectamente de 97.75% de la institución (Scotiabank, 2013). El Grupo Scotiabank Perú es uno de los conglomerados financieros más importantes del país, conformado por entidades vinculadas al negocio financiero y al mercado de capitales incluyendo a: Crediscotia Financiera, Scotia Fondos SAF, Scotia Titulizadora, Scotia SAB y SCI. Además, The Bank of Nova Scotia es propietario indirecto de ProFuturo AFP. Scotiabank es el segundo banco más grande en el Perú a nivel patrimonial y tercero en términos de volumen de depósitos y colocaciones.

La Asociación de Bancos del Perú (Asbanc), en su informe La Banca Peruana en el Siglo XXI: Más Sólida y Robusta que Nunca, extraído del boletín virtual Asbanc Semanal (2014, 04 de abril) refirió que la banca peruana estaba sólida y era capaz de enfrentar turbulencias y crisis mundiales. Debido a que se encontraba capitalizada, competitiva y se

mostraba atractiva para entidades foráneas, situación que se alcanzó gracias a procesos de reformas que se dieron a inicios de los años 90, y que cimentó las bases para un buen desempeño de la actividad de intermediación financiera. En el proceso de desarrollo y evolución de la banca en el Perú en los últimos 30 años, se pueden distinguir tres etapas bien marcadas: la primera de expansión hasta 1997; seguida de una fase de recesión y ajustes que comprende desde 1998 al 2003; y finalmente un periodo de crecimiento hasta el 2014, con una ligera desaceleración en el año 2009 a raíz de la crisis financiera internacional, tal como se puede apreciar en las *Figura 1* y *Figura 2*.



*Figura 1.* Banca: Créditos, Bancarización e Intermediación 1993 – Febrero 2014.

Tomado de “La Banca Peruana en el Siglo XXI: Mas Solida y Robusta que Nunca,” por Asociación de Bancos del Perú (ASBANC), 2014, p.1, Lima Perú: Autor. Recuperado de [http://www.Asbanc.pe/ContenidoFileServer/ASBANC%20SEMANAL%20N%C2%B0100\\_20140404060005555.pdf](http://www.Asbanc.pe/ContenidoFileServer/ASBANC%20SEMANAL%20N%C2%B0100_20140404060005555.pdf)

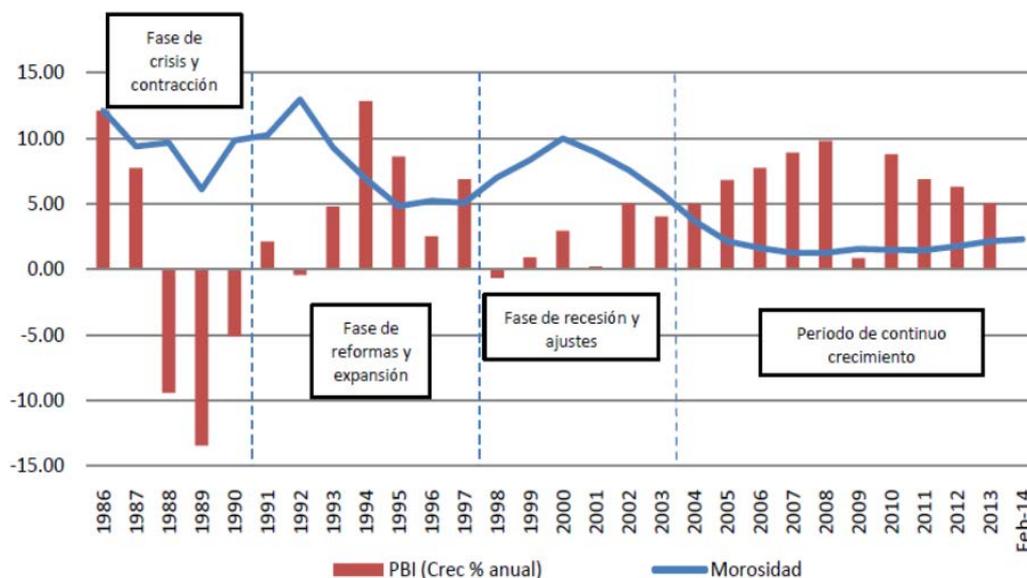


Figura 2. PBI y Morosidad Bancaria Desde 1993 a Febrero 2014.

Tomado de “La Banca Peruana en el Siglo XXI: Mas Solida y Robusta que Nunca,” por Asociación de Bancos del Perú (ASBANC), 2014, p.2, Lima, Perú: Autor. Recuperado de [http://www.Asbanc.pe/ContenidoFileServer/ASBANC%20SEMANTAL%20N%C2%B0100\\_20140404060005555.pdf](http://www.Asbanc.pe/ContenidoFileServer/ASBANC%20SEMANTAL%20N%C2%B0100_20140404060005555.pdf)

A partir del año 2004 al 2008, el comportamiento de las principales variables de la banca comercial privada fue positivo, lo que reflejaba el continuo crecimiento de la industria bancaria en un contexto de recuperación del dinamismo económico del país. El año 2009 fue difícil y de grandes desafíos para el mundo, ello debido a la más profunda crisis económico-financiera internacional de los últimos 80 años, la misma que afectó a varios países del mundo, donde sus efectos siguen prevaleciendo hasta el día de hoy. A pesar de ello, la economía peruana resistió a los acontecimientos de la crisis, debido a las fortalezas macroeconómicas que tenía y el sistema financiero logró mantener cifras robustas en sus distintas variables, para lo cual contribuyó sin duda el adecuado marco regulatorio vigente. Superado el bache del 2009, la economía del país retomó su crecimiento y el sector bancario continuó desarrollándose. Por lo que este periodo se caracterizó por mercados financieros mundiales que tenían mucha liquidez, ello debido a las medidas de estímulo monetario

aplicadas en países desarrollados, las que propiciaron una apreciación significativa de activos en general de países emergentes, y en especial de sus monedas.

En el año 2013, el escenario cambió radicalmente debido a que Estados Unidos hizo un anuncio sobre el retiro del estímulo sobre la economía a través de la inyección de liquidez, *tapering*, el cual generó una brusca restructuración de portafolios, llevando a realizar un ajuste significativo al alza en el tipo de cambio, el mismo que se ha visto reflejado en una afectación del desempeño de los créditos tanto en dólares y en los depósitos en soles, trayendo consigo un avance más vigoroso de los créditos en soles y los depósitos en dólares. El BCRP estuvo realizando intervenciones activamente en el mercado cambiario debido a la mayor volatilidad en el tipo de cambio, para evitar fuertes fluctuaciones en la cotización del dólar estadounidense, y ajustando los niveles de encaje y valiéndose de sus operaciones de mercado abierto (colocación de Certificados de Depósito, Repos, Swaps de monedas, apertura de depósitos, etc.) para mantener en equilibrio al mercado monetario.

De acuerdo con el informe de Asbanc (2014) resaltó que el ente supervisor que se encarga de la transparencia de información en los últimos años hizo mayores exigencias y las entidades privadas dieron respuestas con iniciativas como el Sistema de Relaciones con el Consumidor de Asbanc, y la adaptación de los nuevos requerimientos de Basilea III a la realidad peruana. Por lo que se puede indicar que las autoridades han brindado medidas prudenciales las cuales buscan mantener la solidez del sistema, como las que se dieron para el sector inmobiliario donde se modificaron los requerimientos de capital para créditos hipotecarios y consumo, que la demanda son dirigidas para aquellas personas que aún no cuentan con una vivienda, que puedan endeudarse a un plazo no mayor de 20 años y en moneda nacional. También menciona la significativa ampliación de la cobertura de los servicios bancarios, a través del crecimiento de puntos de atención y de nuevos canales, como la banca por Internet y la banca móvil. A nivel de Asbanc se ha desarrollado la plataforma de

dinero electrónico, llamado Modelo Perú que apunta a convertirse en un referente mundial de innovación financiera, el cual aprovechará la enorme penetración de la telefonía celular para incluir a mucho más peruanos en el sistema financiero formal.

De acuerdo con información de la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (SBS) en su reporte Carpeta de Información del Sistema Financiero – Cuadros Estadísticos, al 30 de junio del 2015, el sistema financiero peruano comprende un total de 65 empresas, distribuidas en los subsectores de empresas bancarias o Banca Múltiple, el cual está conformado por 17 empresas (Banco de Crédito del Perú, Banco Continental, Scotiabank Perú, Interbank, Mibanco, Banco Interamericano de Finanzas, Banco Financiero, Banco GNB, Banco Falabella Perú, Citibank, Banco Ripley, Banco de Comercio, Banco Azteca Perú, Banco Cencosud, Banco ICBC y Deutsche Bank Perú); el subsector de empresas financieras, con un total de 12 empresas; el subsector de empresas microfinancieras no bancarias, con un total de 32 empresas que se pueden clasificar a su vez en cajas municipales (CM), que comprende 12 empresas, las cajas rurales de ahorro y crédito (CRAC), con 10 empresas, y las entidades de desarrollo de la pequeña y microempresa (EDPYME); y finalmente el subsector de empresas de arrendamiento financiero, representado por dos empresas. Se incluye también el Banco de la Nación y el Banco Agropecuario, ambos de propiedad del Estado.

De acuerdo con la información de la SBS al 30 de junio 2015, el sistema financiero peruano en su conjunto mantiene S/. 382,188 millones en activos, S/. 241,162 millones en créditos y S/. 231,180 millones en depósitos. Los créditos directos representaron un crecimiento interanual de 13.93% de junio 2014 a junio 2015; las colocaciones en moneda nacional y extranjera tuvieron una variación anual de 25.65% y -15.60% respectivamente, con lo que alcanzaron saldos de S/. 161,216 millones y US\$ 25,164 millones a junio de 2015. Al mismo periodo, los depósitos del sistema financiero acumularon un crecimiento anual de 5.97%. Los depósitos en moneda nacional crecieron 0.95% y los depósitos en moneda

extranjera disminuyeron 0.27%, registrando al 30 de junio 2015 saldos de S/. 130,883 millones y US\$ 31,570 millones, respectivamente. Las captaciones están conformadas por depósitos a plazo (44.20% de participación), vista (30.48%) y ahorro (25.32%). Estos tres tipos de depósitos registraron un incremento respecto al año anterior, alcanzando saldos de S/. 102,176 millones (+2.48% de variación anual), S/. 70,473 millones (3.50%) y S/. 58,532 millones (+16.21%), respectivamente.

A nivel de los subsectores del sistema financiero, la banca múltiple mantiene su hegemonía, al sumar S/.321, 558 millones en activos, S/.211, 066 millones en créditos; y S/. 189,732 millones en depósitos, lo que representa una participación de 84.1% en activos, 87.5% en créditos, y 82.1% en depósitos respecto de total del sector. El subsector de empresas financieras compuestas por un total de doce empresas, representan 2.6% con S/. 9,822 millones de los activos, 3.4% con S/. 8,092 millones de los créditos y 1.9% con S/. 4,314 millones de los depósitos. Las cajas municipales representadas también en doce empresas, con una participación de 4.8% con S/. 18,231 millones de los activos, 5.8% con 13,878 millones de los créditos y 5.9% con S/. 13,607 millones de los depósitos. Mientras que el Banco de la Nación representa el 7% con S/. 26,932 millones de los activos, 1.6% con S/. 3,879 millones de los créditos y 9.7% con S/. 22,495 millones de los depósitos.

De acuerdo con información de la SBS (2015, junio) la banca múltiple está compuesta por 17 empresas, que se distinguen en base a su tamaño y tipo de negocio. Existen cuatro grandes bancos (Banco de Crédito, Banco Continental, Scotiabank e Interbank), ocho bancos medianos (Banco de Comercio, BanBif, Banco Financiero, Citibank, GNB, Santander, ICBC y Deutsche Bank) y cinco bancos de Consumo y Microempresa (Mibanco, Falabella, Ripley, Cencosud y Banco Azteca). Al cierre de junio 2015, la banca múltiple reportó un saldo de créditos directos en moneda nacional de S/. 133 463 millones y en moneda extranjera de US\$ 24,427 millones, lo que significa una variación anual de +34.11% y -15.89%,

respectivamente. Con esta performance, el ratio de dolarización de los créditos bancarios disminuyó a 36.77% a junio de 2015. Expresando los créditos otorgados en moneda extranjera en nuevos soles al tipo de cambio contable corriente, el saldo total de créditos directos ascendió a S/. 211,066 millones lo que representa una expansión de S/. 30,348 millones (16.79%) en el último año.

El grupo de empresas financieras, conformado por doce entidades contaba con activos de S/. 9,822 millones. La reducción de 29.25% con relación al saldo registrado a junio de 2014 se explica por el proceso de escisión por absorción entre Financiera Edyficar y Mibanco, mediante el cual la Financiera segregó un bloque patrimonial. Evaluando por moneda, se tiene que los créditos en moneda nacional y extranjera ascendieron a S/. 7 567 millones y US\$ 165 millones. Los ratios de liquidez en moneda nacional y en moneda extranjera se ubicaron en 22.19% y 91.09%, respectivamente. Ambos ratios se ubican por encima de los mínimos regulatoriamente requeridos (8% en moneda nacional y 20% en moneda extranjera). El saldo de depósitos totales de las empresas financieras alcanzó S/. 4,314 millones a junio de 2015. Del total de depósitos, el 93.44% corresponde a depósitos a plazo, 6.49% a ahorro y 0.07% a la vista.

Respecto de las colocaciones de las instituciones microfinancieras no bancarias, compuestas por los subsectores de cajas municipales, cajas de ahorro y crédito, y Edpymes; mostraron una tendencia creciente, al registrar una tasa de crecimiento de 5.0% entre junio de 2014 y junio de 2015. El saldo de créditos directos de las instituciones microfinancieras no bancarias se ubicó en S/. 16 216 millones en el segundo trimestre del año, con una participación mayoritaria de las Caja Municipales (85.6%), seguidas de las Edpymes (8.3%) y las Cajas Rurales de Ahorro y Crédito (6.1%). Las Edpymes y Caja municipales incrementaron sus colocaciones en 28.2% y 8.8%, respectivamente; en tanto, las Cajas Rurales de Ahorro y Crédito mostraron una reducción de sus créditos (-39.6%), debido a la

disolución de la Caja Rural de Ahorro y Crédito Señor de Luren en junio de 2015. Al cierre de junio de 2015, los depósitos de las instituciones microfinancieras no bancarias registraron un saldo de S/. 14,638 millones, disminuyendo en 1.1% en el último año, manteniendo así una tendencia decreciente. Las Caja Municipales mantuvieron una participación preponderante en el total de depósitos de las instituciones microfinancieras no bancarias (93.0%) superando largamente el nivel alcanzado por las Cajas Rurales de Ahorro y Crédito (7.0%). En el último año, los depósitos captados por las Caja Municipales aumentaron en 4,4%, mientras que los de las Cajas Rurales de Ahorro y Crédito presentaron una contracción de 41.6%; cifra que refleja la salida de CRAC Señor de Luren en el mes de junio.

Según cifras de la SBS, al 30 de junio de 2015, Scotiabank tiene un total de S/. 5,757 millones de patrimonio, que representa el 18.37% del total de la banca múltiple; S/. 34,122 millones en créditos directos equivalente al 16.20%, y S/. 28,048 millones en depósitos equivalente al 14.83% del mercado bancario. Para brindar sus servicios a sus clientes, Scotiabank cuenta con 217 oficinas a nivel nacional, 884 cajeros automáticos y 7,732 cajeros corresponsales. Asimismo, tiene un total de 5,282 colaboradores y más de 4 millones de clientes. Los principales competidores de Scotiabank lo conforman el Banco de Crédito (BCP), BBVA Continental e Interbank. El Banco de Crédito, de capitales peruanos, lleva el liderazgo del mercado tanto a nivel de patrimonio, colocaciones y depósitos; con una participación en la banca múltiple, al 30 de junio de 2015, de 33.84%; 33.25% y 33.34%, respectivamente. Otro competidor importante es el BBVA Continental, cuyo principal accionista es banco español Bilbao Vizcaya Argentaria. Este competidor ocupa el tercer lugar a nivel de patrimonio, y segundo en colocaciones y depósitos, con una participación de 17.74% en términos patrimoniales, 22.39% en créditos directos y 23.59% en depósitos. Finalmente, Interbank, perteneciente al grupo de inversiones peruanas Intercorp, ocupa el

cuarto lugar a nivel de todo el sistema financiero, representando el 10.16% de patrimonio de la banca múltiple, 11.22% en créditos directos y 10.92% a nivel de depósitos.

Respecto a la participación de mercado por tipo de crédito, de los cuatro principales bancos, al 30 de junio del 2015, Scotiabank es el tercer banco a nivel de créditos corporativos, con una participación del 18.73% de la banca múltiple; mientras que el BCP y BBVA Continental ocupan el primer y segundo lugar, respectivamente; con una participación de 42.65% y 22.88%. Respecto de los créditos a grandes empresas, Scotiabank también ocupa el tercer lugar con una participación del 17.82%; mientras que el BCP está en primer lugar, con una participación de 33.24%; y el BBVA en segundo lugar, con una cuota de mercado de 26.41%. A nivel de créditos a medianas empresas, Scotiabank vuelve a ocupar el tercer lugar con una participación de 14.02%, frente al primer lugar del BCP con 30.78% de participación, y el BBVA en segundo lugar con 28.64%. Algo diferente de lo anterior ocurre a nivel de los créditos a pequeñas empresas, donde el BCP si bien también mantiene el liderazgo de la participación de mercado con un total del 31.84%, el segundo lugar lo tiene Mibanco con 29.51% del mercado, y Scotiabank ocupa el tercer lugar con una participación del 19.57%, desplazando a un cuarto lugar al BBVA, que mantiene un 10.02% del mercado. A nivel de los créditos microempresa la participación de mercado cambia, poniendo en primer lugar a Mibanco, en segundo lugar al BCP, en tercer lugar al Banco Financiero, y cuarto lugar Scotiabank, con participaciones de 76.61%, 9.88%, 4.16 y 4.16%, respectivamente.

A nivel de créditos hipotecarios, al 30 de junio del 2015, Scotiabank está tercero con una participación del 15.12%, mientras que el BCP ocupa el primer lugar con una participación del 32.69% y el BBVA con 29.35%. A nivel de los créditos de consumo revolventes, Scotiabank ocupa una cuarta posición con solo 10.73% de participación; mientras que el BCP e Interbank comparten el liderazgo con un 24.97% y 24.95% del

mercado, respectivamente; los cuales son seguidos de cerca por el Falabella con una participación del 20.81%. El BBVA Continental ocupa el quinto lugar en este tipo de crédito, con una participación del 9.08%. Finalmente, a nivel de los créditos de consumo no revolvente, Scotiabank ocupa el tercer lugar con 16.90% de participación de mercado. El primer lugar lo mantiene el BCP, y segundo lugar Interbank, con participaciones de 28.17% y 19.15%, respectivamente.

La participación de mercado puede también evaluarse por los tipos de depósitos. Al 30 de junio del 2015, Scotiabank a nivel de depósitos a la vista, representados por los depósitos en cuenta corriente, fue de 13.92% ocupando el tercer lugar del mercado. El BCP ocupa el primer lugar con una participación del 40.16%, mientras que el segundo lugar lo ocupa el BBVA Continental que representa el 26.17%. En cuarto lugar está Interbank, con una participación de 8.30%. A nivel de depósitos de ahorro, Scotiabank ocupa el cuarto lugar con una participación de 13.79%, mientras que el BCP y BBVA Continental mantienen también el primer y segundo lugar, con una participación del 40.58% y 22.97%, respectivamente, el tercer lugar recae en Interbank, con una participación del 14.67%. Respecto de los depósitos a plazo, Scotiabank ocupa el tercer lugar con una participación del 15.27%, el liderazgo lo tiene el BCP con una participación del 25.08%, mientras que el segundo lugar ocupado por BBVA Continental representa el 22.80%. El cuarto lugar ocupado por Interbank, representa el 10.09% de participación, con lo cual la diferencia con Scotiabank es menor al 1%. A nivel de los depósitos CTS, Scotiabank cae al cuarto lugar de participación con un 7.57% de monto total de la banca múltiple. Una vez más se confirma el liderazgo del BCP con una participación del 48.84% del mercado, mientras que el BBVA Continental es segundo con 21.02%, y el tercer lugar ha sido ocupado por Interbank quien posee el 9.28%.

El desempeño de los últimos años a nivel del crecimiento en colocaciones y depósitos de la banca múltiple se ha dado de la siguiente manera: a nivel del crecimiento de los créditos

directos desde el año 2008 al 2014, Scotiabank ha tenido un crecimiento promedio anual de 13.48%, mientras que el promedio de crecimiento de toda la banca múltiple fue de 14.03%. El BCP ha tenido el mayor crecimiento, con un promedio anual de 15.3%, seguido por Interbank (IBK) con 15.20%. A nivel del crecimiento de los depósitos de personas naturales, el desempeño de Scotiabank fue el más bajo con un promedio anual de 7.99% desde el año 2009 al 2014; encontrándose por debajo de los otros tres competidores, e incluso por debajo del promedio del sector que fue de 14.44%. Asimismo, en el segmento retail o de consumo, que agrupa las colocaciones de los créditos de consumo, hipotecarios, pequeña y microempresa; Scotiabank ha tenido un crecimiento promedio anual, desde el 2008 a 2014, de 15.78%. Este desempeño se ubica por debajo de sus tres principales competidores; siendo el crecimiento promedio del BCP, 17.74%; el BBVA, 17.75%, e Interbank, 17.07%. Asimismo, el crecimiento de SBP fue menor que el promedio del sector que alcanzó 15.95%.

Scotiabank en su memoria anual (2013) refirió que opera bajo un esquema matricial con reporte a las unidades funcionales de su casa matriz, utilizando modelos de gestión, de operación y de negocios, respaldado por herramientas informáticas y de control aplicadas en todas sus empresas vinculadas a nivel mundial. Las operaciones de Scotiabank Perú forman parte del negocio de International Banking que corresponden a todas las operaciones de banca minorista y comercial en los 43 de los 55 países, fuera de Canadá, que opera Scotiabank. Este negocio incluye operaciones en América Latina, el Caribe, América Central y Asia. Los otros tres negocios de Scotiabank incluyen a Canadian Banking, que abarca las operaciones de la banca doméstica en Canadá; Global Wealth & Insurance que combina las operaciones de gestión de patrimonio y de seguros tanto en Canadá como a nivel internacional; y Global Market & Markets que incluye los negocios de finanzas corporativas y mercados de capitales, ofreciendo amplia variedad de productos a clientes corporativos, gubernamentales e institucionales.



*Figura 3.* Presencia de The Bank of Nova Scotia en el Mundo.

Tomado de “Comercio Exterior – Cobertura Mundial,” por Scotiabank Chile, 2015, Santiago, Chile. Autor. Recuperado de <http://www.sciotiabankchile.cl/Pymes/comercio-exterior>

Desde sus operaciones en Perú, Scotiabank ha recibido diversos reconocimientos locales como internacionales, los cuales se pueden apreciar en la *Figura 4*.



*Figura 4.* Premios y Reconocimientos de Scotiabank.

Tomado de “Memoria Anual Scotiabank 2013,” por Scotiabank Perú S.A.A., 2014, Lima, Perú: Autor. Recuperado de [http://www.sciotiabankqas.tic.com.pe/recursos/files/pdf/memoria\\_2013.pdf](http://www.sciotiabankqas.tic.com.pe/recursos/files/pdf/memoria_2013.pdf)

El desempeño del sector financiero en el país estará marcado por el crecimiento del PBI, al ser un sector que tiene influencia directa sobre el desempeño de la economía en su rol de intermediario para el desarrollo de las actividades productivas y de consumo. De acuerdo con el Reporte de Inflación (2015, setiembre), el BCRP proyecta un crecimiento al cierre del

2015 de 3.1%; 4.2% para el 2016, y de 5.0% en el 2017. Mientras que según el Fondo Monetario Internacional (FMI) el Perú solo crecería 2.4% en el 2015 y 3.3% para el 2016 (Gestión, 2015, 6 de octubre). En tanto la proyección de la inflación para el 2015; según el reporte de inflación (2015, setiembre); estaría entre el 3.5% – 4.0%, mientras que para los años 2016 fluctuaría entre 2.5% - 3% y para el 2017 entre 2.0% - 2.5. El presente año el Gobierno seguirá impulsando la política de bancarización e inclusión financiera, como parte de la política de estado para la reducción de la pobreza en el país. Estas políticas vienen siendo reforzadas por las medidas dadas por la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (SBS). Actualmente, sólo alrededor del 35% de peruanos aptos se encuentran bancarizados. Por otro lado, el sector bancario promueve con énfasis la fidelización de sus clientes por lo que el incremento de número de productos bancarios por cliente es una oportunidad de crecimiento para el sector y en particular para cada empresa participante.

## **1.2 Conclusiones**

El desarrollo y crecimiento durante los últimos 25 años del sistema financiero peruano, en términos de activos, colocaciones y depósitos; así como una mayor red de distribución, tanto a nivel de canales tradicionales como nuevos canales de atención, para el acceso a los servicios financieros, como la banca por Internet, la banca móvil y la reciente propuesta del uso de dinero electrónico, reflejan la fortaleza del sistema financiero peruano. En este contexto, existe una oportunidad para Scotiabank de aprovechar este fortalecimiento de la industria, lo cual parece no haber estado ocurriendo, al tener indicadores de crecimiento de sus colocaciones y depósitos por debajo del sector, e inferior al de sus principales competidores. Frente a esta situación se preparó el presente plan estratégico, con la finalidad de llevar a Scotiabank a una mejor situación futura, para lo cual es necesario identificar las fortalezas y debilidades de Scotiabank que le podrán permitir aprovechar las oportunidades que presenta el sector financiero y afrontar las amenazas, para lo cual se plantean estrategias.

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

### **2.1 Antecedentes**

Se debe tener en cuenta que en la actualidad la misión de Scotiabank es atender a sus clientes con una cultura de servicio total, enfocada en la persona y que su visión es que sean los mejores en ayudar a sus clientes a mejorar su situación financiera, pero luego de las conclusiones del capítulo 1, se hace necesario una nueva visión y misión en búsqueda de la solución a los problemas presentados y el posicionamiento de Scotiabank.

### **2.2 Visión**

Para el 2020 llegar a ser el banco más rentable del Perú, y el segundo en monto de créditos y depósitos a través del desarrollo de productos financieros innovadores.

### **2.3 Misión**

Brindar soluciones financieras de manera ágil, de fácil acceso, dando mayores beneficios que la competencia; poniendo al cliente como nuestra razón de ser, ayudándoles a mejorar su situación económica, proporcionando soluciones financieras a sus necesidades específicas; en armonía con el medio ambiente y las comunidades en las que operamos.

### **2.4 Valores**

Los valores esenciales del Grupo Scotiabank son:

- **Integridad:** Significa interactuar con los demás de manera ética y respetuosa.
- **Respeto:** Demostrar empatía con los demás y tomar en cuenta, de manera integral, sus diferentes necesidades.
- **Dedicación:** Contribuir al éxito con los clientes y demás miembros de la organización.
- **Perspicacia:** Utilizar los conocimientos y la experiencia de manera proactiva para ofrecer las soluciones más adecuadas.
- **Optimismo:** Enriquecer el ambiente de trabajo con espíritu de equipo, entusiasmo contagioso y actitud emprendedora.

## 2.5 Código de ética

Desde su inicio en 1832, la reputación de Scotiabank ha sido el pilar de hacer negocios. Las decisiones que adoptan todos los trabajadores diariamente refuerzan la confianza de los clientes, empleados, accionistas y comunidades en la organización y fortalecen las relaciones sólidas que han logrado establecer y mantener con ellos. Entre los mecanismos a través de los cuales el banco manifiesta su forma de actuar y proceder éticamente son los siguientes:

- Código de pautas a la conducta

De acuerdo con lo manifestado por Richard E. Waugh, el Director General de Scotiabank a nivel mundial, en el documento de Pautas para la Conducta en los Negocios de Scotiabank (2015), hacer siempre lo correcto y proceder con integridad es esencial para mantener la reputación del banco, aun cuando sea difícil o parezca que se está sacrificando otras prioridades. Satisfacer los objetivos de ventas o rentabilidad es importante, pero absolutamente nada es más importante que ser consecuente con los valores corporativos. Las Pautas para la Conducta en los Negocios de Scotiabank describen las normas de conducta que deben observar los directivos, funcionarios y empleados de The Bank of Nova Scotia (BNS) y sus subsidiarias en todo el mundo. Los seis principios básicos de del banco son los cimientos que sustentan las pautas. El respeto de dichos principios es esencial para satisfacer los objetivos institucionales y preservar la reputación de Scotiabank como modelo de integridad y prácticas corporativas éticas. Los seis principios son:

- Cumplir las leyes vigentes en los países donde opera el Banco.
- Evitar colocarse o colocar al Banco en una situación de conflicto de intereses.
- Comportarse con honestidad e integridad.
- Respetar la confidencialidad y proteger la integridad y seguridad de los activos, comunicaciones, información y transacciones.

- Tratar con justicia, equidad y profesionalismo a todas las personas que tengan relaciones de negocios con el Banco, ya sean clientes, proveedores de productos o servicios, empleados u otros.
- Respetar nuestros compromisos con las comunidades donde operamos.
- Las políticas de gobierno corporativo.

Las políticas y prácticas de gobierno corporativo sólidas son importantes para generar valor para los accionistas y mantener la confianza tanto de los depositantes como de los inversionistas. En estas políticas se establece la responsabilidad del Directorio, las pautas para el número y selección de los miembros del mismo, los comités de directorio, pautas para el establecimiento de la remuneración de los directores, entre otros.

- Manual corporativo medio ambiental

El propósito de esta política es establecer un marco general para la gestión de la huella ambiental operativa y la consideración de los riesgos ambientales asociados con las operaciones del negocio de cada cliente, y de todo bien inmueble ofrecido como garantía.

Bank of Nova Scotia estableció claramente su compromiso con los problemas medioambientales y del desarrollo sostenible mediante:

- El establecimiento de la política medioambiental de Scotiabank en diciembre de 1991.
- Su apoyo a la Carta de las Empresas para un Desarrollo Sostenible de la Cámara de Comercio Internacional en julio de 1991.
- La adopción de los Principios del Ecuador en 2005.
- Su calidad de signatario y defensor del Carbon Disclosure Project.
- Informando públicamente sobre temas medioambientales conforme al Global Reporting Initiative (GRI).
- Su calidad de miembro de la Iniciativa Financiera del Programa de las Naciones Unidas para el Medioambiente.

Si bien el Banco, en sí no gestiona un negocio de alto riesgo medioambiental, hay temas medioambientales que producen un impacto en varias áreas de sus operaciones y su impacto en el medioambiente se caracteriza en sentido amplio, en directo e indirecto:

- Los impactos medioambientales directos incluyen

El consumo de productos de papel y otros insumos, tanto para las comunicaciones con los clientes como para fines administrativos; la adquisición y uso de equipo de oficina, tales como computadoras y fotocopiadoras; y la huella medioambiental de los bienes inmuebles que ocupa para la operación de su negocio, incluyendo el uso de energía para calefacción, refrigeración e iluminación a nivel nacional.

- Los impactos medioambientales indirectos incluyen

- Los impactos medioambientales indirectos se producen principalmente a través de las actividades de préstamo e inversión.
- Los riesgos medioambientales asociados con las operaciones del negocio de los clientes del Banco y toda propiedad inmueble ofrecida como garantía.
- El riesgo medioambiental en el área de financiamiento de proyectos y determinadas obligaciones asumidas por el Banco en virtud de los Principios del Ecuador; además de riesgos emergentes asociados con los efectos físicos y requerimientos reglamentarios relacionados con el cambio climático que puede provocar un impacto en los clientes del Banco.

- Manual de responsabilidad social corporativa

Establece los lineamientos y procedimientos con la finalidad de formalizar los compromisos y las prácticas a seguir para la gestión de responsabilidad social en el Perú. El alcance de este documento se refiere a los siguientes procesos:

- Gestión de la Responsabilidad Social
- Administración de Programas

- Política y orientación para la lucha contra la corrupción y manual corporativo de lucha contra la corrupción

Proporciona orientación en cuanto a la manera en que se debe tratar con funcionarios públicos, así como con terceros que representan al Banco en las relaciones con estos funcionarios. La Política debe ser cumplida por todos los directivos, oficiales/funcionarios y empleados del Banco. Los jefes de las unidades de negocios son responsables de asegurarse de que esta política sea distribuida a todos los empleados cuyas responsabilidades laborales los coloquen en una posición de mayor riesgo en lo que respecta a la comisión de actos de soborno o corrupción; por ejemplo, empleados cuyas funciones los obliguen a estar en contacto con funcionarios públicos o que sean responsables de contratar o supervisar a terceros que representan al Banco, etc.

## **2.6 Conclusiones**

Scotiabank trabaja los 4 componentes que se incluyen en este capítulo, pensando en su futuro y la intención de un mejor posicionamiento en el mercado bancario y debido a que el sistema bancario se encuentra fortalecido a través de los entes reguladores como son: el Banco Central de Reserva del Perú (BCRP), la Superintendencia del Mercado de Valores (SMV) y supervisado por la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (SBS), lo que respalda que se puedan realizar más inversiones, ya que en los últimos años se ha incrementado más personas de menos recursos y de las zonas más alejadas del país al sistema bancario. Sin embargo, todavía existe una demanda insatisfecha, por lo cual Scotiabank tendría como objetivo captar a estos potenciales clientes. En este capítulo se han definido los puntos más importantes como son la visión y misión para poder conseguir más desarrollo económico y mejor bienestar de sus potenciales clientes.

## Capítulo III: Evaluación Externa

### 3.1 Análisis Tridimensional de las Naciones

Al elaborar el plan estratégico de una empresa, como Scotiabank, es de vital importancia evaluar el entorno global en el que opera. Cuando ya se encuentre definido el plan estratégico a nivel de la empresa, las unidades o áreas que la integran podrían hacer un mejor análisis y realizar los suyos propios. Al establecer el horizonte propuesto de cinco años, será importante evaluar el rol del Gobierno peruano para que de esta manera se genere mayor confianza del sistema financiero y así lo acompañe en la promoción del negocio, lo que a su vez generará riqueza para la empresa, en este caso Scotiabank. Es así que D'Alessio (2012) comenta sobre la existencia en las relaciones de las naciones y menciona a Fredrick Hartman, quien consideró que incluyen el movimiento de personas, bienes, servicios, tecnología, conocimientos, información e ideas que trascendían las fronteras y se da un proceso de ajuste entre sus ideas y de los demás. Es importante también analizar las relaciones internacionales, es decir, un análisis del entorno global, y para ello es necesario entender los tres aspectos relacionados con el proceso estratégico según Hartman (1957), presentado por D'Alessio (2012). Estos aspectos son: (a) los intereses nacionales, (b) los factores del potencial nacional y (c) los principios cardinales.

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

Uno de los principales intereses nacionales para el Perú es sin duda su soberanía nacional, que tiene como base de su defensa a los poderes administrativos del estado compuesto por el poder legislativo, el poder ejecutivo, el poder judicial y el poder militar. El Presidente de la República es el principal actor, puesto que tiene que dirigir las estrategias que sean necesarias para proteger a la nación y la población. Durante los últimos 25 años, el Perú ha tenido conflictos bélicos con países vecinos como Chile y Ecuador, situaciones claras en las que la soberanía nacional ha estado en riesgo. Con Ecuador se firmó el tratado de paz

con el Acta de Brasilia, el 26 de octubre de 1998, luego de que ocurrieron conflictos, por eso años, como el producido en Tiwinza, durante la llamada Guerra del Cenepa. En el momento de la firma del tratado eran presidentes de Perú y Ecuador, los ingenieros Alberto Fujimori y Jamil Mahuad, respectivamente. Con Chile, si bien no se ha tenido conflictos bélicos recientes, se ha tenido un conflicto marítimo en el 2014, referido a la delimitación de la frontera, a raíz de ello, el Perú interpuso una demanda ante la Corte de la Haya, quien definió el 27 de enero del 2014 la frontera marítima entre Perú y Chile (RPP, 2014, 27 de enero). En el presente año se han identificado casos de espionaje, como el efectuado por el capitán de fragata de la armada chilena Francisco Calvanese Oyarzun, quien había contactado al suboficial de la marina de guerra del Perú, Johnny Philco Borja para obtener información de la Marina de Guerra (El Comercio, 2015, 9 de marzo). Por ello es muy importante tener un sistema de constante vigilancia para estar preparados ante cualquier evento que pueda afectar nuestra soberanía nacional.

Por los años 80, menciona Steve (1999), surgieron dos movimientos o grupos terroristas que fomentaron y generaron daño al Perú, estos fueron el MRTA y Sendero Luminoso. Estos grupos subversivos ocasionaron un retroceso y estancamiento del Perú por los atentados terroristas tanto en las ciudades como en las provincias. Ocasionaron un efecto negativo en la economía peruana, al generar pérdidas materiales cuantiosas, la disminución considerable de la canasta básica y el PBI, la disminución de inversiones extranjeras. Por otro lado, produjo alteración en la sociedad, ocasionando traumas psicológicos en los peruanos, como miedo, descontrol, ansiedad y sentimiento de desamparo. También atentaban contra instalaciones, obras de arte, vías de comunicación, torres de alta tensión, fundo, etc. Es decir, atentaban contra acciones que significaban progreso y desarrollo. La suma en pérdidas económicas superaron los 26,000 millones de dólares.

Según Tramontana (2004), en la actualidad la población peruana es consciente que en el Perú el terrorismo todavía sigue vigente y que es uno de los problemas nacionales más importantes. El Perú debe tener en cuenta los brotes de terrorismo en otros países que podrían afectarlo. En Bolivia se tiene al Movimiento Revolucionario Túpac Katari y su influencia e infiltración en la dirección del movimiento campesino, sus acciones de violencia son semejantes a los de Sendero Luminoso. También se debe mencionar al Comando Nacionalista Zárate Wilka responsable de la formación de un frente indigenista quienes tendrían vinculaciones con Sendero Luminoso. Para el caso de Colombia, se toma lo referido por el diario El Colombiano, que indica que el terrorismo en Colombia está ubicado en el puesto 16 de 162, tomando lo descrito por el informe del Instituto de Economía y la Paz (IPE) y que pese al proceso de paz que viene siguiendo, aun la situación en el vecino país sigue siendo preocupante. El principal grupo terrorista son las Fuerzas Armadas Revolucionarias de Colombia (FARC) que tiene el apoyo del Partido Comunista Colombiano que actúa en la legalidad.

En lo que respecta al narcotráfico, según la Oficina Contra la Droga y el Delito de la Organización de las Naciones Unidas (2008), es una actividad de importancia en la región, sobre todo para tres de los países más reconocidos en la producción de hoja de coca: Perú, Bolivia y Colombia. El narcotráfico genera impacto en las economías y también afecta directamente la seguridad interna de los países, lo cual en el mediano plazo produce una reducción en las inversiones privadas. El narcotráfico lo que hace es elevar el índice de criminalidad, la que a su vez genera una reducción en las inversiones y una menor presencia de consumidores en los mercados. Inclusive en un estudio reciente, como lo indica El Comercio (2015, 14 de noviembre), el narcotráfico en el trapecio amazónico es un problema latente, y que incluye a Brasil en el problema. Cabe resaltar que Colombia produce 430 toneladas de cocaína al año y sus principales focos de producción, como lo refiere El

Comercio (2015, 14 de noviembre), están en la frontera con Ecuador y Peru y en el trapecio amazónico (frontera con Peru y Brasil).

De acuerdo con el Plan Nacional de Educación Para Todos 2005-2015, del Ministerio de Educación las políticas de gobierno en lo que respecta a la educación han buscado la mejora del nivel académico y la disminución del analfabetismo mediante objetivos y estrategias para lograr una educación de calidad con equidad. Para ello, según el informe, el Perú debería aplicar las siguientes estrategias:

- Ampliar las oportunidades y la calidad de la atención integral a niños y niñas menores de 6 años priorizando la población de menores recursos.
- Garantizar la continuidad educativa, la calidad y la conclusión de los estudios de los estudiantes del nivel primario y secundario de instituciones educativas públicas de áreas rurales y en situación de pobreza.
- Ampliar las oportunidades educativas de calidad de la población analfabeta particularmente en la población rural, femenina y hablante de una lengua originaria.
- Proveer de oportunidades educativas de calidad a niños, adolescentes, jóvenes y adultos que no se han insertado en el sistema educativo oportunamente y/o que no han concluido sus estudios básicos.
- Ofrecer en las áreas rurales una educación acorde a las diferencias lingüísticas de las comunidades con lenguas originarias.
- Creación de las condiciones necesarias para garantizar un desempeño docente profesional y eficaz, especialmente en contextos de pobreza y exclusión, en el marco de la revalorización de la carrera pública magisterial.
- Proveer las condiciones básicas de infraestructura, equipamiento y material educativo que aseguren las condiciones para el aprendizaje óptimo, especialmente en las instituciones educativas de mayor carencia.

- Lograr que la gestión del sistema educativo esté basada en la institución educativa (IE) y orientada a fortalecer su autonomía.
- Lograr una asignación presupuestal para el sector educación no menor al 6% del PBI, incrementando el porcentaje de los recursos destinados a gastos de capital (o inversión en componentes distintos a remuneraciones) y garantizando una distribución equitativa de los recursos.

Tabla 1

*Matriz de Intereses Nacional (MIN) de Scotiabank*

| Interés Nacional                        | Intensidad de Interés                |                         |                    |                      |
|---|--------------------------------------|-------------------------|--------------------|----------------------|
|   | Supervivencia (crítico)              | Vital (peligroso)       | Importante (serio) | Periférico (molesto) |
| 1 Preservación de la Soberanía Nacional | (*) Ecuador<br>(*) Chile<br>Colombia | (*) Venezuela<br>EE.UU. | Brasil<br>Colombia |                      |
| 2 Lucha Contra el Narcotráfico          | México                               | Bolivia<br>Venezuela    | (*) Italia         |                      |
| 3 Lucha Contra el Terrorismo            | Colombia                             | Bolivia                 |                    |                      |
| 4 Reducir el Analfabetismo              |                                      | Japón<br>EE.UU.         |                    |                      |

Nota. (\*) Intereses opuestos.

### 3.1.2 Potencial nacional

Como lo refiere D'Alessio (2012) es también llamado poder nacional y “es la fortaleza o capacidad que una nación soberana puede usar para alcanzar sus intereses nacionales” (p. 90). Hartmann (1957) mencionó que corresponde al análisis interno del país identificar en qué es fuerte y en qué es débil. Para determinar el potencial nacional, es necesario analizar siete dominios: (a) demográfico, (b) geográfico, (c) económico, (d) tecnológico - científico, (e) histórico, psicológico, sociológico, (f) organizacional, administrativo y (g) militar. Se debe pensar en las ventajas comparativas del país que pueden generar las competencias distintivas y las ventajas competitivas del mismo en la arena global.

**Dominio Demográfico.** El Perú tiene, según el informe del Instituto Nacional de Estadística e Informática - INEI (2015, julio), al 11 de Julio del 2015 una población de 31'151,643 personas, de los cuales 15'605,814 son hombres y 15'545,829 son mujeres. Con

respecto a la natalidad, en el 2015 se estimó que nacerían 578,130 nuevos peruanos y que fallecerían 175,589 personas con lo cual se obtendría un crecimiento de 13 personas por mil habitantes. Sin embargo, tomando en cuenta la información migratoria también del INEI los inmigrantes menos los emigrantes arroja una pérdida de 64,546 personas, finalmente se tienen una tasa de crecimiento final de 11 personas por mil habitantes. La pirámide de población proyectada desde el año 2015 hasta el 2025, muestra una evolución diferenciada por sexo y grupos quinquenales de edad (figura 5). La ilustración del año 2025 muestra claramente una base rectangular con tramos parecidos hasta los 34 años. Esta tendencia a la transformación de la pirámide de una figura que tiende a ser rectangular demuestra gráficamente que el Perú se encuentra en una etapa de transición hacia el envejecimiento demográfico de su población. Entre los años 2005 y 2014, los índices de pobreza se redujeron en más de la mitad, desde un 55.6% hasta un 22.7% de la población según el informe de INEI 2014, aproximadamente. Se estima que hasta el año anterior 2014, aproximadamente medio millón de personas escaparon de la pobreza, lo cual avizora una mejoría en la economía del país para los siguientes años.

Según el informe INEI (2015) el 64.3% de la población peruana se encuentra en el rango de 15 y 64 años. El 75.9% de la población se encuentra en áreas urbanas. La Población Económicamente Activa (PEA) fue de 17 millones de personas en el año 2014, lo que significaría una tasa de crecimiento de 1.71% por año (INEI, 2014). La mayoría se dedica a actividades económicas atendidas como son actividades de producción, comercio, y servicios, los que se hacen un potencial de desarrollo económico del país. La clase media se ha convertido en otra de las fortalezas de la emergente economía peruana en un contexto externo favorable en el campo de las inversiones, la confianza crediticia y la expansión del comercio exterior hacia nuevos mercados. Esta clase media emergente está conformada en parte considerable por emprendedores, segmento que impulsa la capacidad de consumo y

dinamiza así la economía peruana. Dichas personas están dispuestas a aportar su trabajo para la producción de bienes y servicios económicos en el país. El porcentaje de crecimiento estimado representaría unas 277,200 personas que se integrarían por año a la actividad laboral o estarían dispuestas a integrarse al sistema financiero.

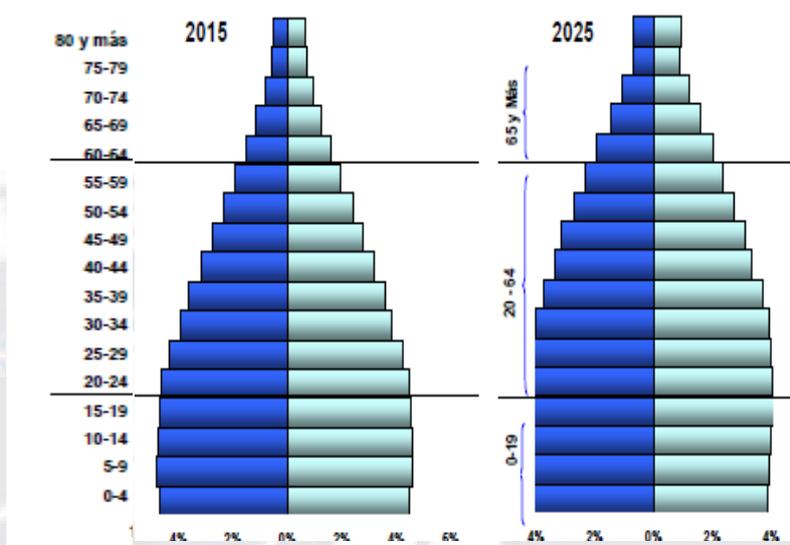


Figura 5. Pirámide de Población 2015 - 2025.

Tomado de “11 de Julio día Mundial de la población,” por Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2015, p.6, Lima Perú: Autor. Recuperado de [http://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones\\_digitaes/Est/Lib1251/Libro.pdf](http://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitaes/Est/Lib1251/Libro.pdf)

**Dominio Geográfico.** Tomando lo mencionado en el informe del INEI (2015) la superficie del territorio peruano es de 1'285,216 Km<sup>2</sup> y ocupa la posición 19 en los países más extensos del mundo, siendo el tercero en Sudamérica. El Perú tiene frontera con 5 países y un océano: (a) Por el sur con Chile, (b) por el sudeste con Bolivia, (c) por el este con Brasil, (d) por el norte con Colombia y Ecuador y (e) por el oeste con el Océano Pacífico. La superficie peruana está dividida por tres regionales naturales: (a) la costa con 150,872.80 Km<sup>2</sup> que representa el 11.7% y que alberga al 52.6% de la población, (b) la sierra con 358,989.00 Km<sup>2</sup> que representa el 28% y que alberga al 38% de la población y (c) la selva con 775,353.80Km<sup>2</sup> que representa el 60.3% de todo el territorio nacional, pero tan solo

alberga al 9.4% de la población peruana. El Perú se encuentra situado al medio de América del Sur, frente al Océano Pacífico, entre los paralelos 0°2' y los 18° 21'34" de latitud sur y los meridianos 68° 39'7" y los 81° 20'13" de longitud, es por esta ubicación en el mundo que el Perú tiene ventajas importantes para aumentar sus exportaciones a diferentes países con potencial valoración para el país, como los que forman parte del continente asiático.

Según el mismo informe del INEI (2015) la actual división del Perú es de 24 departamentos, 196 provincias que incluye a la provincia constitucional del Callao, además de 1,854 distritos, habiéndose creado una provincia nueva: Putumayo en el departamento de Loreto y más de 40 nuevos distritos en diferentes departamentos desde el último censo ejecutado en el año 2007 a la actualidad (2015, 11 de julio). A nivel departamental, en once de ellos, la población supera el millón de habitantes, de los cuales seis pertenecen a la Sierra (Cajamarca, Puno, Junín, Cusco, Arequipa y Áncash), cuatro a la Costa (Lima, La Libertad, Piura y Lambayeque) y uno a la Selva (Loreto). En cambio, Madre de Dios, Moquegua, Tumbes, Pasco y Tacna son los departamentos con población menor a 400 mil habitantes. La provincias con mayor población son Lima (9'834,631 habitantes), Callao (1'013,935 habitantes), Arequipa (1'287,205 habitantes), Trujillo (957,010 habitantes) y Chiclayo (857,405).

**Dominio Económico.** El Perú mantuvo un crecimiento considerable durante más de una década hasta el año 2013, lo cual se vio reflejado en un crecimiento de su PBI superior al 5%, según cifras del Reporte de Inflación de Septiembre 2015 del BCRP. Sin embargo, el panorama cambió en el año 2014 en que empezó la desaceleración y el crecimiento alcanzó sólo 2.4%. La etapa de crecimiento fue sostenida por dos principales actividades: (a) la minería, y (b) la construcción. La minería se vio afectada principalmente por la caída en los precios de los metales a nivel mundial, y una menor producción a nivel del país. El 2014 no fue un buen año para el comercio exterior ya que según informó ComexPerú las

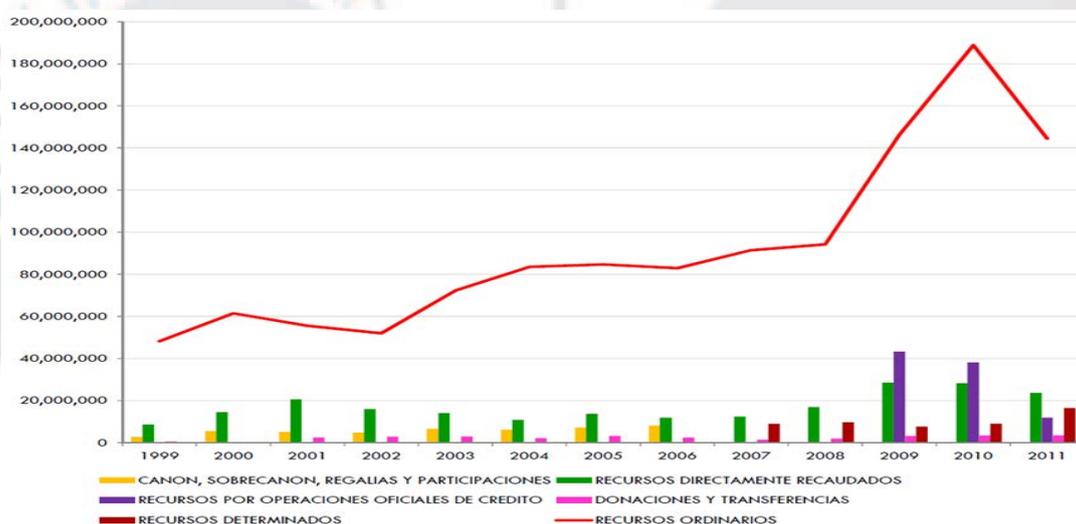
exportaciones peruanas retrocedieron 11% respecto al 2013 (Peru21, 2015, 1 de febrero), esto fue producto de las crisis económicas que afectaron a los principales países con los que se comercializan los productos peruanos. Las exportaciones generaron 37,873 millones de dólares, siendo el principal destino China y en segundo lugar Estados Unidos. La desaceleración del crecimiento de China en el 2015 y la aún esperada recuperación de Estados Unidos reflejan la caída de las exportaciones.

Si bien en el 2014, la economía tuvo una caída en su crecimiento con respecto a años anteriores, las proyecciones para el año 2016 y 2017 son al alza. Con una economía aún en desaceleración, las proyecciones dadas por el BCRP en su reporte de inflación (2015, setiembre) indican que en el 2015 habrá un crecimiento del 3.1% y para el 2016 de 4.2% y en el 2017 de 5.0%, aunque según el Fondo Monetario Internacional (FMI) el Perú solo crecería 2.4% en el 2015 y 3.3% para el 2016 (Gestión, 2015, 6 de octubre). El Perú mantiene niveles de reservas internacionales elevadas a nivel de la región, según el Reporte de Inflación del BCRP (2015, septiembre). Esto se dio como resultado de la política preventiva de acumulación dada por el BCRP durante el periodo de altos precios de los metales e inlujos de capitales. Al cierre del 2014, el Perú contaba con un total de 62,308 millones de dólares de reservas internacionales, y se espera una proyección al cierre del 2015 de 61,308 millones de dólares. Estos resultados reflejan la solidez de la balanza de pagos peruana ante eventos negativos en la economía mundial.

***Dominio Científico – Tecnológico.*** Si bien la economía peruana ha estado en crecimiento y ahora se mantiene estable, el Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (CONCYTEC) indica, en su memoria anual 2012 – 2013 (2014), que esto no se ha reflejado en los indicadores de competitividad y las actividades de investigación, desarrollo e innovación (I+D+i), puntos en los cuales el Perú se encuentra rezagado. El Perú invierte en innovación empresarial, ciencia y tecnología poco más del 0.12% del PBI, cuando en países

de América Latina se invierte en promedio 1.75%, u otros países como Brasil cuya inversión pasó de 0.4% a 1% del PBI, mientras que Argentina está llegando a 0.8%. Sin embargo, el Perú, para el 2016 se propone incrementar a 0.7% del PBI.

En la Figura 6 se muestra la evolución del gasto de inversión en ciencia y tecnología en la última década, se observa que el mayor porcentaje de los recursos dirigidos para la ciencia, tecnología e innovación provienen de los recursos ordinarios, a continuación se encuentran los recursos directamente recaudados, los recursos determinados, los recursos provenientes de las operaciones oficiales de crédito y finalmente los recursos que provienen de transferencias y donaciones.



*Figura 6.* Gastos en Ciencia, tecnología e Innovación 1999 – 2012.

Tomado de “Perú Política de Inversión Pública en Ciencia, Tecnología e Innovación. Prioridades 2013 – 2020,” por Ministerio de Economía y Finanzas (MEF), 2012, p.9, Lima, Perú: Autor. Recuperado de [https://www.mef.gob.pe/contenidos/inv\\_publica/docs/novedades/2013/agosto/Lineamientos\\_CTI.pdf](https://www.mef.gob.pe/contenidos/inv_publica/docs/novedades/2013/agosto/Lineamientos_CTI.pdf)

Según lo indicado en la memoria anual CONCYTEC 2012 – 2013 (2014): “Que según la experiencia internacional para asegurar el buen desempeño de la economía en el largo plazo y mejorar – cuanto menos – los indicadores sociales de pobreza y mortalidad infantil, los países requieren invertir recursos en I+D” (p. 23). Un ejemplo de esta afirmación es Corea del Sur que en los años 60 solo tenía una inversión en I+D del 0.23% de su PBI,

cuando este aumentó al 2.4%, incrementó su PBI arriba de los 6% anuales entre 1960 – 2000. CONCYTEC (2014) menciona que hay diversos estudios que estiman que para tener un mayor crecimiento en la economía a largo plazo la inversión en I+D debería ser 2.3% y 2.6% del PBI, esto quiere decir que el Estado Peruano debe invertir entre 12,000 y 14,000 millones de nuevos soles anuales.

Para conocer cómo van las cifras y los objetivos de CONCYTEC para la investigación científica – tecnológica se puede mencionar que están trabajando en cuatro carpetas para el fortalecimiento de innovación para ser más competitivos: (a) Generación científica, destinará 86'000,000 de soles para promover el crecimiento de la próxima generación científica. (b) Científicos, el Instituto Nacional de Cultura (INC) invertirá 18'700,000 de soles para promover la creación de círculos de investigación que busquen soluciones para el país. (c) Ideas audaces ha invertido 29'400,000 de soles en solucionar problemas de salud medio ambiental y agricultura que mantienen al Perú rezagado en el desarrollo a nivel mundial y (d) Formula C invertirá 83'000,000 de soles en cinco años y lo que busca es fomentar la formulación de consorcios tecnológicos que resuelvan problemas de productividad en las empresas a través de líneas de investigación que empleen ciencia y tecnología de última generación. Esto significa que se proyecta una inversión de 217'100,000 de soles por parte de CONCYTEC para el desarrollo de I+D+i en el Perú.

***Dominio Histórico, Psicológico, Sociológico.*** El Perú es la base de la cultura Inca, una de las más avanzadas culturas precolombinas, cuyo desarrollo es reconocido y hasta ahora deslumbra al mundo entero, prueba de esto es la calificación de Machu Picchu como una de las nuevas siete maravillas del mundo. Lima ha sido reconocida como la capital gastronómica del mundo, y como lo refirió el ex titular de MINCETUR, José Silva, eso se debe a que el país trabaja día a día mejorando su imagen (Peru21, 2013, 29 de abril). El Perú también ha sido reconocido como uno de los países con más altos niveles de actividad

empresaria inicial, según el World Economic Forum (WEF) referido por el diario Gestión (2015, 12 de enero). En dicho reconocimiento se destaca que históricamente en el país los emprendimientos solo se basaban en industrias extractivas y negocios de bajo valor agregado, pero que en los últimos 10 años ha cambiado de manera radical. Sobre este mismo punto, el Perú presenta una tasa de actividad emprendedora de 28.8% superando a Bolivia con 27.4% y a Chile con 26.6% según lo refirió la Cámara de Comercio de Lima, de acuerdo con lo publicado por el diario Gestión (2015, 11 de marzo), colocando al Perú como la quinta economía con mayor nivel de emprendimiento a nivel mundial, tal como se escribe en el reporte de Global Entrepreneurship Monitor (GEM) del 2014 según el diario Gestión (2015, 11 de marzo), el primer lugar es para Ecuador con 32.6% y el segundo es el Perú.

***Dominio Organizacional, Administrativo.*** El país está organizado en tres poderes: (a) El Poder Legislativo, formado por 130 congresistas, elegidos en votaciones nacionales que se dan cada 4 años, actualmente esta elección se da por regiones, buscando lograr un mayor alcance y representatividad de los congresistas, sus funciones son de legislar, elaborar y aprobar las leyes, además de dar su aprobación a la cartera de ministros del Estado. (b) El Poder Ejecutivo, responsable de la administración central del país; el Presidente de la República es el principal actor de este poder. (c) El Poder Judicial, responsable de administrar justicia, proponiendo a la Sala Plena de la Corte Suprema, la política general del Poder Judicial, así como aprobar el plan de desarrollo del mismo y administrar la Academia de la Magistratura.

En el Perú las 3 entidades se ubican en la ciudad de Lima – Capital del Perú – así como en los gobiernos regionales que son fiscalizados por el estado central. La idea es manejar de la mejor manera los recursos obtenidos en cada una de estas regiones, por ejemplo el canon recibido producto de la explotación minera en sus regiones. La burocracia en el Estado hace que muchas inversiones públicas, públicas – privadas y privadas queden

paralizadas, generando en ocasiones que potenciales inversiones se retiren o direccionen a otros países. Las normas o leyes en muchos casos no se aplican por la alta corrupción que existe de las entidades encargadas de impartirlas, generando una mala percepción en el exterior.

***Dominio Militar.*** El Perú tiene 3 instituciones militares y una policial: (a) El Ejército Peruano: Encargado de la defensa territorial del país, así como de apoyar en caso de desastre naturales y de misiones de paz internacionales. (b) La Marina de Guerra del Perú: encargada de la defensa marítima, fluvial y lacustre. (c) La Fuerza Aérea del Perú: encargada de la defensa aérea del Perú. Estas fuerzas armadas cuidan la soberanía nacional de posibles amenazas externas, como sucedió en los casos de Ecuador y Chile años atrás. (d) La Policía Nacional del Perú: encargada de garantizar, mantener y restablecer el orden interno, vigilar y controlar las fronteras. En los últimos años el Estado peruano ha fomentado el impulso de las líneas especiales de créditos a través del Banco de la Nación, esto según la ley del Servicio Militar el cual ofrece facilidades para iniciar, continuar y culminar estudios universitarios.

### **3.1.3 Principios cardinales**

En este punto se hace mención lo referido por D'Alessio (2012) que toma lo descrito por Hartman (1957) acerca de la teoría tridimensional de las relaciones entre países, indicando que los principios cardinales son: (a) Influencia de terceras partes, (b) lazos presente – pasados, (c) contrabalance de intereses y (d) conservación de los enemigos.

***Influencia de terceras partes.*** La dependencia económica que tienen los países en Latinoamérica con Estados Unidos hace que este país influya de forma significativa en sus economías, como lo refiere la revista latinoamericana de ciencias sociales Nueva Sociedad (NUSO, 2008). Asimismo, la crisis asiática y rusa de 1998 – 1999 provocó la recesión prolongada en Latinoamérica de los años 1998-2001, según lo referido por el economista Félix Jiménez; por ello concluye que la vulnerabilidad externa es una de las características

del actual estilo de crecimiento primario exportador del país (La Primera, 2012, 11 de agosto). El temor latente de una política socialista en la región hace que muchas de las inversiones de países del viejo continente no se puedan concretar, como ejemplo de esta situación se tiene los siguientes países: Venezuela, Bolivia, Ecuador.

***Lazos pasados – presentes.*** Aquí se menciona los conflictos continuos con Chile de distinta índole, dentro de los más relevantes se pueden mencionar los de tipo económico y territorial. El 27 de enero del 2014 la Corte Internacional de Justicia (CIJ) de la Haya definió la frontera marítima entre Perú y Chile (RPP, 2014, 27 de enero), que en primera instancia no produjo una respuesta positiva del país vecino a tal punto que en muchas oportunidades el ex Presidente Piñera daba a entender que esta línea fronteriza era extensible hasta lo territorial. El caso más reciente está referido al espionaje realizado por un capitán de fragata de la armada chilena Francisco Calvanese Oyarzun, que había contactado al suboficial de la Marina de Guerra del Perú Johnny Philco Borja para obtener información de dicha institución armada (El Comercio, 2015, 9 de marzo). Definitivamente esto es contraproducente en lo económico – social y que aun genera rivalidad entre ambos países.

***El contrabalance de los intereses.*** Como lo refirió la ex Ministra de Relaciones Exteriores Sra. Eda Rivas debería haber un incremento del intercambio de cooperación e inversión entre los países árabes y sudamericanos en sectores como recursos hídricos, agricultura, alimentación, energía, infraestructura, telecomunicación, turismo y salud (2014, 4 de abril). En el mes de abril 2015 el Perú reafirmó la alianza estratégica y la integración fronteriza con Brasil, con la intención de estrechar los vínculos comerciales entre ambos países (Ministerio de Relaciones Exteriores del Perú, 2015, 14 de abril). Además en los últimos meses también se ha reafirmado las relaciones bilaterales con Polonia (2015, 18 de marzo) y Corea del Sur (2015, 20 de abril) como lo informó el Ministerio de Relaciones Exteriores.

**Conservación de los enemigos.** Aquí se puede mencionar que si bien existe algunos conflictos y rivalidades con Chile, muchas de las inversiones existentes en el Perú provienen del vecino país, las mismas que tuvieron origen muchos años atrás cuando el ex Presidente Alberto Fujimori dio facilidades para las inversiones extranjeras. En los últimos años el ingreso de empresas chilenas se ha venido incrementando y ya se comentaba que habían más de 200 empresas chilenas interesadas en ingresar al Perú, como lo refiere el diario Gestión (2014, 24 de enero). Esta inversión se ha visto intensificada no solo en rubros tradicionales como los del sector retail e inmobiliarios sino también en otros nuevos y atractivos sectores como las Administradoras de Fondos de Pensiones (AFP), como indica el diario Gestión (2014, 15 de setiembre). Actualmente las inversiones chilenas en el Perú llegan a 16,000 millones de dólares y en contraparte la inversión peruana en el mercado chileno asciende a 10,000 millones de dólares (El Comercio, 2015, 15 de marzo).

#### **3.1.4 Influencia del análisis en Scotiabank**

Luego de hacer el análisis tridimensional se puede referir que el crecimiento de la población y la migración de extranjeros representan una oportunidad para que Scotiabank pueda captar nuevos clientes. La presencia de inversiones privadas extranjeras genera inmigración para fines laborales, los cuales buscan mejores ofertas financieras para sus depósitos bancarios. Estas inversiones extranjeras también buscan bancos con las mejores tasas y ofertas para sus inversiones. Si bien la economía peruana ha entrado a una etapa de desaceleración, se espera un repunte del crecimiento hacia finales del año 2016. En la misma línea, si bien las exportaciones han caído en los últimos años producto de las crisis financieras mundiales, la posición en el aspecto geográfico nos da mayores posibilidades de comercialización con China, el principal destino de las exportaciones peruanas, y para ello los empresarios que deseen exportar sus productos necesitan herramientas financieras que

agilicen sus inversiones y faciliten sus movimientos internacionales de compra y venta de productos.

Por otro lado, considerando lo descrito en el dominio histórico, psicológico y sociológico, el Perú es un país emprendedor y como tal requiere de financiamientos y/o facilidades de préstamos para poder conseguir que estas ideas puedan madurar y ser una realidad, para ello, la agilidad, facilidad burocrática y productos más asequibles deben ser ofertados por Scotiabank para aumentar su cartera de clientes. Algo importante es que si bien existe inversión extranjera, mucha de esta inversión es chilena, un país con el que ha habido conflictos bélicos y que hasta ahora existen muchos indicios que las rivalidades perduran, pero al ser un país que invierte mucho en territorio peruano, debe ser visto como un referente para crear y/u ofertar productos para aumentar la cartera de clientes, tanto en la banca personal como en la banca empresarial, teniendo en cuenta que en la actualidad hay 16,000 millones de dólares de inversión de Chile en el Perú.

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

En este análisis se tomará en cuenta lo referido por el Ranking de Competitividad Mundial 2015, que se basa en el IMD World Competitive Yearbook (WYC), que mide cómo se gestionan los recursos y competencias de una economía para evaluar su productividad con el fin de mejorar el bienestar de su población, esto según lo indicado en el Informe de Descenso Permanente de la Competitividad del Perú (CENTRUM, 2015, 29 de mayo). El IMD toma en cuenta los 60 países más productivos y/o competitivos del mundo, sin embargo, es necesario precisar que en el ranking 2015 considera 61 países. La evaluación se soporta en cuatro pilares de la competitividad: (a) desempeño económico, (b) eficiencia de gobierno, (c) eficiencia en los negocios, e (d) infraestructura. El IMD (2015) muestra la caída que ha venido teniendo el Perú desde el año 2008, año en que ingreso al ranking y se había posicionado en el puesto 35; ubicándose en el año 2015 se ubica en el puesto 54. Los últimos

resultados indican que si bien aún se mantiene dentro del ranking IMD, se encuentra en las últimas posiciones.

Los resultados del IMD; teniendo un comparativo entre los años 2014 y 2015; indican que en lo que respecta al desempeño económico el Perú paso de ubicarse en el puesto 46 al puesto 50, siendo dentro de este pilar, la economía doméstica el factor que más posiciones ha caído, pasando del puesto 32 en el 2014 al puesto 51 para el 2015; siendo el precio como el único factor que subió del puesto 49 al 31 para el presente año. En la eficiencia del gobierno, pasó de ocupar el puesto 33 al puesto 37; dentro de este pilar la política fiscal y el marco institucional son los factores que más posiciones han decrecido, del puesto 28 al 32 y del puesto 44 al 4, respectivamente. Con respecto a la eficiencia en los negocios bajó del puesto 43 al 50, siendo este pilar el que más posiciones bajó, producto de las fuertes caídas que tuvieron dos de sus factores: (a) el mercado laboral y (b) las actitudes y valores; que cayeron del puesto 37 al 44 y del puesto 35 al 40, respectivamente, siendo las finanzas el único factor que subió del puesto 45 al 44. Y para la infraestructura, el Perú se mantiene en la misma posición, puesto 60, siendo la salud y medio ambiente el que tuvo una caída del puesto 47 al 48 y la educación del puesto 58 al 59, la infraestructura básica fue el factor que subió una posición, del puesto 54 al 53.

En lo que respecta al riesgo país, se toma lo mencionado por Gestión (2015, 23 de marzo) en el cual se indica que el Perú “tiene los menores intereses que se le cobran a los bonos del país y el que menos posibilidades tiene de no cumplir en los términos acordados con el pago de su deuda externa”. El riesgo país de Perú al 2015 según Gestión (2015, 12 de octubre) avanzó un punto básico a 2.23 puntos porcentuales, según el JP Morgan. En la región reportaron los riesgos más bajos Perú (2.23 puntos), México (2.12 puntos) y Colombia (2.70 puntos). La variación de las económicas de los países de la región ha hecho que el Perú se posicione en los últimos meses como el país con menor riesgo de América Latina. Según

esta información, tomada de la entidad financiera JP Morgan; los mejores países posicionados de la región son: Perú (211 puntos), México (218 puntos), Panamá (233 puntos), Colombia (236 puntos), Uruguay (238 puntos), Brasil (360 puntos), Argentina (598 puntos), Ecuador (842 puntos) y Venezuela (3104 puntos). Cabe resaltar que según Gestión (2015, 26 de junio) el Perú mantiene su posicionamiento en la región obteniendo 172 puntos, seguido por México con 188 puntos, y luego Colombia con 218 puntos. Al valorar este escenario en el cual, cuanto mayor es el riesgo menos proyectos de inversión son capaces de obtener una rentabilidad acorde con los fondos colocados y cuanto menor sea este índice el país, como el Peruano, se hace más atractivo para los inversionistas.

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

De acuerdo con Parkin (2010) los bienes y servicios se producen usando recursos productivos que los economistas llaman factores de producción y vienen a ser básicamente cuatro: (a) los recursos naturales, que incluye todos los dones que la naturaleza ha dado a la humanidad; (b) la mano de obra o el trabajo, que incluye el tiempo y esfuerzo dedicado a la producción de bienes y servicios, cabe precisar que la calidad de la mano de obra se medirá en base al capital humano que es el conocimiento y habilidades que las personas obtienen a través de la educación, capacitación y experiencia laboral; (c) el capital, que viene a ser las herramientas, instrumentos, maquinarias y la infraestructura; y finalmente (d) las habilidades empresariales que viene a ser la capacidad de gestión de los otros tres factores.

Respecto de los factores de mano de obra y habilidades gerenciales se puede mencionar los resultados del ranking mundial de competitividad 2015 del Institute for Management Development (IMD), realizada por una prestigiosa Escuela de Negocios de Suiza que comprende los resultados de 60 países en los cuales se incluye al Perú. En esta encuesta unos de los cuatro pilares que se miden es la Eficiencia en los Negocios, el cual brinda detalles sobre el (a) la productividad y eficiencia, (b) el mercado laboral, (c) las

finanzas, y, (d) las actitudes de y valores de los gerentes. Para el año 2015, el Perú pasó ocupar el puesto 43 al puesto 50 en el pilar de Eficiencia en los Negocios. De acuerdo con Del Carpio, que indica en el informe del Descenso Permanente de la Competitividad del Perú (CENTRUM, 2015, octubre) “este resultado básicamente indica que la productividad está estancada” (p. 11). En lo que respecta al mercado laboral, se pasó a ocupar la posición 44 descendiendo 7 posiciones respecto del 2014, siendo los indicadores más bajos los referidos a la mano de obra calificada (57), capacidad para atraer y retener talento (56), habilidades financieras (55) y, capacitación laboral (55). Por otro lado, los resultados de los factores de evaluación referidos a las prácticas gerenciales pasaron de la posición 26 a la 51, mientras que las actitudes y valores cayeron de la posición 29 a la 40.

El ranking mundial de competitividad del IMD también tiene otro pilar de evaluación referido a la infraestructura cuyo resultado fue aún más bajo que el obtenido en los otros 3 pilares de medición, al haber ocupado la posición 60 de un total de 61. Esta calificación comprende la evaluación de la (a) infraestructura básica, que obtuvo el puesto 53; (b) tecnológica, en el puesto 60; (c) infraestructura científica, en el puesto 60; (d) salud y medio ambiente, en el puesto 48; y educación, en el puesto 59. Cabe destacar que dentro del rubro de infraestructura básica, los elementos referidos a recursos hídricos y consumo de energía per cápita fueron los mejor calificados, ocupando los puestos 5 y 3, respectivamente.

Mientras que los elementos referidos al acceso a los recursos hídricos, la administración de ciudades, carreteras, ferrovías y administración logística fueron los de más bajo resultados, Por otro lado, como lo refiere Perú 21 (2015, 15 de mayo), de acuerdo al Índice de Capital Humano 2015 publicado por el Foro Económico Mundial - WEF por sus siglas en inglés, en el que participan 124 países, el Perú está en la posición 61, además dicho informe hace referencia a que aún existe baja calidad en todo el sistema en general; asimismo hay una

incidencia en la educación, el trabajo infantil y en la dificultad de encontrar personal capacitado.

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

Se tomará lo referido por Equilibrium en su reporte de abril 2014, donde hace referencia que la economía en el Perú sólo creció 5% en el 2013 y que indica que este suceso se venía dando por la disminución en el crecimiento de la demanda interna, que había sido de 7.4% en el 2012 y en el 2013 era solo de 5.7%, también apoyada por la disminución de las inversiones privada, se menciona ambas variables “porque están relacionadas con las expectativas de los agentes económicos, los mismos que no son ajenos a las influencias de los acontecimientos globales” (p. 5). Según el Reporte de Inflación del BCRP a mayo 2015, publicado en el diario Perú 21 (2015, 25 de mayo) se espera que la demanda interna tenga una recuperación gradual, después de haber crecido solo 2.2% en el 2014. Esto sería posible considerando que el impulso vendría de parte de la inversión privada, debido a los anuncios de proyectos de inversión privada y de concesión para el 2016 y 2017.

Cabe resaltar que esta desaceleración de la demanda interna, la mayor volatilidad de los mercados financieros internacionales, un menor crecimiento mundial y la ocurrencia de choques de oferta podrían desviar la tasa de inflación respecto del escenario base. Además el BCRP, en su Reporte de Inflación 2015 - 2017 (2015, mayo), también refiere que la recuperación de la economía podría tener inconvenientes si es que se sigue aplazando los proyectos de inversión tanto públicos como privados, “lo que generaría una brecha del producto más negativa y por lo tanto una menor inflación en el horizonte de proyección” (p. 9). Si se considera el último Reporte de Inflación de BCRP (2015, setiembre) se puede ver que las proyecciones de crecimiento de la demanda se han visto mermadas por los diferentes sucesos financieros mundiales, como se muestra en la Tabla 2, si bien existe una proyección de crecimiento sustentada en el crecimiento de la inversión privada, que para los años 2016 y

2017, esta es en menor porcentaje que lo esperado en el reporte de inflación de mayo 2015, parte de esta mejoría se da por los 237 proyectos de inversión que suman 40,084 millones de dólares como lo refiere Perú 21 (2015, 25 de mayo).

Tabla 2

*Resumen de las Proyecciones 2015 – 2017*

|   | 2014        | 2015       |            | 2016       |            | 2017       |
|---|-------------|------------|------------|------------|------------|------------|
|   |             | RI Mayo 15 | RI Set. 15 | RI Mayo 15 | RI Set. 15 | RI Mayo 15 |
|   | Var. % real |            |            |            |            |            |
| 1 Producto Bruto Interno                | 2.4         | 3.9        | 3.1        | 5.3        | 4.2        | 5.0        |
| 2 Demanda interna                       | 2.2         | 3.8        | 2.7        | 4.4        | 3.1        | 3.7        |
| a. Consumo privado                      | 4.1         | 3.7        | 3.5        | 4.1        | 3.5        | 3.8        |
| b. Consumo público                      | 10.1        | 8.3        | 6.5        | 4.0        | 5.3        | 4.0        |
| c. Inversión privada fija               | -1.7        | 1.0        | -5.5       | 4.4        | 2.0        | 4.4        |
| d. Inversión pública                    | -2.4        | 4.0        | -2.0       | 7.2        | 8.5        | 5.0        |
| 3 Exportaciones de bienes y servicios   | -1.0        | 1.7        | 0.1        | 8.4        | 7.0        | 9.5        |
| 4 Importaciones de bienes y servicios   | -1.5        | 1.5        | -1.3       | 4.5        | 2.6        | 4.2        |
| 5 Crecimiento de nuestros socios comerc | 2.4         | 2.3        | 1.9        | 2.8        | 2.6        | 2.8        |
| Nota                                    |             |            |            |            |            |            |
| Brecha del producto                     | -1.0; 0.0   | -2.5; -1.0 | -1.5; 0.0  | -1.0; 0.0  | -1.5; 0.0  | -1.0; 0.0  |

Nota. Tomado de “Reporte de Inflación: Panorama Actual y Proyecciones Macroeconómicas 2015 – 2017,” por Banco Central de Reserva del Perú (BCR), 2015, p.10, Lima, Perú: Autor. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2015/setiembre/reporte-de-inflacion-setiembre-2015.pdf>

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

La estrategia de las empresas del sector financiero está enfocada básicamente en la diferenciación basada en el tipo de segmento al que apunta cada empresa; distinguiéndose dos grandes segmentos, banca comercial y banca minorista. El primero es atendido fundamentalmente por la Banca Múltiple, mientras que el segundo es atendido por casi todos los tipos de empresas financieras. Los clientes de banca minorista a su vez, se diferencian de acuerdo a sus necesidades de financiamiento de consumo o financiamiento de negocios minoristas. La estructura del sector financiero peruano está dividida en cuatro grupos de empresas: (a) las empresas bancarias, (b) Las empresas financieras, (c) las instituciones microfinancieras no bancarias y (d) las empresas de arrendamiento financiero. Las empresas bancarias lo conforman las empresas de la Banca Múltiple. Las empresas microfinancieras no

bancarias a su vez involucran a: (i) Cajas municipales (CM), (ii) cajas rurales de ahorro y crédito (CRAC) y (iii) entidades de desarrollo de la pequeña y microempresa (EDPYME).

Las empresas de arrendamiento financiero. De acuerdo con lo indicado por la Superintendencia de Banca y Seguro y AFP en su reporte de Evolución del Sistema Financiero (2015, Junio) llegan a ser 63 entidades las que conforman el sector financiero peruano, cuya evolución desde el 2013 al 2015 se presenta en la Tabla 3.

Tabla 3

*Número de Empresa en el Sistema Financiero a Junio 2015*

|   | Jun-13    | Jun-14    | Jun-15    |
|---|-----------|-----------|-----------|
| Empresas bancarias  | 16        | 17        | 17        |
| Empresas financieras  | 11        | 12        | 12        |
| Instituciones microfinancieras no bancarias                   | 33        | 32        | 32        |
| Cajas municipales (CM)  | 14        | 13        | 12        |
| Caja rurales de ahorro y crédito (CRAC)                       | 9         | 9         | 10        |
| Entidades de desarrollo de la pequeña y microempresa (Edpyme) | 10        | 10        | 11        |
| Empresas de arrendamiento financiero                          | 2         | 2         | 2         |
| <b>Sistema Financiero</b>                                     | <b>62</b> | <b>63</b> | <b>63</b> |

Nota. Adaptado de "Sistema financiero," por Superintendencia de Banca, Seguros, y AFP (SBS), junio 2015, p.2, Lima, Perú: Autor. Recuperado de: <https://intranet1.sbs.gob.pe/estadistica/financiera/2015/Junio/SF-2103-jn2015.PDF>

**Las empresas bancarias.** Según información remitida por la SBS a Junio del 2015 la banca está formada por 17 empresas, de las cuales, trece tienen participación extranjera significativa. Actualmente el total de activos alcanzó los S/. 321,558 millones de nuevos soles, lo que representa un incremento anual del 19%. La banca múltiple reportó un saldo de créditos directos en moneda nacional de S/. 133,463 millones y en moneda extranjera de US\$ 24,427 millones, lo que significa una variación anual de +34.11% y -15.89%, respectivamente. Con esta performance, el ratio de dolarización de los créditos bancarios disminuyó a 36.77% a junio de 2015. Expresando los créditos otorgados en moneda extranjera en nuevos soles al tipo de cambio contable corriente, el saldo total de créditos directos ascendió a S/. 211,066 millones lo que representa una expansión de S/. 30,348 millones (16.79%) en el último año.

Las empresas bancarias nos demuestran un 91.04% de los activos con un saldo de S/. 321,557 millones, en tanto así mismo las empresas financieras e instituciones microfinancieras no bancarias (CM, CRAC y Edpyme) representan el 2.78% y el 6.01% del total de activos, respectivamente. Los activos totales crecieron 15.83% entre junio 2014 y junio 2015, en tanto los activos de las cajas rurales se redujeron a causa de la disolución de la CRAC Señor de Luren. En junio 2015, se autorizó la transferencia de un bloque patrimonial de la CRAC Señor de Luren a CMAC Arequipa. En lo respecta a el saldo de créditos directos a Junio del 2015 del sistema financiero alcanzó los S/. 241,162 millones (equivalente a US\$ 75,909 millones), siendo mayor en S/. 29,494 millones a lo registrado doce meses antes, lo que representa un aumento de 13.93% (o 8.13% si se considera el tipo de cambio de junio 2015). “Las colocaciones en moneda nacional y extranjera en el último año tuvieron una variación anual de 25.65% y -15.60% respectivamente, con lo que alcanzaron saldos de S/. 161,216 millones y US\$ 25,164 millones a junio de 2015” (p. 3)

Los depósitos del sistema financiero alcanzaron los S/. 231,180 millones en junio de 2015, acumulando un crecimiento anual de 5.97% (o de 0.42% asumiendo en junio de 2014 el tipo de cambio de junio 2015). Por moneda, los depósitos en moneda nacional crecieron 0.95% y los depósitos en moneda extranjera disminuyeron 0.27%, registrando a este mes saldos de S/. 130,883 millones y US\$ 31,570 millones, respectivamente. Las captaciones están conformadas por depósitos a plazo (44.20% de participación), vista (30.48%) y ahorro (25.32%). Estos tres tipos de depósitos registraron un incremento respecto al año anterior alcanzando saldos de S/. 102,176 millones (+2.48% de variación anual), S/. 70,473 millones (3.50%) y S/. 58,532 millones (+16.21%), respectivamente.

**Las empresas financieras.** Según informó la SBS al 30 de junio de 2015, el grupo de empresas financieras, conformado por doce entidades contaba con activos de S/. 9,822 millones, lo que representa el 2.78% del total de activos del sistema financiero. La reducción

de 29.25% con relación al saldo registrado a junio de 2014 se explica por el proceso de escisión por absorción entre Financiera Edyficar y Mibanco, mediante el cual la Financiera segregó un bloque patrimonial. Según el reporte de la SBS (2015, Junio) "el saldo total de créditos directos de las empresas financieras se redujo a S/. 8,092 millones. Del total de créditos, el 55.27% corresponde a créditos destinados a actividades empresariales (50.59% a créditos a micro y pequeñas empresas), 43.76% a créditos de consumo, y menos de 1% a créditos hipotecarios (p. 17)". Evaluando por moneda, se tiene que los créditos en moneda nacional y extranjera ascendieron a S/. 7,567 millones y US\$ 165 millones. También según el reporte de la SBS (2015, junio), los ratios de liquidez en moneda nacional y en moneda extranjera se ubicaron en 22.19% y 91.09%, respectivamente. Ambos ratios se ubican por encima de los mínimos regulatoriamente requeridos (8% en Moneda Nacional y 20% en Moneda Extranjera). El saldo de depósitos totales de las empresas financieras alcanzó S/. 4,314 millones a junio de 2015. Del total de depósitos, el 93.44% corresponde a depósitos a plazo, 6.49% a ahorro y 0.07% a la vista.

El indicador de rentabilidad patrimonial anualizada de las empresas financieras fue 11.19% a junio de 2015, lo que significa un incremento de 0.92% con respecto a junio del año anterior. Similar comportamiento registró el indicador de rentabilidad sobre activos, al ubicarse en 1.95%.

***Las instituciones microfinancieras no bancarias.*** Según el reporte de la SBS (2015, junio) menciona que las instituciones microfinancieras no bancarias fueron 32: 12 Cajas Municipales (CM), que agrupan un total de 11 Cajas Municipales de Ahorro y Crédito y la Caja Municipal de Crédito Popular de Lima, 9 Cajas Rurales de Ahorro y Crédito (CRAC), y 11 Entidades de Desarrollo de la Pequeña y Micro Empresa (Edpymes). Las colocaciones directas de las instituciones microfinancieras no bancarias continuaron mostrando una tendencia creciente, al registrar una tasa de crecimiento de 5.0% entre junio de 2014 y junio

de 2015. El saldo de créditos directos de las instituciones microfinancieras no bancarias se ubicó en S/. 16,216 millones en el segundo trimestre del año, con una participación mayoritaria de las Caja Municipales (85.6%), seguidas de las Edpymes (8.3%) y las Cajas Rurales de Ahorro y Crédito (6.1%). Las EDP y Caja municipales continuaron incrementando sus colocaciones en 28.2% y 8.8%, respectivamente; en tanto, las Cajas Rurales de Ahorro y Crédito mostraron una reducción de sus créditos (-39.6%), explicado principalmente por la disolución de Cajas Rurales de Ahorro y Crédito Señor de Luren en junio de 2015.

Dentro de las Cajas Municipales (CM), los créditos corporativos, a grandes empresas e hipotecarios fueron los más dinámicos, al crecer en 117.4%, 98.5% y 27.6%, respectivamente, en los últimos doce meses, a pesar de que individualmente mantienen una participación reducida en la cartera de las CM, juntos representan el 8.3% de los créditos totales. En el caso de las Cajas Rurales de Ahorro y Crédito, los créditos corporativos fueron los más dinámicos y los únicos que registraron un crecimiento positivo (+97.3%). En las Edpymes, los créditos a la mediana empresa presentaron el mayor crecimiento (+179.2%) entre los meses de junio de 2014 y junio de 2015, seguido de los créditos de consumo (+60.8%) y a pequeña empresa (+27.1%). Al cierre de junio de 2015, los depósitos de las instituciones microfinancieras no bancarias registraron un saldo de S/. 14,638 millones, disminuyendo en 1.1% en el último año, manteniendo así una tendencia decreciente.

Las Cajas Municipales mantuvieron una participación significativa en el total de depósitos de las instituciones microfinancieras no bancarias (93%) superando largamente el nivel alcanzado por las Cajas Rurales de Ahorro y Crédito (7.0%). En el último año, los depósitos captados por las Cajas Municipales aumentaron en 4.4%, mientras que los de las Cajas Rurales de Ahorro y Crédito presentaron una contracción de 41.6%; cifra que refleja la salida de CRAC Señor de Luren en el mes de junio. El ratio de liquidez en moneda nacional

del sistema microfinanciero no bancario se redujo en el último año en 9.5%, ubicándose en 30.1% a junio de 2015, muy por encima del mínimo requerido de 8%. Este menor ratio fue explicado por la reducción del ratio de liquidez en moneda nacional de las Caja Municipal (-7.6%), el cual se situó finalmente en 29.7%; y de las CRAC (-22.1%), el cual fue de 36% al segundo trimestre del 2015. En la Tabla 4 se puede visualizar la estructura del sistema financiero a junio del 2015.

Tabla 4

*Sistema Financiero – Estructura a Junio 2015*

| Junio 2015  | Número de Empresas | Activos           |        | Créditos          |        | Depósitos         |        |
|---|--------------------|-------------------|--------|-------------------|--------|-------------------|--------|
|   |                    | Monto (Miles S/.) | %      | Monto (Miles S/.) | %      | Monto (Miles S/.) | %      |
| Banca Múltiple  | 17                 | 321,557,610       | 84.1%  | 211,066,057       | 87.5%  | 189,732,570       | 82.1%  |
| Empresas Financieras  | 12                 | 9,821,503         | 2.6%   | 8,092,325         | 3.4%   | 4,314,479         | 1.9%   |
| Cajas Municipales (CM)  | 12                 | 18,230,784        | 4.8%   | 13,878,159        | 5.8%   | 13,607,347        | 5.9%   |
| Cajas Rurales de Ahorro y Crédito (CRAC)                      | 9                  | 1,412,246         | 0.4%   | 987,778           | 0.4%   | 1,030,949         | 0.4%   |
| Entidades de Desarrollo de la Pequeña y Microempresa (EDPYME) | 11                 | 1,593,361         | 0.4%   | 1,350,314         | 0.6%   | -                 | 0.0%   |
| Empresas de Arrendamiento Financiero                          | 2                  | 573,559           | 0.2%   | 463,162           | 0.2%   | -                 | 0.0%   |
| Banco de la Nación  | 1                  | 26,931,543        | 7.0%   | 3,879,067         | 1.6%   | 22,494,976        | 9.7%   |
| Banco Agropecuario (Agrobanco)                                | 1                  | 2,067,358         | 0.5%   | 1,445,135         | 0.6%   | -                 | 0.0%   |
|   |                    | 382,187,964       | 100.0% | 241,161,997       | 100.0% | 231,180,321       | 100.0% |

Nota. Tomado de “Sistema Financiero-Estructura,” por Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (SBS), 2014, p. 5, Lima, Perú: Autor. Recuperado de <http://www.sbs.gob.pe/app/stats/EstadisticaBoletinEstadistico.asp?p=14#>

### 3.2.4 Sectores relacionados y de apoyo

Para el caso de la banca en el Perú, los sectores relacionados y de apoyo serían los sectores que de alguna manera están involucrados en el constante movimiento del sistema financiero. Uno de los sectores de apoyo sería las instituciones de supervisión y regulatorias como la SBS que es; como lo refiere su página web; la principal entidad encargada de la regulación y supervisión de los Sistemas Financieros, de Seguros y del Sistema Privado de Pensiones que a su vez se encarga de prevenir y detectar el lavado de activos y financiamiento del terrorismo. Otra entidad sería Asbanc; que como indica en su página oficial; es la Asociación de Bancos del Perú, en donde se agrupan los bancos e instituciones financieras privadas del Perú, cuyo principal objetivo es promover el fortalecimiento del sistema financiero privado, proporcionando a sus asociados servicios de información.

Las clasificadoras de riesgo son otras de las instituciones involucradas, porque se dedican a calificar el riesgo crediticio de todo tipo de obligaciones financieras, analizando la probabilidad del incumplimiento. La Bolsa de Valores de Lima también formaría parte de este sector, porque en ella sucede la negociación de valores inscritos, proveyendo los servicios, sistemas y mecanismos adecuados para que toda esta negociación ocurra y proceda dentro de los parámetros correctos establecidos en la ley del Mercado de Valores y sus normas complementarias y/o reglamentarias. Otro sector de apoyo sería el de educación, aquí podemos mencionar a las universidades que forman economistas, contadores, administradores, ingenieros, entre otros que cumplen una función importante en el sistema financiero siendo parte de las distintas divisiones dentro de una institución financiera: banca minorista, mayorista, corporativa, riesgo operacional, sistemas, planeamiento y finanzas, administración, entre otros. También los institutos de formación bancaria son parte de este sector, porque son las responsables de la formación de futuros colaboradores que emplearía el sistema financiero, su función es educar en administración bancaria, gestión empresarial y las microfinanzas en un nivel técnico. También los institutos tecnológicos, ya que de allí saldrán los colaboradores técnicos que serían las herramientas constantes para que los sistemas operativos funcionen correctamente. Se debe mencionar a las instituciones especializadas en marketing y publicidad, puesto que en el mundo actual es importante manejar estrategias publicitarias que informen e inviten a los potenciales clientes a formar parte de alguna de las instituciones financieras, esto es una herramienta necesaria.

Otro de los sectores relacionados sería el de transporte, y es que el Perú ha tenido una mejora progresiva en lo que respecta a carreteras que ha facilitado el acceso a diferentes provincias, ciudades, pueblos a los que antes era muy difícil llegar, pudiendo estar interconectadas con otras ciudades del país; está claro que aún es necesario mucha más inversión en este campo. En el tema de transporte marítimo – fluvial, el Perú está

conformado por 24 terminales, que se dividen en 19 puertos marítimos, 4 a puertos fluviales y uno lacustre. El más importante es el Puerto Marítimo del Callao, el cual concentra el 90% del transporte marítimo del país tanto mercante como militar. En el año 2010 se realizó la primera ampliación en el sector de DPWorld (muelle sur) y en el año 2013 se realizó y aun continua en proceso la ampliación del sector de APM Terminals (muelle norte), con esto el Puerto del Callao se posiciona como uno de los puertos más importantes de la región, teniendo un mejor manejo operativo y de seguridad para seguir desarrollando las conexiones comerciales entre los diferentes países con las cuales tenemos un Tratado de Libre Comercio (TLC).

Cabe resaltar que las mejoras de otros puertos continúan en proceso como en los puertos de: Talara, Paita, Arequipa, ente otros; además que existen proyectos para la ampliación y mejora de otros puertos como el de Pisco, el de Salaverry, etc. También existen proyectos para la construcción de nuevos puertos y así conseguir mayor interconexión marina (Puerto de Chancay) y lacustre (Puerto de Yurimaguas). A nivel del transporte aéreo, el Perú actualmente cuenta con 145 terminales aéreas, que se distribuyen en 11 aeropuertos internacionales, 20 aeropuertos nacionales, 104 aeródromos y 10 helipuertos. El principal es el Aeropuerto Internacional Jorge Chávez, el cual es por 7mo año consecutivo el mejor aeropuerto de la región, como lo refiere El Comercio (2015, 12 de marzo). Esto posiciona al Perú como un “hub” en la región.

### **3.2.5 Influencia del análisis de Scotiabank**

Si bien la economía en el Perú ha crecido solo 2.4% en el último año (Semana Económica 2015, 15 Enero 2015), las proyecciones de crecimiento para los siguientes años están por encima del 3% y esto alienta a que exista mayor crecimiento en el sistema financiero. Es importante notar que con respecto a participación en créditos y depósitos en el sistema financiero el principal participante es la banca múltiple, y dentro de ella, los 4

principales bancos: Banco de Crédito, Interbank, BBVA y Scotiabank, son los que abarcan mayor porcentaje, entonces aquí es donde Scotiabank debería buscar estrategias para posicionarse en colocaciones en estos productos. También es importante notar cómo es que las otras entidades no bancarias, como las CM, CRAC, EDPYMES, también han tenido un crecimiento en los últimos años y ganan poco a poco presencia en el mercado local, entonces Scotiabank tendría que buscar ingresar al mercado en que estas entidades se desenvuelven y esto se logra ofertando productos competitivos. Además se debe tomar en cuenta que como se explicó en la demanda, la banca de consumo es la que tiene mayor cantidad de deudores, y en tercera posición se ubica la de los créditos hipotecarios, entonces aquí Scotiabank podría pensar en ofertar mejores alternativas en tasas, tiempos, facilidades, etc. buscando ampliar su cartera de clientes.

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

El análisis PESTE es una herramienta de planificación estratégica que permite conocer las fuerzas externas que interactúan, en este caso será dirigido al sector financiero. PESTE proviene del acrónimo cuyas iniciales corresponde al siguientes fuerzas: (a) políticas, (b) económicas, (c) sociales, (d) tecnológicas, y (e) ecológicas (D'Alessio, 2012).

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

El sistema financiero peruano es supervisado por la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP – SBS y se encuentra regulado por el Banco Central de Reservas – BCRP y en algunos casos, por la Superintendencia del Mercado de Valores – SMV, en sus respectivas competencias. El Banco de Reserva del Perú fue creado el 09 de marzo de 1922, mediante la Ley N° 45 000, es considerado un organismo autónomo que tiene como finalidad preservar la estabilidad monetaria. Para ello pone en marcha políticas que controlen la inflación, y en cierta medida, generen confianza en la moneda peruana, además, esto genera un estímulo al ahorro y a la inversión. Sus principales funciones son: (a) regular la moneda y el crédito; (b)

administrar las Reservas Internacionales; (c) emitir billetes y monedas; e (d) informar sobre las finanzas nacionales. La Superintendencia de Banca, Seguros y AFP, fue creada el 23 de mayo de 1931 como Superintendencia de Bancos, con la finalidad de controlar y supervisar a los bancos; en julio del 2000 se incorpora a su control y supervisión a las AFP, y toma el actual nombre: Superintendencia de Banca, Seguros y Administradoras Privadas de Fondos de Pensiones. Es el organismo encargado de la regulación y supervisión del Sistema Financiero, de Seguros y del Sistema Privado de Pensiones, así como de prevenir y detectar el lavado de activos y financiamiento del terrorismo. Su objetivo primordial es preservar los intereses de los depositantes, asegurados y afiliados al sistema privado de pensiones.

De acuerdo con el reporte de inflación del BCRP (2015, setiembre), los últimos años el gobierno peruano ha venido incentivando las inversiones extranjeras a través de concesiones, y ejecución de proyectos, también bajo las reglas de una asociación pública – privada (APPs), todos ellos manejados por PROINVERSION, generando el creciente dinamismo en la ejecución de proyectos de inversión en el sector de la construcción, minería entre otros. En el último año las proyecciones de crecimiento de la construcción ha tenido una fuerte caída como lo informa el BCRP en su reporte de inflación (2015, setiembre) indicando que “La proyección de crecimiento del sector construcción para 2015 se redujo de 1.9% a -6.2%. Ello es consistente con el menor avance físico de obras públicas, que en el primer semestre del año disminuyó 84% en comparación a los primeros seis meses de 2014” (p. 31), sin embargo, lo que sí ha tenido un repunte es la minería que según el mismo reporte, la minería crecerá 11.7% para el año 2015 (mayor al 6.8% proyectado al inicio de año), y esto se debe a una mayor producción de cobre por parte de los proyectos de Toromocho y Constancia, y de oro por parte de Yanacocha y Anama.

El Estado promueve la firma de Tratados de Libre Comercio con diversos países, a fin de obtener mejores condiciones comerciales para que los productos nacionales puedan ser

comercializados en el exterior, de forma más competitiva, en búsqueda del crecimiento de las exportaciones. Un ejemplo de esto es la participación en el acuerdo de Asociación Transpacífico (TPP), que lo que busca es sentar las bases para un futuro acuerdo de libre comercio del Asia-Pacífico, además de construir un acuerdo comercial que promueva un mayor crecimiento económico, que genere mayor empleo y contribuya a alcanzar el desarrollo, esto según lo referido por el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (2015, 3 de mayo). Este TPP reúne a 12 economías de la región Asia – Pacífico que en conjunto representan el 40% del PBI mundial, como lo indica El Comercio (2015, 8 de noviembre). Con el TPP se alcanzará a nuevos mercados como son: Australia, Brunéi Darussalam, Malasia, Nueva Zelanda y Vietnam, como lo indica el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (2015, 3 de Mayo).

El Gobierno Peruano viene promoviendo el turismo local mediante publicidad en diversos medios de comunicación a nivel nacional. Se han lanzado campañas promocionales a nivel internacional, siendo una de las principales iniciativas el lanzamiento de la Marca Perú en marzo del 2011. Estas estrategias han dado sus frutos, con un crecimiento anual del turismo, tanto en el turismo interno como de peruanos que visitan el interior en los feriados largos y extranjeros que visitan nuestros principales atractivos turísticos. El desarrollo de este sector también ha sido impulsado por el boom gastronómico. El sector turismo al ser tan dinámico genera empleo directo e indirecto en otros sectores como la gastronomía, el sector hotelero, transporte aéreo y terrestre, entre otros. Estos negocios directa e indirectamente relacionados demandan créditos para el financiamiento de sus operaciones, como la construcción de hoteles o alojamientos, financiamiento para proyectos de restaurantes, operadores turísticos, etc. generando una oportunidad para el financiamiento minorista de personas naturales.

A nivel de la regulación del sistema bancario, cada vez existen mayores exigencias

regulatorias locales principalmente promovidas por parte de la SBS, y el último año el BCRP. Muchas de estas medidas se vienen implementando a fin de fortalecer el sector financiero peruano para evitar posibles situaciones similares a la crisis financiera mundial del 2008, tanto para evitar que el sistema local se contamine con el extranjero, como para evitar que, ante una situación de crisis financiera, esta no se expanda a los demás sectores productivos. El fortalecimiento de los requerimientos de capital regulatorio es básico para que esto pueda darse. Sobre este punto, el regulador local se vuelve más exigente al requerir adicionales de capital, y provisiones crediticias a fin de que los bancos puedan absorber sus propios riesgos en situaciones adversas. Otro aspecto es lo referido por Babiche, K. (2015, 8 de Abril) de Inversión y Desarrollo que habla sobre las nuevas medidas políticas de desdolarización anunciadas por el BCRP en enero 2015. Medidas que denominó Súper Paquetes, con la finalidad de frenar la depreciación que viene teniendo la moneda nacional frente al dólar y promover la desdolarización del crédito, ya que un elevado nivel de dolarización del crédito representa un riesgo para el sistema financiero, puesto que una depreciación significativa de la moneda doméstica puede generar en empresas y hogares un descalce cambiario, un incremento insostenible en el pago de sus obligaciones. Esto es muy importante porque a diciembre 2014 el 47% de los depósitos, 43% de los préstamos y 65% de los activos de los fondos de pensiones correspondían a fondos en moneda extranjera.

El BCRP ha aprobado cambios a las normas de encaje con la finalidad de acelerar la desdolarización de créditos de empresas y familias que empezaron a regir a partir de enero de 2015. Primero, se aprobó medidas para inyectar liquidez en moneda nacional para que las entidades financieras cuenten con recursos para reemplazar los créditos en dólares: (a) Inyectar moneda nacional a cambio de un menor requerimiento de encaje en moneda extranjera, hasta por 10% de obligaciones en dólares; (b) Reducir la tasa de encaje moneda nacional de 9.5% a 9.0%; (c) Reducir el requerimiento de fondos en las cuentas corrientes de

entidades financieras en el BCRP de 2.5% a 2.0%. Segundo, para reducir el volumen del crédito en dólares, habrá un encaje adicional sobre las obligaciones, si el crédito en dólares no baja en 5% en junio o en 10% en diciembre de 2015, Asimismo, se aplicará encaje adicional si el crédito hipotecario y vehicular no baja más de 10% a junio y 15% a diciembre de 2015 con respecto al saldo de setiembre y febrero de 2013 respectivamente. Tercero, para desalentar la dolarización de los depósitos, se ha elevado el encaje marginal en dólares de 50% a 60%. Finalmente, se ha introducido un encaje adicional en moneda nacional. Así, el límite diario será equivalente al monto mayor entre 10% del patrimonio efectivo de cada entidad financiera y US\$ 100 millones; en tanto que el límite semanal será equivalente al máximo entre 30% de dicho patrimonio efectivo y US\$ 400 millones.

Estas medidas han tenido resultados positivos para este proceso de desdolarización, logrando; según el reporte de inflación del BCRP (2015, setiembre); que el crédito en moneda nacional tenga mayor dinamismo logrando un crecimiento anual de 28.2%, mientras que el crédito en moneda extranjera se contrajo en 17.1%, esto respaldado por una disminución de créditos en dólares (que ahora se solicitan en soles), como el crédito hipotecario que disminuyó del 33.9% al 26.9% (reducción del 7%) y como el del crédito vehicular que se redujo el 18%, además de que las empresas corporativas y grandes también disminuyeron la dolarización de sus créditos así como las medianas empresas, en 12.1% y 11.3% respectivamente. Con ello el BCRP proyecta para el 2016 un crecimiento del crédito de 9%, que toma en cuenta una mayor preferencia por créditos en soles. También los depósitos en moneda nacional crecerían 10.5% en el año. Con todas estas ocurrencias se prevé que el ratio de crédito sobre PBI continuará incrementándose durante 2016.

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

El Perú ha tenido una reducción en su crecimiento económico, habiendo alcanzado en el 2014 un crecimiento del sólo 2.4% luego de que su PBI creció 5.6% en el 2013, y mantiene

una proyección para el cierre del 2015 de 3.1% según el reporte de inflación (2015, setiembre) del BCRP. Mientras que se espera un crecimiento para el 2016 de 4.2%, y en el 2017 de 5.0%. Sin embargo, para el Fondo Monetario Internacional (FMI) el Perú solo crecería 2.4% en el 2015 y 3.3% para el 2016 (Gestión, 2015, 6 de octubre). En tanto la proyección de la inflación para el 2015; según el reporte del BCRP (2015, setiembre); estaría entre el 3.5% – 4.0%, mientras que para los años 2016 fluctuaría entre 2.5% - 3% y para el 2017 entre 2.0% - 2.5%, lo que indican los especialistas es que lo que se proyecta es que la inflación este cercana al 2%. Se presenta la *Figura 7*, donde se visualiza las fluctuaciones de la inflación.

Luego de dos trimestres ya se puede referir que la inversión privada se redujo en 9%, como lo indica el equipo de estudios económicos del BCP (Gestión, 2015, 1 de setiembre), siendo esta la mayor caída desde el segundo trimestre del 2009 (se contrajo 16.2%), además indica que este comportamiento se mantendría en lo que resta del presente año y parte del siguiente. Esto se debe a tres factores importantes: (a) la caída de los precios de exportación, (b) la fase final de inversión o culminación de importantes proyectos mineros y energéticos y (c) deterioro de la confianza empresarial. Pero como lo refiere Carlos Prieto al diario Gestión (2015, 1 de setiembre) también debería considerarse las próximas elecciones presidenciales y el Fenómeno de El Niño. De acuerdo con el reporte de inflación del BCRP (2015, setiembre), las proyecciones de inversión y gasto público se verán disminuidas en el 2016 como consecuencia de las elecciones generales. Hacia el 2017, esta situación se revertiría debido a que las nuevas autoridades elegidas para los gobiernos locales y regionales superarían los problemas de gestión que usualmente se presentan en el primer año del periodo electoral. La elección de un nuevo Presidente, y la posterior designación del Ministro de Economía permitirían una estabilidad en los próximos 5 años a nivel de reformas económicas, con ello,

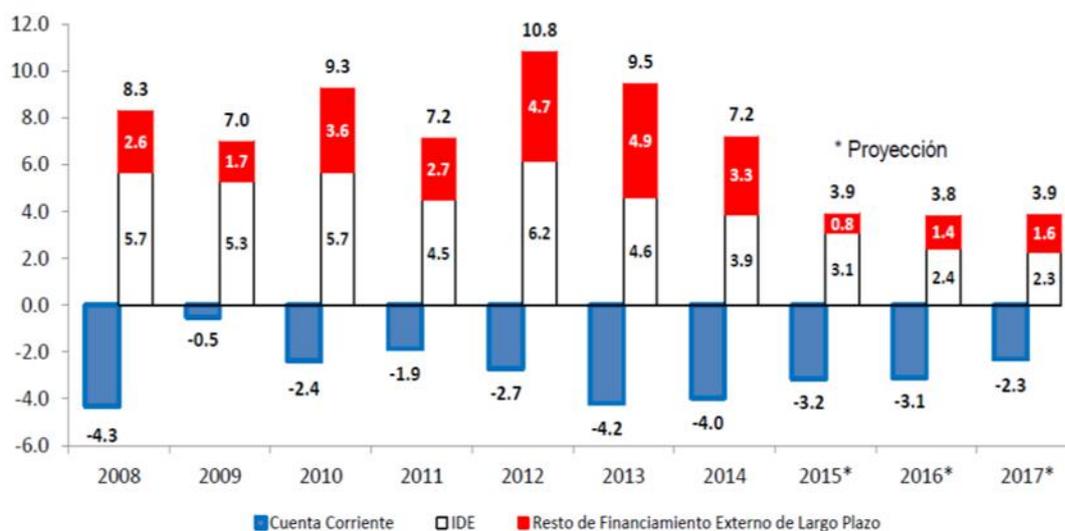
las posibles inversiones privadas que estarían en el 2016 en una etapa de expectativa, pasarían a una situación más clara para la toma de decisiones estratégicas de inversión.



*Figura 7.* Proyección de la Inflación: 2010 – 2017 (Variación Porcentual Últimos Doce meses).

Tomado de “Reporte de Inflación: Panorama Actual y Proyecciones Macroeconómicas 2015 – 2017,” por Banco Central de Reserva del Perú (BCRP), 2015, p.120, Lima, Perú: Autor. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2015/setiembre/reporte-de-inflacion-setiembre-2015.pdf>

En lo que respecta a la inversión pública, si bien el presente gobierno ha tenido mayor inversión que sus antecesores: 51% más que el gobierno de Alan García y 21% mayor al gobierno de Alejandro Toledo (El Comercio, 2015, 04 de agosto), este no tendría mayor incidencia en el presente análisis puesto que el próximo año es un año electoral. Otro de los puntos a mencionar son las proyecciones de entradas de capitales externos de largo plazo del sector privado, ya que continúan siendo positivas, según reporte de inflación del BCRP (2015, setiembre), la cual se muestra en la siguiente *Figura 8*.



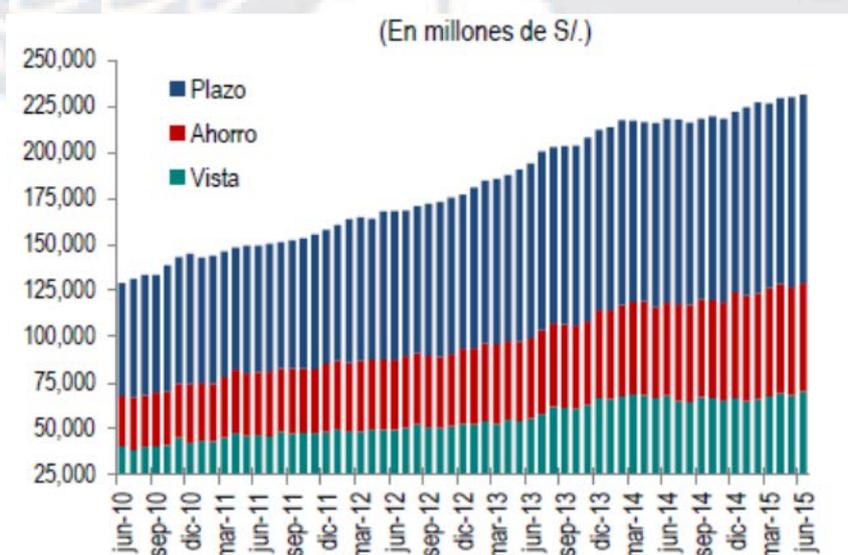
| (Millones de US\$)                  | 2007   | 2008   | 2009  | 2010   | 2011   | 2012   | 2013   | 2014   | 2015*  | 2016*  | 2017*  |
|-------------------------------------|--------|--------|-------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
| Cuenta Corriente                    | 1 521  | -5 285 | -614  | -3 545 | -3 177 | -5 237 | -8 474 | -8 031 | -6 081 | -6 222 | -4 949 |
| Entrada de capitales de largo plazo | 10 645 | 10 142 | 8 534 | 13 820 | 12 238 | 20 927 | 19 148 | 14 637 | 7 551  | 7 697  | 8 381  |

*Figura 8.* Cuenta Corriente y Entrada de Capitales Externos de Largo Plazo del Sector Privado: 2008-2017 Expresados en % de PBI. Tomado de “Reporte de Inflación: Panorama Actual y Proyecciones Macroeconómicas 2015 – 2017,” por Banco Central de Reserva del Perú (BCRP), 2015, p.11, Lima, Perú: Autor. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2015/setiembre/reportes-de-inflacion-setiembre-2015-presentacion.pdf>

El reporte de inflación del BCRP (2015, setiembre) hace una ajuste respecto de su anterior proyección de crecimiento esperado para el PBI del 2016, rebajándolo de 5.3% a 4.2%. Esto debido a los efectos negativos que se espera pueda provocar la ocurrencia de un Fenómeno del Niño de magnitud entre moderada y fuerte sobre los sectores de agricultura, la pesca y la manufactura de productos primarios. El fenómeno natural podría impactar la continuidad y desempeño de dichos sectores disminuyendo su producción, con lo cual podría presionar el incremento de los precios, lo que a su vez se vería reflejado en un crecimiento de la inflación. También en el mismo reporte hace mención a expectativas de menor crecimiento internacional. Dentro de este contexto, se debe mencionar a China, que ha demostrado que su

desfavorable evolución manufacturera estaría impactando a otros sectores, reflejándose en una moderación del sector servicios, y una fuerte desaceleración de la inversión.

Los precios de las exportaciones viene disminuyendo, por lo tanto hay menos dólares y por ende el dólar sigue subiendo, según lo refiere el economista Juan Mendoza acerca del alza del dólar (entrevista personal, noticiero 90 segundos, 2015, 20 de abril), esto implica que se recomienda el ahorro en soles porque así se protege de las fluctuaciones del tipo de cambio y se puede evitar el riesgo por dólar y poder evitar el descalce cambiario. Es decir, que las personas y empresas solo deben endeudarse en dólares si tienen ingresos en dólares. Según el reporte de la SBS acerca de la evolución del sistema financiero (2015, junio) los depósitos del sistema financiero alcanzaron los S/. 231,180 millones en junio del 2015, acumulando un crecimiento anual de 5.97%. Para el caso de los depósitos en moneda nacional crecieron 0.95% y los depósitos en moneda extranjera disminuyeron 0.27%, registrando a junio 2015 saldos de S/. 130,883 millones y US\$ 31,570 millones, respectivamente tal como se muestra en la *Figura 9*.



*Figura 9.* Sistema Financiero: Evolución de los Depósitos por Tipo. Tomado de “Evolución del sistema financiero – A Junio de 2015”, por Superintendencia de Banca, seguros y AFP (SBS), 2015, p.6, Lima, Perú: Autor. Recuperado de <https://intranet1.sbs.gob.pe/estadistica/financiera/2015/Junio/SF-2103-jn2015.PDF>

Según Martin Wolf, comentarista económico principal del Financial Times, tomado por El Comercio en su suplemento Portafolio (2015, 13 de setiembre), la FED (Reserva Federal de Estado Unidos) debería mantener bajas tasas de interés en EE.UU. pero que en realidad esto es una conjetura, basados en que quizá haya un aumento pero este podría no parecer importante ya que la tasa de intervención de la FED ha sido de 0.25% desde Diciembre 2008, entonces si es que hubiese una subida al 0.5% se mantendría como poco importante. Además según lo refiere Wolf se necesita una perspectiva más amplia, “sobre todo porque cualquier ajuste monetario inicial es extremadamente significativo. Una condición necesaria para tomar esta decisión es tener confianza en que no será necesario revertirla en el futuro cercano. Pero en la actualidad es imposible tener esa confianza” (p. 10). Además Wolf también refiere que “la inflación subyacente está por debajo del 2%, las expectativas inflacionarias están bajo control y el PBI crece constantemente a 4%. Casi nada de esto apunta a la necesidad urgente de un ajuste monetario” (p. 10). Pero como lo recoge El Comercio en su suplemento Portafolio (2015, 27 de setiembre) la FED encabeza los detonadores de la volatilidad, ya que todos saben que la tasa subirá pero nadie sabe cuándo, aunque algunos especialistas pronostican que esta subida ocurrirá en diciembre.

Las tres calificadoras más importantes, S&P, Moody's y Fitch, se han convertido en los actores fundamentales del desempeño económico de las países y empresas del mundo, como lo indica INCAE Business School, cabe resaltar que en el mundo existen cerca de ochenta calificadoras, pero las principales son Standard & Poor's (S&P), Moody's y Fitch, que dominan casi el 90% del mercado, se debe mencionar que las calificadoras de riesgo son empresas que emiten un criterio independiente sobre la solvencia financiera y el perfil de riesgo de un emisor. El Perú ha sido calificado por Moody's en julio del 2014 de Baa2 a A3 elevándolo a dos niveles, esta calificación crediticia fue ratificada en agosto como lo refiere SemanaEconomica.com (2015, 25 de agosto) debido a la diversificación de ingresos

tributarios y una buena calificación crediticia permite a los emisores, como los bancos, y en particular al Scotiabank, obtener mejores condiciones de financiamiento cuando se dirigen a los mercados de capitales y también influyen en el sistema financiero de manera positiva debido a que atraerán más capitales, ofreciendo con ello tasas más bajas y ser más competitivos.

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

Uno de los principales aspectos relacionados con las fuerzas sociales, culturales y demográficas es la descentralización, por la cual muchos proyectos de infraestructura son financiados por el canon minero y para ello se hace necesaria la bancarización de estos fondos. La reducción del 9% en inversiones extranjeras produjo que la proyección del crecimiento del empleo; que era de 2.8% para el 2015, proyectado por Scotiabank, publicado en el diario Gestión (2014, 3 de noviembre); se reduzca a tener una proyección de cierre menor al 1%, según el reporte semanal número 35 de Scotiabank (2015, 2 de octubre). Si bien el gobierno asumió una política de reducción de la pobreza, dando mayor posibilidad de trabajos a los peruanos, tomando para ello las medidas necesarias (RPP, 2014, 6 de diciembre), esto no pudo ser efectivo frente a las diferentes situaciones adversas en la economía mundial. El sector en Servicios fue el único sector que tuvo una evolución positiva (+3%), esto en especial en actividades ligadas al consumo de las familias, cabe resaltar que esto es debido a la creciente contratación de docentes y personal administrativos para universidades e institutos de idiomas, además de personal para servicios de salud privada y cines, así como para restaurantes y hoteles por el aumento del *fast food* y del turismo, tomando en cuenta también las contrataciones para los servicios financieros por el aumento de la penetración del sistema bancario a nivel nacional y por la mayor afiliación a planes de seguro.

Según el estudio sobre inclusión financiera del BBVA Research, publicado en Gestión (2014, 3 de noviembre) el Perú se encuentra en el puesto 50 a nivel mundial de un total de 82 países y ocupa el quinto lugar en Sudamérica. En el Perú se viene incorporando aspectos centrales que son relevantes para mejorar la inclusión financiera, entre las que destaca la iniciativa del dinero electrónico, debido a que la inclusión financiera es un ingrediente básico para el bienestar del ser humano y tiene un efecto positivo en el desarrollo económico el Scotiabank podría proveer servicios financieros a un costo asumible para colectivos desfavorecidos o segmentos de ingresos bajos, los más excluidos del sistema financiero son las mujeres jóvenes de zonas rurales. En cuanto al uso de los servicios financieros, durante los últimos cinco años se han incorporado poco más de 1.8 millones de deudores al sistema financiero, superando ligeramente los 6 millones de personas naturales con crédito a diciembre de 2014. Como resultado, el porcentaje de población adulta con crédito pasó de 23% en el 2009 a 31% en el 2014. En el mismo periodo, cerca de 700 mil micro y pequeños empresarios fueron incorporados al sistema financiero, alcanzando a finales de 2014, casi 2 millones de deudores. En la Tabla 5 se mostraran los indicadores de uso de los servicios financieros por departamento.

Se debe recalcar que la cultura financiera en el Perú sigue rezagada en la actualidad, el 40% de las personas no hace comparaciones antes de adquirir un producto financiero, según una encuesta de la SBS (2011). Según la misma encuesta, hasta un 45% de las personas usan tarjeta de crédito para compras de productos de consumo primario. El número de tarjetas de crédito en el sistema financiero peruano llegó a los 8'137.867, lo cual representa un incremento interanual de 532,780 plásticos, de acuerdo con las cifras de Asbanc (2014). Por otro lado, los clientes del sector financiero peruano, no han frenado sus hábitos de consumo, pero sí muestran un comportamiento más prudente y selectivo actualmente. En el caso de los préstamos de consumo, los clientes se están orientando a buscar ofertas, mejores precios, lo

cual es una manifestación de una actitud más responsable en el consumo. Los clientes están prefiriendo los créditos en cuotas antes que los del tipo revolvente. Por esto han ido aprendiendo que los préstamos revolventes se vuelven excesivamente caros y también optan por cancelar un crédito para ir a otro más económico.

Otro punto importante que se debe mencionar es el desarrollo de la clase media en el Perú, que como lo refiere Alfredo Torres, presidente ejecutivo de Ipsos Perú (Semana Económica, 2015, 24 de junio) se ha incrementado significativamente pero aún falta que se consolide y sea mayoritaria en el Perú. En el mismo semanario se hace mención que esta clase media se divide en dos estratos: la clase media formada por profesionales y técnicos con educación superior, que les permitiría trabajar en empresas privadas y en el estado y otro estrato que es el formado por los dueños de negocios, siendo este estrato denominado “clase media emergente”. En los años 90 solo se denominaba clase media al nivel socioeconómico B, pero ahora los investigadores indican que el nivel socioeconómico C también forma parte de esta clase media emergente. Según semana económica (2015, 24 de junio) la clase media corresponde a los niveles socioeconómicos B y C que suman 35.7% de la población peruana, esto significa que está por debajo de la población de nivel socioeconómico E (con 38.2%) y por encima del A y D con 2% y 24.6% respectivamente. En el año 2013 el Banco Mundial estimó que la clase media en el Perú era del 24% y ahora la Cámara de Comercio de Lima indica que la clase media es de 29% (Semana Económica, 2015, 24 de junio).

Si se hace un comparativo entre la clase media de Lima y provincia; se puede mencionar la encuesta nacional de la clase media publicada por semana económica (2015, 24 de junio); donde se indica que en provincia el ingreso promedio es 10% menor que el ingreso promedio de Lima: S/. 3,941 y S/. 3,548 para cada caso. En lo que respecta a las costumbres financieras de las clases medias se puede mencionar que para los hogares en provincia el 60% indican que no necesitan tarjeta de crédito; puesto que prefieren endeudarse con préstamos o

créditos de consumo; en comparación con Lima que solo el 48% indican esto, además solo el 31% de los hogares en provincia si tienen tarjetas de crédito lo que en Lima representa el 40%. Algo interesante en mencionar es que en provincia la clase media tiene más de 2 deudas en comparación con Lima, para cada caso los valores son de 14% y 27%, en lo que respecta a tener solo una deuda en Lima se tiene el 79% y en provincia solo el 61%.

Tabla 5

*Indicadores de uso de los Servicios Financieros por Departamento*

| Departamento     | N° deudores / Poblacion adulta (%) |        |
|------------------|------------------------------------|--------|
|                  | dic-09                             | dic-14 |
| 1 Amazonas       | 7.86                               | 13.96  |
| 2 Ancash         | 17.33                              | 25.51  |
| 3 Apurimac       | 9.79                               | 15.63  |
| 4 Arequipa       | 29.94                              | 42.61  |
| 5 Ayacucho       | 11.43                              | 16.58  |
| 6 Cajamarca      | 11.03                              | 18.72  |
| 7 Callao         | 17.75                              | 26.07  |
| 8 Cusco          | 14.85                              | 26.71  |
| 9 Huancavelica   | 5.76                               | 8.89   |
| 10 Huanuco       | 10.31                              | 19.29  |
| 11 Ica           | 28.90                              | 39.84  |
| 12 Junin         | 21.29                              | 30.96  |
| 13 La Libertad   | 22.16                              | 30.84  |
| 14 Lambayeque    | 25.70                              | 34.22  |
| 15 Lima          | 38.26                              | 48.84  |
| 16 Loreto        | 14.14                              | 17.27  |
| 17 Madre de Dios | 26.27                              | 32.27  |
| 18 Moquegua      | 22.92                              | 30.35  |
| 19 Pasco         | 10.11                              | 15.96  |
| 20 Piura         | 25.99                              | 34.42  |
| 21 Puno          | 14.17                              | 23.81  |
| 22 San Martin    | 13.70                              | 20.58  |
| 23 Tacna         | 26.00                              | 36.62  |
| 24 Tumbes        | 27.67                              | 35.27  |
| 25 Ucayali       | 16.88                              | 27.32  |
| Nacional         | 23.11                              | 31.03  |

*Nota.* Tomado de “Perú: indicadores de inclusión financiera de los sistemas financiero, de seguros y de pensiones”, por Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2014, p.6, Lima, Perú: Autor. Recuperado de <https://intranet1.sbs.gob.pe/estadistica/financiera/2014/Diciembre/CIIF-0001-di2014.PDF>

En el ámbito financiero se hace necesario mencionar en este punto a la bancarización en el Perú, que según lo define Poggi (2014, 24 de setiembre) de la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP, es un término que se refiere al grado de utilización de los productos y servicios bancarios y que indica la cultura financiera de un país. También refiere que indica es el establecimiento de relaciones estables y amplias entre las instituciones financiera y sus usuarios. Como se indica en Peru 21 (2015, 5 de febrero) el Perú ocupa el puesto 11 en el ranking de bancarización en América Latina, dentro de 18 países de la región, esto se da porque en el Perú solo hay un 30% de la población bancarizada y el PBI en la última década se ha duplicado mientras que la bancarización solo ha aumentado 50%. Según refiere el reportaje ese bajo nivel de bancarización ocurre por dos razones importantes: (a) falta de oferta financiera, en que se debe incluir las oficinas, cajeros y agentes y (b) las barreras culturales, es decir que muchas personas no hacen uso del sistema financiero (productos) por desconocimiento. Inclusive es necesario indicar que del 30% de los peruanos que ahorran solo un 9% tienen esos ahorros en una entidad formal (Peru 21, 5 de febrero).

Otro de los puntos involucrados es lo que informa el INEI (2015, 13 de abril), que en el mes de febrero de 2015, se registraron 4,277 entradas de extranjeros al país con calidad migratoria de trabajador, resultando superior en 15,7% comparado al año anterior. La distribución de extranjeros; según la nota de prensa del INEI; que llegaron al Perú para trabajar fueron de Colombia 17.0%, Chile 15.4%, España 10.3%, Argentina 9.5%, Estados Unidos 6.5%, Brasil 6.1%, Ecuador 5.1%, Bolivia 4.8%, Venezuela 3.7%, México 2.6%, Gran Bretaña 1.9%, Francia e Italia 1.7% cada uno, Alemania 1.5% y otros países 12.2% (INEI, 2015, 13 de abril). Todo los esfuerzos del gobierno para generar y dar políticas de reducción de pobreza se ven disminuidas producto de la desaceleración de la economía en el 2014, como lo refiere el presidente de la Mesa de Concertación para la Lucha Contra la Pobreza (MCLCP) Sr. Federico Arnillas (Gestión, 2015, 18 de marzo). Sin embargo, que si

bien ha habido esa reducción de pobreza no ha sido complacientes para el Ministro de Economía y Finanzas (MEF) el Sr. Alonso Segura que refiere que la pobreza total se redujo 3.9%; que para el 2013 la pobreza tuvo un 23.9%; como lo indica el diario Gestión (2015, 9 de marzo).

Algo que toma cada vez más resonancia en el aspecto social es el crecimiento de la delincuencia, según el INEI ha tenido un crecimiento significativo en los últimos 5 años (al 2013) siendo este de 66.67%, en el 2009 se tenía registrado un total de delitos registrados de 160,848 y en el 2013 de 268,018; cabe resaltar que estos son delitos registrados, sin embargo muchos de los delitos no son informados por temor y/o el tiempo que demora en realizar la denuncia correspondiente. Asimismo, el crecimiento de los actos delictivos cometidos por jóvenes entre 12 y 23 años, como lo refiere la psicóloga forense Silva Rojas (El Comercio, 2014, 23 de setiembre) han aumentado en un 80%, indicando que antes se detenían 10 jóvenes por día, actualmente es 10 por hora. Lo que implica un peligro para las entidades bancarias debido a los constantes asaltos a través de la modalidad de marcas. Es importante no dejar de lado el tema de lavado de activos involucrado en el sistema financiero, por ello el año 2014 se ha creado el nuevo reglamento de gestión de riesgo de lavado de activos y financiamiento del terrorismo, que lo que busca es que el sistema financiero sea más eficiente en la prevención de este delito, como lo refiere la coordinadora de regulación de la SBS, Sra. Ana Muñoz (Gestión, 2014, 22 de agosto), que además se adecua a la regulación internacional establecida en el marco del Grupo de Acción Financiera Internacional (GAFI).

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

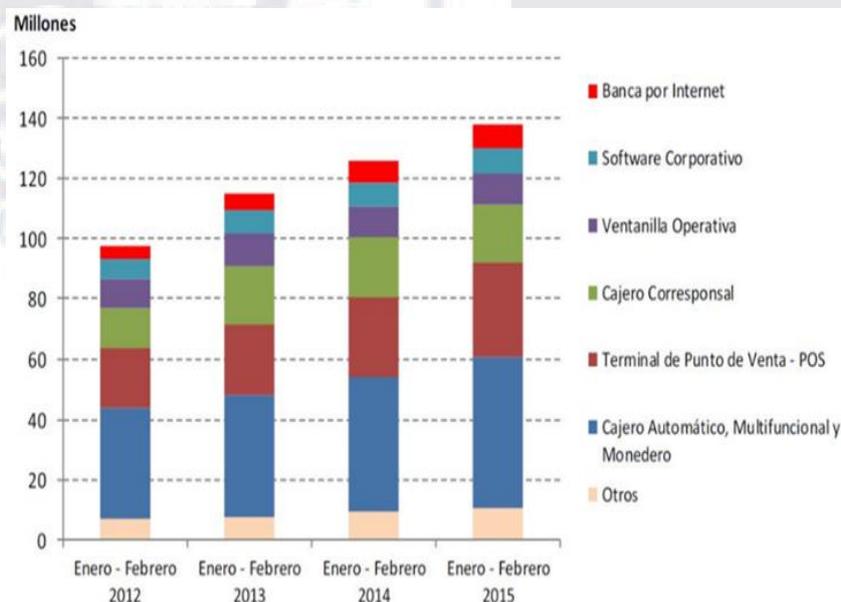
La tecnología evoluciona constantemente y para la banca es importante estar al día en este aspecto ya que podría generar la diferenciación para con otras entidades del mercado. Como parte de este tema se menciona que la tarjeta de crédito con escáner dactilar entraría al mercado peruano en el 2015, esto por las gestiones de MasterCard y la empresa de sensores

biométricos Zwipe (El Comercio, 2014, 20 de octubre), lo que se busca es tener mayor seguridad, rapidez y facilidad para las transacciones, esto eliminaría el uso de la una clave PIN, impidiendo cualquier tipo de clonación. En el Perú hay un alto riesgo de fraude electrónico en todas las transacciones financieras de empresas según lo refiere el Sr. Rafael Hospina – Country manager de PayU Latam para Perú (Gestión, 2014, 14 de agosto). Además el Perú mantiene la posición 90 en el ranking global de tecnología 2015 esto según el Foro Económico Global (WEF), que indica que “el desarrollo del Perú se ve limitado por barreras tales como el sistema educativo de baja calidad (puesto 133) y la pobre calidad de la educación en matemáticas y ciencias (puesto 138)”, que hace más difícil el uso de nuevas tecnologías de la información, además que la burocracia existente retrasa el entorno regulatorio para las tecnologías de la información y comunicación (TIC), como lo describe RPP (2015, 15 de abril).

Rafael Hospina (El Comercio, 2014, 20 de octubre), indicó que el 90% del comercio electrónico se encuentra en Lima y el 5% se reparte entre Arequipa, Cusco y Trujillo. En la actualidad Arequipa ha crecido un 700% seguido por Cusco en un 600%, Trujillo con 500% y Piura y Chiclayo con un 400%, siendo estas cifras una demostración de un crecimiento sorprendente en e-commerce, esto publicado por el diario Gestión (2014, 23 de diciembre). En el Perú el 90% de las transacciones de comercio electrónico se realiza a través de tarjetas de crédito y/o de débito, según lo refiere Visa (Gestión, 2014, 19 de setiembre). En la actualidad se viene implementando el uso de una nueva tarjeta prepago para pagar transacciones por internet, con esto se busca darle mayor seguridad a los usuarios, ya que solo pondría en riesgo el dinero que depositaria en esta tarjeta, además también sirve para incluir al sistema de compras por internet a personas que no tienen cuenta bancaria. Con esto se podría incluir al e-commerce al 70% de la población peruana no bancarizada que prefiere el cash, como lo refiere el Sr. José María Ayuso – Vicepresidente Senior de Productos Visa

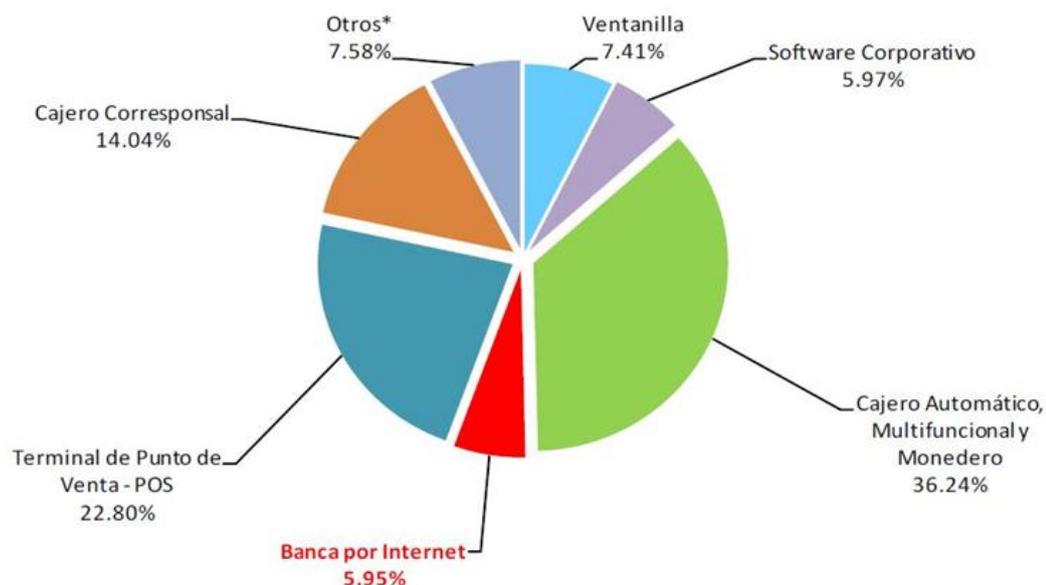
para la región (Gestión, 2014, 19 de setiembre). Por lo que el comercio electrónico es un canal de alto potencial de crecimiento, dado los niveles de movimientos que actualmente se presentan en el país.

En el Perú existe un crecimiento constante de transacciones que se realizan a través de los cajeros automáticos como se muestra en las *Figura 10* y *Figura 11*. La presencia mediante este sistema es de importancia para la banca, como lo refiere el diario Gestión, tomando lo indicado por la Asbanc, solo en el primer bimestre del año las transacciones financieras, distintas al uso de efectivo, por cajeros automáticos ascienden a 36.24% (2015, 6 de abril). Por lo que el principal canal donde se realizan las transacciones financieras con instrumentos distintos al efectivo son los cajeros automáticos y siendo la banca por internet la menos utilizada, y donde el Scotiabank tiene que ampliar en la instalación de más cajeros automáticos y concientizar a sus clientes para el uso de manera más segura en internet.



*Figura 10.* Número Total de Transacciones Bancarias con Instrumentos Distintos al Efectivo por Canal de Atención.

Tomado de “El cajero automático sigue siendo el canal moderno preferido para transacciones bancarias,” por Asociación de Bancos del Perú (ASBANC), 2014, p.12, Lima, Perú: Autor. Recuperado de <http://gestion.pe/economia/cajero-automatico-sigue-siendo-canal-moderno-preferido-transacciones-bancarias-2128170>



\* Comprende banca por teléfono, banca móvil (celular), página web del comercio, pagos a entidades financieras con tarjetas de crédito, cheques procesados en una ESEC, entre otros.

*Figura 11.* Distribución del Número Total de Transacciones Bancarias con Instrumentos Distintos al Efectivo por Canal de Atención.

Tomado de “El cajero automático sigue siendo el canal moderno preferido para transacciones bancarias,” por Asociación de Bancos del Perú (ASBANC), 2014, p.11, Lima, Perú: Autor. Recuperado de <http://gestion.pe/economia/cajero-automatico-sigue-siendo-canal-moderno-preferido-transacciones-bancarias-2128170>

### 3.3.5 Fuerzas ecológicas y ambientales (E)

La actual demanda mundial por la protección del medio ambiente que hace que las empresas busquen nuevos productos que vaya acorde con estas exigencias, entre ellos el uso de material reciclado para la fabricación de nuevos materiales a nivel mundial. En el Perú existe la Ley General del Ambiente N° 28611, publicada el 15 de octubre del 2005, que ya pone exigencias a cumplimientos de normas de protección del medio ambiente además de fomentar la investigación ambiental científica y tecnológica. Además en el Perú, como lo informa el Fondo Nacional de Financiamiento de la Actividad Empresarial (FONAFE) en su plan estratégico de gobierno electrónico 2014 – 2017 (2014) “La política nacional del medio ambiente se fundamenta en que el Perú es un país con un importante patrimonio natural y cultural, que ofrece múltiples oportunidades de desarrollo mediante el aprovechamiento

sostenible de los recursos naturales, la gestión integral de la calidad ambiental y la realización de actividades socioeconómicas con criterios de competitividad y proyección regional y mundial” (p. 26).

La banca no es ajena a los impactos ambientales, ya que afectan de forma importante el perfil de riesgo de su contraparte comercial. Por ejemplo, si una corporación empieza a descuidar el medio ambiente y a afectar el ecosistema de las comunidades en las que opera, seguramente generará un fuerte descontento y desaprobación social. Esto afectará negativamente la capacidad de pago de la empresa cuando esta sea objeto de multas, cierres y sanciones por los accidentes causados. Adicionalmente, la corporación deberá invertir en tecnologías para cumplir con los nuevos estándares de calidad; probablemente tendrá que reemplazar materias primas por insumos alternativos y menos contaminantes, y tendrá que detener su producción hasta que pueda asegurar que ha subsanado todos los inconvenientes. A nivel del sistema financiero la SBS tiene una propuesta inspirada en los actuales estándares internacionales de la gestión de riesgo socioambiental que es la contribución de la banca en la gestión del riesgo de conflictos sociales, ya que significan riesgos para el sistema financiero y por ello consideraría necesario supervisar a las entidades financieras. La regulación involucra primero la realización de una evaluación crediticia que implica la evaluación de impactos ambientales, medidas preventivas, participación y diálogo. La propuesta de la SBS es positiva, pues busca reducir riesgos, prevenir o eliminar pérdidas para las empresas del sistema financiero, y recoge los actuales estándares de la gestión de riesgo socio ambiental que algunas las entidades bancarias ya vienen aplicando en el mercado. (El Comercio, 2014, 05 de febrero).

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

Luego de describir los puntos del PESTE es posible obtener oportunidades y amenazas para el sistema financiero peruano y que afectan directamente en el plan

estratégico del Scotiabank. Con este resultado podemos referir que se encuentra muy levemente por encima del promedio, que como lo refiere D'Alessio (2012) el valor promedio debe ser 2.5, y esto significa que el entorno donde se desarrolla Scotiabank presenta oportunidades de las cuales Scotiabank ya está aprovechando de menor manera, pero que se hace necesario implementar acciones para minimizar las amenazas presentes del entorno.

Tabla 6

*Matriz de Evaluación de Factores Externos – MEFE de Scotiabank Perú*

| Factores determinantes del éxito |  | Peso        | Valor | Puntaje     |
|----------------------------------|--|-------------|-------|-------------|
| <b>Oportunidades</b>             |  |             |       |             |
| 1                                | Desarrollo de la clase media en el Perú  | 0.09        | 3     | 0.27        |
| 2                                | Desarrollo de nuevas tecnologías de la información y de las comunicaciones en el mercado financiero                                      | 0.08        | 2     | 0.16        |
| 3                                | Recuperación del crecimiento de inversiones públicas y privadas que requieren servicios financieros para sus proyectos a partir del 2017 | 0.08        | 3     | 0.24        |
| 4                                | Incremento de exportaciones por los contratos bilaterales de comercio exterior: TLC, TPP, a partir del 2017                              | 0.09        | 3     | 0.27        |
| 5                                | Políticas de gobierno para la inclusión financiera de los peruanos   | 0.06        | 2     | 0.12        |
| 6                                | Políticas de gobierno que favorece las inversiones de empresas extranjeras   | 0.06        | 3     | 0.18        |
| 7                                | Incremento de préstamos hipotecarios en los sectores C y D y en provincias, de estudio, entre otros                                      | 0.06        | 2     | 0.12        |
| 8                                | Incremento de la bancarización en el Perú  | 0.07        | 3     | 0.21        |
| 9                                | Incremento de las Pymes en el Perú   | 0.07        | 3     | 0.21        |
| <b>Subtotal</b>                  |  | <b>0.66</b> |       | <b>1.78</b> |
| <b>Amenazas</b>                  |  |             |       |             |
| 1                                | Aumento de competidores internacionales y de sustitutos  | 0.04        | 4     | 0.16        |
| 2                                | Mayor regulación y supervisión de los entes reguladores como la SBS, BCR.  | 0.06        | 4     | 0.24        |
| 3                                | Tendencia de usuarios a sobre-endeudarse con los bancos: Tarjetas de crédito, préstamos, etc.  | 0.06        | 3     | 0.18        |
| 4                                | Incremento de las tasas de interés de la Reserva Federal de Estados Unidos (FED) en corto plazo  | 0.04        | 3     | 0.12        |
| 5                                | Volatilidad del tipo de cambio que puede generar descalce de monedas para las personas naturales y empresas.                             | 0.05        | 3     | 0.15        |
| 6                                | Incremento de delitos violentos (robos, asaltos, etc.) y no violentos (tecnológicos y financieros)                                       | 0.05        | 3     | 0.15        |
| 7                                | Crecimiento de lavado de activos   | 0.04        | 3     | 0.12        |
| <b>Subtotal</b>                  |  | <b>0.34</b> |       | <b>1.12</b> |
| <b>Total</b>                     |  | <b>1.00</b> |       | <b>2.90</b> |

### **3.5 Scotiabank y sus Competidores**

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

De acuerdo con la SBS, en su Memoria Anual 2014, los créditos directos del sistema financiero peruano representaron al cierre de dicho año 226,3 miles de millones de nuevos soles, equivalente al 37% del PBI, con lo cual se vuelve un sector bastante atractivo para cualquier proveedor que quiera hacer negocios con los participantes de este sector. Dada su magnitud, tanto a nivel de sus operaciones como de su infraestructura, existe una gran diversidad de proveedores del sistema financiero peruano, y en particular de la Banca Múltiple, pues es el subsector más completo ya que abarca la mayor cantidad de operaciones por la diversidad de productos y servicios que brinda.

Al ser un sector altamente intensivo en el manejo de información, es demandante principal de productos y servicios de tecnologías de la información, principalmente a nivel de la comunicación tradicional de voz, así como del uso de red de datos. Los bancos son demandantes de la comunicación de voz, puesto que necesitan comunicarse con sus clientes, ya sea empresas o por su banca telefónica. A nivel de la red de datos, la mayor parte de las transacciones bancarias se realizan en línea, además del uso cada vez más intensivo de la banca por internet y el desarrollo de la banca móvil. En el Perú, actualmente, sólo existen dos proveedores que pueden dar estos servicios para un cliente tan grande como Scotiabank, siendo estos Telefónica del Perú (movistar) y América Móvil (Claro). En ese sentido, su nivel de negociación es alto, al ser los dos únicos del mercado, sin embargo, es preciso indicar que los bancos, y en particular los cuatro principales como es el caso de Scotiabank, también representan clientes muy importantes para estas empresas de telecomunicaciones, además de ser los clientes de mayor exigencia en la calidad y seguridad de sus servicios, así como en el nivel de innovación tecnológica requerido, con lo cual el poder de negociación de las TELCO disminuye.

Otro grupo de proveedores importante para el sistema financiero, son las empresas procesadoras de medios de pago, las cuales brindan el servicio de procesamiento de los pagos o transacciones efectuados con las tarjetas de crédito y débito, a través de los distintos canales como establecimientos, cajeros automáticos, internet, banca por internet, terminales electrónicos de punto de venta (POS), entre otros. Los bancos como Scotiabank, cumplen el rol de emisores de tarjetas de crédito y débito, mientras que las procesadoras gestionan y administran el procesamiento de las transacciones con estos medios de pago. En el Perú existen dos procesadoras: Unibanca S.A. y Procesos Medios de Pago S.A. La primera de ellas, brinda servicio para las transacciones efectuadas con tarjetas de las marcas internacionales Visa y MasterCard, mientras que la segunda atiende a las marcas MasterCard, MasterCard Débit, Diners / Discover, Union Pay, American Express y marcas privadas (Ripley, CMR, Cencosud, CrediScotia, Financiera Uno). Existe también la opción de contratar los servicios de empresas procesadoras de medios de pago en el exterior, sin embargo, para estos casos será necesario que la SBS autorice la contratación. Al haber sólo dos empresas procesadoras a nivel nacional, el nivel de negociación es alto.

En el caso de Scotiabank, la relación de dependencia con las procesadoras, en particular con Procesos Medios de Pago S.A. se ve incrementada por el servicio que le brinda a nivel de la administración de su principal programa de fidelidad de clientes, llamado Scotiapuntos. La procesadora es pues un gran aliado al momento de lanzar las campañas y promociones con los clientes, lo cual representa un trabajo conjunto desde el inicio de cualquier campaña, tanto a nivel de los procesos como el desarrollo de tecnología para su aplicación y puesta en marcha. Esto puede considerarse quizás una desventaja para Scotiabank cuando el nivel de atención por parte de la procesadora o la falta de personal disponible retrasan la salida de las campañas. Las empresas transportadoras de dinero forman parte de los principales proveedores del sector financiero. De acuerdo con la

Superintendencia de banca y seguros (SBS), sólo existen dos empresas autorizadas para este fin, las mismas que también son supervisadas por el regulador: Hermes Transportes Blindados S.A. y Cía. de Seguridad Prosegur S.A. Actualmente, Scotiabank, tiene contratada con Hermes el 90% de sus operaciones referidas al transporte y abastecimiento de dinero requerido para su red de agencias y red de cajeros automáticos. Entonces Hermes es un proveedor crítico para la continuidad del negocio de Scotiabank y a su vez, el banco es un cliente principal para esta empresa transportadora de dinero, por lo que se puede definir que existe un nivel medio de negociación por el lado de este proveedor.

Otro grupo de proveedores importantes son las empresas de servicios de fuerza de ventas tipo outsourcing. La Banca Múltiple y en particular Scotiabank, es intensivo en el uso de personal de fuerza de ventas subcontratado principalmente para la colocación de productos para su segmento de Banca de consumo o Banca retail como la venta de tarjetas de crédito, préstamos personales y préstamos vehiculares. La fuerza de ventas incluye tanto el personal de venta directa como la contratación de empresas de venta telefónica. Si bien existen varios proveedores para estos servicios, el cambio de proveedor puede representar un costo de adecuación y experiencia de los procesos que podría afectar el nivel de colocaciones del banco. Dentro de estos proveedores podemos mencionar a Buró Outsourcing S.A.C. y El Cristal S.C.R.L. A nivel de la tecnología y sistemas informáticos, el sistema financiero tiene la opción de tener procesadores de datos principales propios o pagar por el servicio a un tercero. En el caso de Scotiabank, tiene su propio procesador de datos principal, mientras que su procesador alterno es administrado por una empresa externa de alto nivel como IBM.

Otras empresas proveedoras importantes de los bancos, pero con menor poder de negociación son: las compañías de seguros, notarías, estudios de abogados, empresas operadoras de cajeros corresponsales como Kasnet y Globokas, empresas de mensajería nacional e internacional, empresas de transferencia de datos internacionales como SWIFT,

empresas de reporte crediticio de deudores como Equifax y Sentinel, empresas de desarrollo de software, empresas de seguridad y vigilancia, empresas de custodia y archivo documentario, empresas de cobranza, instituciones públicas como la Bolsa de Valores de Lima, RENIEC, SUNARP, entre otras, también se tiene a las empresas de publicidad, empresas de servicios de limpieza y mantenimiento de edificios, entre otras. Para este grupo de proveedores, el nivel de negociación es menor debido principalmente a la existencia de un mayor número de empresas y en algunos casos al tamaño que éstas representan en el mercado. En el caso de Scotiabank, por su política de contratación externa dictado desde su casa matriz, mantiene contrato con por lo menos dos de estas empresas, una que funciona como principal y otra como alterno. Por otro lado, es preciso indicar que, de acuerdo a su informe de Responsabilidad Social Corporativa 2013 de Scotiabank, al cierre de dicho año contaba con 262 proveedores de servicios significativos, pero si bien son calificados como significativos, no todos tienen el poder de negociación suficiente. Es así que podemos decir que existe un poder de negociación de los proveedores, que se puede calificar de nivel medio, ya que por un lado existen, en algunos servicios clave, proveedores únicos que presentan cierto poder de negociación; y por otro lado, Scotiabank al ser una empresa de nivel corporativo, con un nivel de activos importantes, se vuelve atractivo para muchos proveedores, como por ejemplo las empresas de publicidad; con lo que el banco tiene un nivel de ventaja en la negociación.

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

De acuerdo con lo indicado por la SBS, en su Memoria Anual 2014, en el año 2014, se incorporaron 300 mil prestatarios al sistema financiero, con lo cual el total de prestatarios superó los 6 millones entre personas naturales y jurídicas. El saldo de créditos directos del sistema financiero alcanzó los 226, 268 millones de nuevos soles (equivalente a 75,776 millones de dólares), mientras que el saldo de depósitos se situó en 22,866 millones de

nuevos soles. La banca múltiple participa con el 80,2% del saldo de depósitos y el 85,4% del saldo de créditos del sistema financiero, financiando a 3,7 millones de prestatarios. Otras empresas que conforman el sistema financiero y que están autorizadas a captar depósitos del público son las empresas financieras, cajas municipales y cajas rurales, las cuales tienen una participación reducida en términos de activos, créditos y depósitos, pero atienden a un número significativo de clientes (3,5 millones de prestatarios).

Según informó la SBS (2015, Junio) a nivel de todo el sistema financiero, los créditos corporativos, a grandes empresas y medianas empresas, representan el total de 52.32% con un total de 126,167 millones de nuevos soles, mientras que los créditos a las pequeñas y microempresas representaron el 13.08% con un total de 31,545 millones de nuevos soles. Asimismo, los créditos de consumo y los créditos hipotecarios para vivienda, representaron el 19.54% y 15.06%, respectivamente y el número de deudores de créditos corporativos, grandes empresas y medianas empresas representaba conjuntamente solo 0.53% de deudores de todo el sistema financiero, es decir, un total de 32,502 empresas o clientes. Mientras que los deudores de créditos de pequeña y microempresa representaban el 6.45% y 26.88%, respectivamente; lo cual significa un total de 398,891 deudores para el primer grupo, y 1'662,979 para el segundo. También los deudores de créditos de consumo representan el mayor número, con un total de 4'608,123 (74.48%). Finalmente, los deudores de créditos hipotecarios para vivienda representan el 3.65% del total, con 226,036 clientes.

Con datos obtenidos de la SBS al 30 de junio 2015 la Banca Múltiple concentra la mayor cantidad de deudores para los créditos corporativos, con un total de 598 clientes, así como los deudores de créditos a grandes empresas, con un total de 2,610 clientes, y los deudores de créditos de medianas empresas que representan un total de 28,004 clientes. En estos tres segmentos, la Banca múltiple tiene el 96.03% de los deudores de todo el sistema financiero. El número de deudores de créditos a pequeñas empresas en la banca múltiple es

de 227,893, lo cual representa alrededor de 57.13% del total del sistema, compartiendo participación con las empresas financieras (95,383 deudores) y las cajas municipales (159,374 deudores). Mientras que los deudores de créditos microempresa son 607,744 en la banca múltiple, lo cual representa alrededor de un 36.55%; seguido de las cajas municipales con 585,777 clientes y las empresas financieras con 481,413 deudores. A nivel de los créditos de consumo, la banca múltiple concentra la mayor cantidad de deudores con un total de 3'421,091; lo cual representa alrededor del 74.24%; seguido de las empresas financieras que tienen un total de 1'210,822 clientes. Finalmente, a nivel de los créditos hipotecarios para vivienda, la banca múltiple tiene un total de 202,902 clientes, lo cual representa alrededor del 89.77% del total de deudores del sistema financiero.

Según información de los datos de la SBS al 30 de junio 2015, el total de deudores de Scotiabank asciende a 431,504; de los cuales el número de clientes de créditos corporativos fue de 220, y representan el 25% a nivel de monto colocado; los deudores de créditos a grandes empresas fueron 1,121 y representan el 20% del monto total de créditos del banco; por otro lado, los deudores de créditos a medianas empresas fueron 10,956 y representan el 15% del saldo de las colocaciones directas. Mientras que los deudores de créditos a pequeñas empresas fueron 48,077 lo que significa el 8% del monto de créditos directos; en tanto que los deudores de créditos microempresas fueron sólo 4,426 y representan un monto menor al 1% del monto colocado. A nivel de los créditos hipotecarios para vivienda, que representan el 15% del monto de créditos, fueron otorgados a un total de 29,202 clientes. Finalmente, el mayor número de clientes deudores de Scotiabank están concentrados a nivel de los créditos de consumo, con un total de 346,892 clientes, los que a su vez representan el 15% del monto de las colocaciones.

El poder de negociación de los compradores se ve reflejado en las tasas de interés activa (TEA), la cual varía para cada tipo de deudor. Al 30 de junio de 2015, los créditos

corporativos tienen la menor Tasa de interés activa (TEA) promedio en moneda nacional (4.62%) y en moneda extranjera (2.01%). En segundo lugar, las tasas de interés más bajas, las tienen los créditos a grandes empresas y en tercer lugar a las medianas empresas, con una TEA de 9.72% en soles y 8.25% en dólares. Los créditos de consumo son los que representan la mayor TEA a nivel de las colocaciones, siendo a junio 2015, 43.79% en moneda nacional y 31.49% en moneda extranjera. Finalmente, los créditos hipotecarios para vivienda, registraron una TEA de 8.37 en soles y 7.39% en dólares, como se puede ver en la Tabla 7.

Tabla 7

*Tasas Activas Anuales de las Operaciones Realizadas en los Últimos 30 Días Útiles por Tipo de Crédito al 30 de Junio del 2015*

| Tipo de Crédito   | Moneda Nacional | Moneda Extranjera |
|-------------------|-----------------|-------------------|
| Corporativos      | 4.62%           | 2.01%             |
| Grandes Empresas  | 6.55%           | 4.59%             |
| Medianas Empresas | 9.72%           | 8.25%             |
| Pequeñas Empresas | 20.71%          | 11.77%            |
| Microempresas     | 34.60%          | 19.75%            |
| Consumo           | 43.79%          | 31.49%            |
| Hipotecarios      | 8.37%           | 7.39%             |

*Nota.* Tomado de “Tasa de interés promedio del sistema bancario,” por Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (SBS), 30 de junio de 2015, Lima, Perú: Autor. Recuperado de [http://www.sbs.gob.pe/app/stats/TasaDiaria\\_5.asp](http://www.sbs.gob.pe/app/stats/TasaDiaria_5.asp)

Dado los resultados indicados en las siguientes Tabla 8, Tabla 9 y Tabla 10, a nivel de la concentración del número de clientes por tipo de créditos, se puede indicar que el poder de negociación es alto a nivel de los deudores de créditos corporativos, grandes empresas y medianas empresas. Este grupo de deudores representan alrededor del 52% del monto de las colocaciones a nivel de todo el sector financiero, 58% para la Banca Múltiple y 61% para Scotiabank; sin embargo, el número de deudores en estas categorías es menor, con solo 32,502 en todo el sistema financiero, a junio 2015. Es decir, a nivel del monto colocado representan un importe significativo, pero está concentrado en una menor cantidad de clientes. Este mismo grupo de clientes, es el que tiene la menor tasa de interés activa.

Tabla 8

*Composición de los Créditos Directos de la Banca Múltiple al 30 de Junio de 2015 en Miles de Soles*

| A junio 2015               | Scotiabank        |                |                | Banca Múltiple     |                |                  |
|----------------------------|-------------------|----------------|----------------|--------------------|----------------|------------------|
|                            | Créditos directos | N° de deudores |                | Créditos directos  | N° de deudores |                  |
| Corporativos               | 8,680,950         | 25%            | 220            | 46,341,884         | 22%            | 598              |
| Grandes empresas           | 6,859,762         | 20%            | 1,121          | 38,491,192         | 18%            | 2,610            |
| Medianas empresas          | 5,262,685         | 15%            | 10,956         | 37,535,154         | 18%            | 28,004           |
| Pequeñas empresas          | 2,675,668         | 8%             | 48,077         | 13,674,023         | 6%             | 227,893          |
| Microempresas              | 120,967           | 0%             | 4,426          | 2,909,843          | 1%             | 607,744          |
| Hipotecarios para vivienda | 5,277,958         | 15%            | 29,202         | 34,908,288         | 17%            | 202,902          |
| Consumo                    | 5,244,590         | 15%            | 346,892        | 36,718,361         | 17%            | 3,421,091        |
| <b>Total</b>               | <b>34,122,580</b> | <b>100%</b>    | <b>431,504</b> | <b>210,578,746</b> | <b>100%</b>    | <b>4,217,058</b> |

Nota. Tomado de "Sistema Financiero-Estructura," por Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (SBS), junio 2015. Recuperado de <http://www.sbs.gob.pe/app/stats/EstadisticaBoletinEstadistico.asp?p=14#>

En el caso de los clientes de la banca minorista, que representan el mayor número de deudores en el sistema financiero, son atendidos tanto por la Banca Múltiple, las financieras, las cajas municipales, cajas de ahorro y crédito y el Banco de la Nación. Al tener una mayor cantidad de empresas en el sistema financiero dispuestos a satisfacer sus necesidades de préstamos y ahorro, los clientes pueden elegir entre diversas opciones. Por ello también es importante conocer cómo es que los clientes perciben a las principales instituciones financieras, y qué características son importantes al momento de tomar una decisión sobre con cual empresa mantener una relación de cliente.

Tabla 9

*Créditos Directos según Tipo de Crédito y Tipo de Empresa del Sistema Financiero al 30 de Junio del 2015 en Miles de Soles*

| Tipo de Crédito                | Banca Múltiple     | Empresas Financieras | Cajas Municipales | Cajas Rurales de Ahorro y Crédito | EDPYMEs          | Empresas de Arrendamiento Financiero | Banco de la Nación 1/ | Agrobanco 2/     | Total              |
|--------------------------------|--------------------|----------------------|-------------------|-----------------------------------|------------------|--------------------------------------|-----------------------|------------------|--------------------|
| Corporativos                   | 46,571,741         | 8,157                | 149,947           | 18,537                            | -                | 31,675                               | -                     | 13,069           | 46,793,126         |
| Grandes empresas               | 38,638,035         | 27,776               | 40,066            | 3,776                             | -                | 203,002                              | -                     | 9,559            | 38,922,214         |
| Medianas empresas              | 37,608,767         | 343,435              | 1,624,804         | 39,272                            | 17,027           | 189,428                              | -                     | 628,704          | 40,451,437         |
| Pequeñas empresas              | 13,678,271         | 2,293,072            | 5,558,879         | 414,096                           | 375,877          | 37,634                               | -                     | 420,055          | 22,777,885         |
| Microempresas                  | 2,909,843          | 1,800,508            | 2,988,084         | 344,613                           | 349,326          | 1,422                                | -                     | 373,743          | 8,767,540          |
| Consumo                        | 36,751,112         | 3,541,414            | 2,550,598         | 123,729                           | 429,131          | -                                    | 3,726,415             | 4                | 47,122,403         |
| Hipotecarios para Vivienda     | 34,908,288         | 77,962               | 965,780           | 43,756                            | 178,953          | -                                    | 152,653               | -                | 36,327,392         |
| <b>TOTAL CRÉDITOS DIRECTOS</b> | <b>211,066,057</b> | <b>8,092,325</b>     | <b>13,878,159</b> | <b>987,778</b>                    | <b>1,350,314</b> | <b>463,162</b>                       | <b>3,879,067</b>      | <b>1,445,135</b> | <b>241,161,997</b> |

*Nota.* Tomado de “Sistema Financiero-Estructura”, por Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (SBS), junio 2015, Lima, Perú: Autor. Recuperado de <http://www.sbs.gob.pe/app/stats/EstadisticaBoletinEstadistico.asp?p=14#>

Tabla 10

*Número de Deudores según Tipo de Crédito y Tipo de Empresa del Sistema Financiero al 30 de Junio del 2015*

| Tipo de Crédito            | Banca Múltiple   | Empresas Financieras | Cajas Municipales | Cajas Rurales de Ahorro y Crédito | EDPYMEs        | Empresas de Arrendamiento Financiero | Banco de la Nación | Agrobanco     | Total 2/         |
|----------------------------|------------------|----------------------|-------------------|-----------------------------------|----------------|--------------------------------------|--------------------|---------------|------------------|
| Corporativos               | 598              | 2                    | -                 | 2                                 | -              | 10                                   | -                  | 16            | 618              |
| Grandes empresas           | 2,610            | 11                   | 12                | 3                                 | -              | 118                                  | -                  | 2             | 2,624            |
| Medianas empresas          | 28,004           | 1,933                | 3,525             | 187                               | 313            | 427                                  | -                  | 385           | 29,260           |
| Pequeñas empresas          | 227,893          | 95,383               | 159,374           | 16,651                            | 17,262         | 297                                  | -                  | 10,792        | 398,891          |
| Microempresas              | 607,744          | 481,413              | 585,777           | 93,051                            | 105,012        | 18                                   | -                  | 49,819        | 1,662,979        |
| Consumo                    | 3,421,091        | 1,210,822            | 452,268           | 16,432                            | 147,082        | -                                    | 543,182            | 1             | 4,608,123        |
| Hipotecarios para Vivienda | 202,902          | 2,861                | 15,274            | 454                               | 2,072          | -                                    | 2,718              | -             | 226,036          |
| <b>TOTAL DEUDORES 3/</b>   | <b>4,217,058</b> | <b>1,711,731</b>     | <b>1,187,573</b>  | <b>126,466</b>                    | <b>266,621</b> | <b>870</b>                           | <b>545,236</b>     | <b>61,013</b> | <b>6,187,067</b> |

*Nota.* Tomado de “Sistema Financiero-Estructura,” por Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (SBS), junio 2015, Lima, Perú: Autor. Recuperado de <http://www.sbs.gob.pe/app/stats/EstadisticaBoletinEstadistico.asp?p=14#>

De acuerdo con Chiu (2012), la quiebra por los bancos existente en los años 80 ya no representa un temor hoy en día por lo que la solidez y seriedad de una institución financiera son requisitos básicos, pero que los bancos no necesariamente resaltan en su publicidad; hoy en día se orientan más a los atributos de cercanía, innovación y conocimiento del cliente. Según informó IPSO Apoyo (2014), en su estudio de Perfil de Imagen y Posicionamiento de la Banca Personal, indica que: (a) La confianza en los canales de atención alternos a ventanilla ha crecido considerablemente en los últimos dos años; (b) el Banco de crédito del Perú (BCP) y el Banco continental (BBVA) son los bancos con las alta recordación a nivel general entre los bancarizados; (c) el Banco de crédito del Perú (BCP) también lidera la recordación de publicidad y que Scotiabank ha mejorado considerablemente en este rubro;(d) el BCP y el BBVA mantienen el más alto valor percibido por el costo; (e) la lealtad de los clientes se ha ido incrementando para Scotiabank y el Banco Ripley; (f) al BBVA e Interbank se les asocia con modernidad y tecnología; (g) La entidad que los clientes relacionan con la facilidad a créditos personales y para pequeños negocios es a MiBanco y (h) el BBVA es percibido por los clientes como un banco innovador mientras que Scotiabank destaca para los clientes en la asesoría.

Respecto de la banca comercial, corporativa e institucional, referida principalmente a los clientes clasificados como corporativos, medianas y grandes empresas, el principal atributo que ofrecen es: el respaldo y la posibilidad de ofrecer productos que se adecúen a sus necesidades más específicas como financiamiento de ventas, a través del descuento de letras, cobranza de letras, factoring, arrendamiento financiero, cartas de crédito, etc. Entonces para el caso de la negociación de los compradores estará en base a la oferta que le haga llegar la institución financiera. Una institución que viene representando una fuerza importante a nivel de los clientes minoristas del sector financiero es el Instituto Nacional de Defensa de la Competencia y de la Protección de la Propiedad Intelectual (INDECOPI), que de acuerdo con

lo indicado por la misma entidad, a RPP Noticias (abril, 2015) los servicios bancarios y financieros son los que presentaron el mayor número de reclamos durante el periodo de marzo 2014 a febrero 2015.

El Servicio de Atención al Ciudadano (SAC) de INDECOPI, recibió un total de 43,603 reclamos, de los cuales 42.66% (18,603) pertenecían a empresas del sector financiero. Los Órganos Resolutivos de Procedimientos Sumarios de Protección al Consumidor (OPS), iniciaron 11,475 denuncias por presuntas infracciones a las normas de protección al consumidor, de las cuales el 43.77% (5,022) fueron del sistema financiero. Mientras que las Comisiones de Protección al Consumidor (CPC) iniciaron un total de 7,722 denuncias por presuntas infracciones a las normas de protección al consumidor, donde el 21.6% (1,668) fueron provenientes de actividades bancarias o financieras. Cabe precisar que más del 50% de los reclamos y denuncias se realizan a nivel del departamento de Lima y la otra mitad en los demás departamentos a nivel nacional. De acuerdo con información indicada por el diario Correo (2015, 20 de mayo), a través del portal de INDECOPI, valoró el ranking de las 20 empresas más multadas, figuran 10 empresas del sector financiero, siendo los siete primeros lugares ocupados por estas mismas.

El Banco Azteca ocupa el primer lugar con total de 2,042.09 UIT que representan 422 sanciones, le sigue el BCP con 1,570.80 UIT con 559 multas, y el tercer lugar está el Banco Falabella con el mayor número de multas (617) por un total de 1,394.81 UIT. Scotiabank ocupa el quinto lugar con un total de 261 multas, por 730.15 UIT. Es decir, no sólo a nivel de la cantidad de reclamos y denuncias ante INDECOPI, el sector financiero es el que tiene el mayor número, lo es también a nivel del impacto y número de multas. Se puede indicar que el poder de negociación de los clientes de Scotiabank es alto. A nivel de la banca comercial, corporativa e institucional, los clientes tienen el poder de negociación debido a que son pocos, pero representan el mayor monto de las colocaciones y

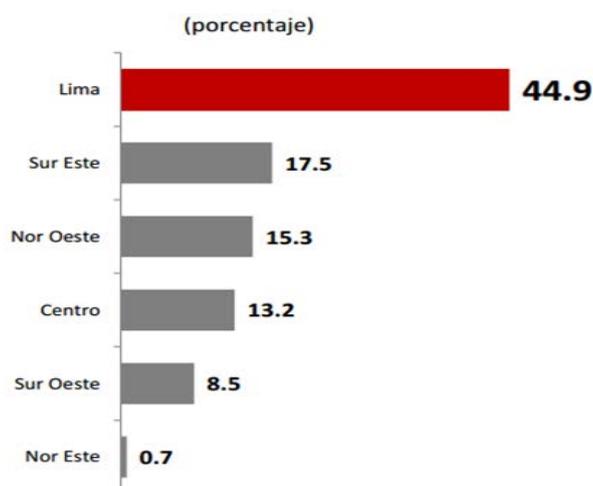
depósitos; por lo que buscan tasas más bajas. En este segmento existen sólo 11 bancos que los atienden, pero son principalmente el BCP, BBVA, Interbank y Scotiabank los que tienen hasta el 80% del mercado. A nivel de los clientes del segmento Retail, que son el mayor número de clientes, también tienen un alto poder de negociación debido a que tienen una diversidad de competidores que pueden elegir, pues son atendidos tanto por empresas de la banca múltiple, como por las empresas financieras, Entidad de Desarrollo para la Pequeña y Microempresa (Edpymes), cajas municipales y cajas rurales de ahorro y crédito. Esta diversidad de ofertantes permite que el cliente pueda negociar principalmente a nivel del precio, es decir, las tasas de interés (pasiva o activa), con lo cual la competencia se vuelve más agresiva. Otro factor que influye, es la preferencia al menor tiempo de atención de sus operaciones, así como el nivel de accesibilidad de sus productos y servicios.

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

A nivel del sistema financiero los sustitutos de los servicios de financiamiento y depósitos estarían representados por aquellas empresas, asociaciones o personas que de manera formal o informal reemplazan los servicios brindados por Scotiabank, al satisfacer las mismas necesidades pero con un modelo o forma distinto, como son las cooperativas, los prestamistas informales, y las Organizaciones No Gubernamental (ONG), sin fines de lucro:

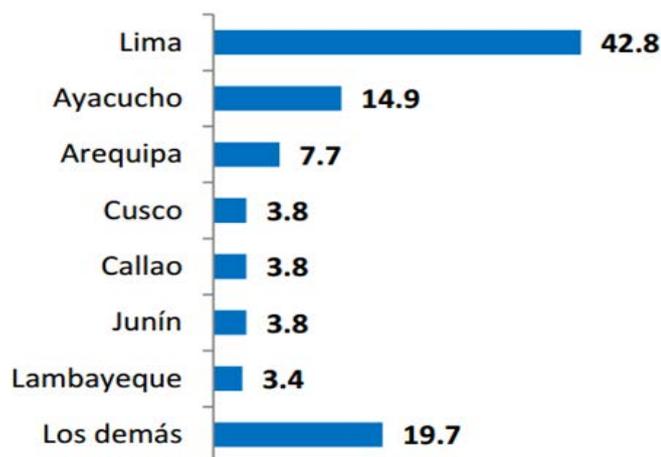
**Cooperativas.** A diferencia de las demás entidades del sistema financiero, las cooperativas de ahorro y crédito brindan servicios exclusivamente a sus socios, y lo hacen sin fines de lucro. Asimismo, mientras las empresas del sector financiero son supervisadas por la superintendencia de banca y seguros y se rigen de acuerdo a la Ley N° 26702, las cooperativas son supervisadas por la Federación Nacional de cooperativas de ahorro y Crédito del Perú (FENACREP) y se rigen por la Ley General de Cooperativas (TUO aprobado por D.S. N° 074-90-TR). Mientras que en las empresas del sector financiero, el capital está formado por acciones, en las cooperativas está representado por los aportes de los

socios. Según lo refiere el ministerio de la producción en su informe de actualización del directorio nacional de cooperativas 2014 (2014, agosto) existen 833 cooperativas, de las cuales 577 se encuentran en actividad y tienen una población cooperativista de 1.3 millones de socios, generando ventas / ingresos anuales de 1.3 miles de millones de nuevos soles. En lo que respecta a la distribución de las cooperativas por macroregiones se presenta la Figura 12 donde podemos notar que Lima y Callao concentra el 44.9 % del total de cooperativas a nivel nacional.



*Figura 12.* Distribución de las Cooperativas por Macroregión, 2014. Tomado de “La Actualización del Directorio Nacional de Cooperativas 2014,” por el Ministerio de la Producción, 2014, p. 13, Lima, Perú: Autor. Recuperado de [http:// www.produce.gob.pe/imagenes/stories/Repositorio/directorio-cooperativas/resultados.pdf](http://www.produce.gob.pe/imagenes/stories/Repositorio/directorio-cooperativas/resultados.pdf)

Las macroregiones se distribuyen en: (a) Nor Este: Loreto; (b) Nor Oeste: Tumbes, Piura, Lambayeque, Cajamarca, Amazonas y San Martín; (c) Centro: Ancash, Ucayali, Junín, Huánuco, Pasco y Huancavelica; (d) Lima: Lima y Callao; (e) Sur Oeste: Ica, Arequipa, Moquegua y Tacna; (f) Sur Este: Cusco, Puno, Ayacucho, Madre de Dios y Apurímac. La cantidad de cooperativas de ahorro y crédito, se tiene que el 36% se encuentran en este rubro de provincias, representando 208 cooperativas, teniendo una presencia importante las cooperativas agrarias con 20.5% que representa 118 cooperativas. En la Figura 13 se puede visualizar la distribución de estas cooperativas según las provincias (Ministerio de la Producción, 2014, agosto).



*Figura 13.* Distribución de las Cooperativas de Ahorro y Crédito por Provincias. Tomado de “La Actualización del Directorio Nacional de Cooperativas 2014,” por el Ministerio de la Producción, 2014, p. 8, Lima, Perú: Autor. Recuperado de <http://www.produce.gob.pe/images/stories/Repositorio/directorio-cooperativas/resultados.pdf>

La población cooperativista perteneciente a la actividad de ahorro y crédito alcanza un 83.9% según el ministerio de la producción. En lo que respecta a las oficinas se tiene que las cooperativas de ahorro y crédito tienen 151 oficinas únicas y 57 oficinas que funcionan como sucursales, esta suma da un total de 292 oficinas. En lo que respecta a las ventas según el Ministerio de la Producción (2014, agosto) se tiene que hasta diciembre 2013 el 52% de las ventas son efectuados a microempresas (de S/. 0 a S/. 555,000) el 30% a pequeña empresa (de S/. 555,000 a S/. 6'290,000) y el 18% a mediana y gran empresa (montos mayores a 6'290,000). En general existen entidades o gremios que afilian a las cooperativas pero no todas las cooperativas forman parte de estas entidades, por ejemplo en el caso de las cooperativas de ahorro y crédito solo 164 están registradas en la Federación Nacional de Cooperativas de Ahorro y Créditos del Perú (FENACREP) aun cuando el ministerio de la producción reportó 208 cooperativas en actividad.

***Prestamistas – Informal.*** Existe un mercado informal financiero a la cual tienen acceso los usuarios que no cumplen los requisitos solicitados por las entidades formales del sistema financiero, para estos casos la burocracia queda relegada y hace que el acceso a estos préstamos sean más fáciles aun cuando las tasas de interés sean demasiado altas y los

requerimientos que solicitan estos prestamistas tengan que ser prendas mobiliarias e inmobiliarias. La Asociación de Bancos del Perú (Asbanc) informó que muchos dueños de negocios en centros de abastos pueden obtener préstamos de 1,000 nuevos soles a un plazo de 30 días, y mediante el esquema denominado “gota a gota” podría llegar a pagar una Tasa de Costo Efectivo Anual (TCEA) que oscilan entre 406.11% y 10,488% (RPP, 2103, 16 de octubre). También Asbanc refiere que si bien este tipo de prestamistas ofrecen una tasa de 20% al mes en que se obtendría 1200 nuevos soles, al hacer una división a 28 pagos diarios de S/.42.9, en realidad se obtendría una Tasa de Costos Efectivo Mensual (TCM) de 47.48% que en realidad equivale a una TCEA de 10,488% (RPP, 2013, 16 de octubre). Estas cifras realmente son exorbitantes y representan el costo que muchas personas están dispuestas a pagar a fin de acceder a un crédito, esto significa una oportunidad para que más empresas del sector financiero formal puedan llevar sus productos a los sectores no bancarizados pero demandantes de financiamiento.

***Organizaciones No Gubernamentales (ONG).*** Existen actualmente las Organizaciones No Gubernamentales que trabajan facilitando los créditos a instituciones y/o personas. De acuerdo con ONG Prisma, en su página web existen dos formas de acceso al crédito por estas instituciones: (a) La banca comunal: que se basa en la metodología tradicional de bancos comunes, basados en la democracia, la confianza mutua y promoviendo la solidaridad y el ahorro, está formado por un promedio de 15 microempresarios. Los créditos son escalonados desde 300 hasta 7,500 nuevos soles. (b) Los grupos solidarios: Son las agrupaciones graduales de bancos comunales, están conformados de un mínimo de 3 a 5 personas con actividades comerciales o prestaciones de servicio. Los créditos se otorgan hasta 10,000 nuevos soles. Se debe indicar que actualmente, los sustitutos de los servicios financieros brindados por Scotiabank a nivel del segmento retail o de consumo, no representa una amenaza significativa debido por un lado al nivel de informalidad que

representan como el caso de los prestamistas, por otro lado, los sustitutos como las ONG y cooperativas, tienen un perfil de negocio distinto al banco, pues al no ser con fines de lucro, el foco del negocio se basa más que nada en la ayuda mutua hacia sus clientes, no persiguiendo necesariamente la mayor rentabilidad para la empresa.

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

De acuerdo con lo indicado por el presidente de la Asociación de Bancos del Perú (Asbanc), Oscar Rivera, a Andina (2015, 31 de marzo), cuatro bancos extranjeros están interesados en operar en el mercado financiero peruano; dos de los cuales proceden de China, uno de Europa y el cuarto de América Latina. El propio CEO global de BTG Pactual, André Esteves, indicó a Día\_1 (2015, 23 de marzo) que la firma brasilera que él lidera abrirá su primer banco comercial en el Perú, para lo cual planea realizar una inversión de US\$ 150 millones. Esto le permitiría posicionarse como el quinto banco del país, considerando que espera que en dos años de operación, su cartera de créditos se duplique hasta los US\$ 1,500 millones. Actualmente, BTG Pactual ya tiene una Sociedad Agente de Bolsa en el Perú desde hace dos años, a cuyo mercado ingresó gracias a la adquisición de Celfin SAB, y actualmente es la segunda corredora del país. . El banco de inversión brasileño ya inició su solicitud de licencia ante la ventanilla de la Superintendencia de Banca SBS el mes de marzo, de acuerdo con Andrea Stiglich (Semana Económica, 2015, 20 de marzo), sin embargo, los trámites y la organización le permitirían operar recién en dos años quien afirmó que BTG atenderá sólo créditos corporativos, con una orientación principal a los proyectos de infraestructura, que considera pieza clave para su crecimiento en el país.

El banco europeo interesado en ingresar al mercado peruano es el español Sabadell, que según su consejero delegado, Jaume Guardiola, en Gestión (Diciembre 17, 2014), estaría planeando abrir una oficina de representación en el Perú a fines del 2015. El cuarto banco de capital privado español, ya tiene planeado su expansión en América Latina a partir de este

año, específicamente en México, Colombia y Perú. En años anteriores, se han identificado el ingreso de bancos extranjeros al Perú, por ejemplo entre diciembre del 2007 y diciembre del 2008 hubo el ingreso de dos nuevos bancos, el banco Azteca y el Deutsche Bank, adicionalmente una empresa financiera comenzó a operar como Banco, Ripley. Posteriormente, en agosto del 2012 ingreso el banco Cencosud y en febrero del 2014 ingresó al mercado el ICBC Perú Bank. Lo que hace atractivo al mercado financiero peruano para la entrada de bancos extranjeros es, por un lado, el crecimiento de la clase media, siendo uno de los principales motores para el crecimiento de la economía, según lo indica Andrés Esteves, de BTG Pactual en Portafolio (2015, 31 de marzo).

Por otro lado, según Óscar Rivera de Asbanc, el Perú es uno de los países de la región que ofrece seguridad y garantía para el desarrollo de las inversiones (Andina, Marzo 31, 2015). Asimismo, el nivel de bancarización en el Perú, por debajo del promedio de la región también representa una oportunidad de crecimiento del mercado peruano. Esto también está asociado al potencial de captación de fondos del público que aún es menor que otros países de la región, como Chile, cuyos depósitos bancarios representan el 67% de su producto bruto interno (PBI), mientras que en el Perú este ratio es de 30%, de acuerdo a lo indicado por Westreicher (2015), quien además indica que las oportunidades de inversión están básicamente en las empresas microfinancieras, que de acuerdo con Maximice existen 24 microfinancieras que son candidatas a ser adquiridas al no generar valor para sus accionistas (Gestión, enero 9, 2015).

Finalmente, otro aspecto que hará más atractivo el mercado financiero peruano para la entrada de nuevos bancos, es la implementación en el Perú del Programa País de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE), el cual es necesario para poder tener acceso a dicha organización. Este programa traerá mayor desarrollo a la banca local y con ello más crecimiento según Óscar Rivera de Asbanc. En el mercado

mundial, existen nuevos actores que han aparecido en los últimos cinco años y que si bien su rol de participación en el sector financiero aún no queda del todo claro, es evidente que pueden representar una amenaza. Nos referimos a empresas de tecnología de *big data* e internet tipo Google o redes sociales como Facebook, así como nuevos modelos de negocio como el *peer to peer* (préstamos entre particulares) a los cuales pertenecen empresas como Lending Club, líder en Estados Unidos. De acuerdo con Salvador (2014), el *big data* se refiere a la disponibilidad de grandes cantidades de información en formatos estructurados y desestructurados, en tiempo real; donde el volumen, la variedad y la velocidad de los datos son aspectos claves.

Un ejemplo de una compañía que aprovechó de manera eficiente esta tecnología en el sector financiero lo representa la empresa Capital One, un banco de Estados Unidos, que luego de iniciar sus operaciones como un banco tradicional de evaluación de créditos, empezó a aplicar modelos analíticos de información en los años 90, que además de incluir los clásicos datos demográficos de los clientes, también incluían información de sus transacciones de tarjeta de crédito. Al hacer esto, creaban modelos del comportamiento del consumidor permitiéndoles la toma de decisiones de crédito con mayores índices de confianza, personalizar las características de las tarjetas de crédito y realizar ventas cruzadas en otros servicios. Si bien el modelo ha sido replicado en otros bancos desde entonces, el volumen, la variedad y la velocidad de la información se han incrementado a pasos agigantados; no ocurriendo lo mismo con la evolución de los negocios financieros. Esto representa una oportunidad de nuevos modelos de negocios, tanto para la banca como para cualquier industria, por ello quienes tienen la experiencia y mayor conocimiento en el manejo de *big data*, como Google o Facebook, pueden representar una amenaza para el sistema financiero a nivel mundial y por ende también el peruano.

Los bancos que han ingresado en los últimos 8 años al mercado financiero peruano no han tenido una participación significativa a nivel del monto de las colocaciones y/o captaciones, la posibilidad de entrada de nuevos bancos es real y bastante alta, debido a que el sector ha presentado buenos indicadores de desempeño durante los últimos años, además del potencial de desarrollo que tiene en comparación con otros países de la región habiendo una oferta aún insatisfecha o que no ha sido atendida; otra razón es la diversificación de portafolio de negocios que requieren los bancos europeos o chinos en sus inversiones para seguir creciendo, con lo cual los países emergentes como Perú se vuelven atractivos. Asimismo, dado un ambiente global en el que las tecnologías de la comunicación e información se desarrollan a pasos agigantados, y generan constantes cambios, no se puede dejar de tomar en cuenta y mantener en posición de alerta el comportamiento de los nuevos participantes que pugnan por ingresar al sector financiero como Google y Facebook.

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

Los competidores del Scotiabank son todas las entidades o empresas financieras que conforman el sistema financiero peruano. Es decir, incluye las empresas de la banca múltiple, empresas financieras, cajas municipales, cajas rurales de ahorro y crédito, Edpymes, empresas de arrendamiento financiero y el Banco de la Nación; y en tal motivo se analizará este ítem en base a la estructura del sistema financiero presentado anteriormente en nuestro análisis. Para primero poder entender la rivalidad de los competidores se hará una comparación del desempeño del Scotiabank con los resultados a nivel de los subsectores del sector financiero, poniendo más énfasis en la banca múltiple que es el subsector al cual pertenece. Posteriormente, se hará un análisis comparativo de Scotiabank con sus principales competidores directos de mayor significancia por cada tipo de producto que tengan. Con todo lo expuesto se llegará a la conclusión del grado de rivalidad de los competidores del Scotiabank.

En la Tabla 11 se reflejan los principales indicadores del sistema financiero peruano a nivel de cada subsector, a diciembre 2013 y diciembre 2014; mientras que en las Tabla 12, Tabla 13 y Tabla 14, se muestran los indicadores de Scotiabank y un paralelo con el sistema bancario (banca múltiple). Como se aprecia, los mejores resultados a nivel de la morosidad los tienen el subsector de la banca múltiple, lo cual se explica por una mejor administración de su riesgo, al tener una cartera más diversificada, mientras que los demás subsectores concentran su riesgo en clientes del segmento retail (personas y microempresas), que implica mayor riesgo crediticio. La banca múltiple es más rentable al comparar la utilidad neta versus el patrimonio promedio que fue de 21.23% a diciembre 2013 y 19.69% a diciembre 2014, mientras que las empresas financieras obtuvieron resultados de 13.50% y 9.05%, respectivamente; asimismo, para el subsector de cajas municipales, estos resultados fueron de 12.82% y 13.19% a diciembre 2013 y diciembre 2014, respectivamente.

Si comparamos los resultados a nivel de morosidad, es decir, el ratio de cartera atrasada versus las colocaciones brutas, vemos que Scotiabank mantiene un nivel 2.06% a diciembre 2013 y 2.43% a diciembre 2014, por debajo del subsector de la banca múltiple (BM) que tiene 2.14% y 2.47%, respectivamente. Respecto de los demás subsectores, el ratio es incluso mucho menor. Asimismo, si se revisa los demás ratios asociados al riesgo de la cartera crediticia, tabla 11, Scotiabank demuestra su buen manejo de riesgo crediticio a nivel de la Banca Múltiple. Para medir la solvencia de Scotiabank, se considera el patrimonio efectivo, el cual se traduce en el ratio de capital, el cual fue de 13.24% a diciembre 2013 y 12.89% en el 2014; cumpliendo con los requerimientos de capital adicional establecido por la SBS en base a los nuevos principios de Basilea III; sin embargo, se encuentra ligeramente por debajo del ratio de capital a nivel del sector bancario, y de los otros subsectores. La liquidez en moneda nacional (promedio de saldos del mes) de Scotiabank fue de 28.19% a diciembre 2013 y 23.31% a diciembre 2014, ligeramente por debajo de la banca múltiple y

menor a nivel de los demás subsectores. Similar resultado se obtiene al comparar la liquidez en moneda extranjera que fue de 61.50% a diciembre 2013 y 49.05% a diciembre 2014 para Scotiabank, mientras que a nivel de la banca múltiple fue de 56.8% y 54.70%, respectivamente.

Por otro lado, los resultados de la utilidad generada por Scotiabank, se pueden comparar a nivel del ratio de utilidad neta versus el patrimonio promedio, el cual fue de 18.03% a diciembre 2013 y 18.26% a diciembre 2014, que si bien implica un crecimiento de un año a otro, se encuentra por debajo del obtenido a nivel de la banca múltiple que fue 21.23% y 19.69%, a diciembre 2013 y diciembre 2014, respectivamente según sociedad de banca y seguros (SBS 2014). A nivel del ROE, Scotiabank obtuvo resultados por debajo de la banca múltiple a diciembre 2012, diciembre 2013 y diciembre 2014, sin embargo, muestra mejores resultados al comparar su utilidad neta sobre sus ingresos financieros, y sobre sus activos productivos; lo cual implica una oportunidad de mejora en la gestión del banco.

Tabla 11

*Principales Indicadores del Sistema Financiero Peruano (%)*

|                                     | BM     |        | EF     |        | CM     |        | CRAC   |        |
|-------------------------------------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
|                                     | dic-13 | dic-14 | dic-13 | dic-14 | dic-13 | dic-14 | dic-13 | dic-14 |
| Morosidad                           | 2,14   | 2,47   | 5,21   | 5,59   | 5,82   | 5,82   | 6,69   | 12,59  |
| Ratio de capital                    | 13,69  | 14,13  | 17,72  | 16,05  | 14,77  | 14,43  | 13,57  | 14,55  |
| Utilidad neta / Patrimonio promedio | 21,23  | 19,69  | 13,50  | 9,05   | 12,82  | 13,19  | 1,21   | -6,16  |
| Ratio de Liquidez MN                | 30,83  | 24,38  | 27,52  | 25,42  | 38,13  | 31,36  | 55,43  | 52,25  |
| Ratio de Liquidez ME                | 56,08  | 54,70  | 72,68  | 66,75  | 67,90  | 71,58  | 87,10  | 122,07 |

*Nota.* Adaptado de “Memoria SBS 2014,” por Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (SBS), 2015, p.15, Lima, Perú: Autor. Recuperado de [http://www.sbs.gob.pe/repositorioaps/0/0/jer/pub\\_memorias/Memoria\\_2014\\_pre.pdf](http://www.sbs.gob.pe/repositorioaps/0/0/jer/pub_memorias/Memoria_2014_pre.pdf)

Tabla 12

*Indicadores de la Cartera de Colocaciones de Scotiabank versus la Banca Múltiple (%)*

|  | Banca Múltiple |          |          |          |          |          |
|--|----------------|----------|----------|----------|----------|----------|
|  | Dic.2012       | Dic.2013 | Dic.2014 | Dic.2012 | Dic.2013 | Dic.2014 |
| Pérdida Potencial                            | 1.13%          | 1.17%    | 1.39%    | 1.16%    | 1.34%    | 1.54%    |
| C.Atrasada/Coloc. Brutas                     | 1.77%          | 2.06%    | 2.43%    | 1.75%    | 2.14%    | 2.47%    |
| Morosidad Global. /Coloc. Brutas             | 2.62%          | 2.49%    | 2.95%    | 2.75%    | 3.06%    | 3.49%    |
| Atrasada+Reestr.+Refin.-Prov. /Coloc. Brutas | -0.99%         | 3.86%    | 4.14%    | -1.17%   | 4.47%    | 5.01%    |
| Provisiones/C.Atrasada                       | 203.63%        | 170.54%  | 142.83%  | 223.56%  | 188.06%  | 165.00%  |
| Prov. /C.Atrasada+Reest.+Refin.              | 137.93%        | 140.82%  | 117.79%  | 142.46%  | 131.62%  | 116.51%  |
| C.Atrasada-Prov. /Patrimonio                 | -8.31%         | -7.39%   | -5.51%   | -13.99%  | -12.58%  | -10.56%  |
| C.Atrasada+Reest.+Ref.-Prov. /Patrimonio     | -4.49%         | -5.18%   | -2.78%   | -7.55%   | -6.45%   | -3.80%   |
| Estructura de la Cartera                     |                |          |          |          |          |          |
| Normal                                       | 94.74%         | 95.16%   | 94.93%   | 94.45%   | 94.45%   | 94.27%   |
| CPP  | 2.44%          | 1.94%    | 1.93%    | 2.35%    | 2.15%    | 2.04%    |
| Cartera Pesada                               | 2.82%          | 2.90%    | 3.14%    | 3.20%    | 3.40%    | 3.69%    |

Nota. Adaptado de "Informe de Clasificación de Riesgo Scotiabank Perú S.A.A.," por Class & Asociados S.A. Clasificadora de Riesgo, p.10, Lima, Perú, Autor.

Tabla 13

*Indicadores de Adecuación de Capital, Riesgo de Liquidez y Posición Cambiaria de Scotiabank versus la Banca Múltiple (%)*

|  | Banca Múltiple |          |          |          |          |          |
|--|----------------|----------|----------|----------|----------|----------|
|  | Dic.2012       | Dic.2013 | Dic.2014 | Dic.2012 | Dic.2013 | Dic.2014 |
| Adecuación de Capital                        |                |          |          |          |          |          |
| Tolerancia a Pérdidas                        | 14.97%         | 13.36%   | 13.87%   | 10.86%   | 11.18%   | 11.67%   |
| Endeudamiento Económico                      | 5.68           | 6.49     | 6.21     | 8.21     | 7.95     | 7.57     |
| Ratio de Capital Global                      | 15.74%         | 13.24%   | 12.89%   | 14.13%   | 13.69%   | 14.13%   |
| Riesgo de Iliquidez y Posición Cambiaria     |                |          |          |          |          |          |
| Liquidez básica sobre pasivos                | -0.07          | 0.37     | 0.35     |          |          |          |
| Liquidez corto plazo sobre pasivos           | 0.29           | 0        | 0.08     |          |          |          |
| Liquidez mediano plazo sobre pasivos         | 0.21           | 0        | 0.03     |          |          |          |
| Activos US\$ - Pasivos US\$ / Patri. Econom. | -0.02          | 0.48     | 0.44     |          |          |          |

Nota. Adaptado de "Informe de Clasificación de Riesgo Scotiabank Perú S.A.A.," por Class & Asociados S.A. Clasificadora de Riesgo, p.11, Lima, Perú, Autor.

Tabla 14

*Indicadores de Rentabilidad y Eficiencia Operativa de Scotiabank versus la Banca Múltiple*

|   | Dic.2012 | Dic.2013 | Dic.2014 | Banca Múltiple |          |          |
|---|----------|----------|----------|----------------|----------|----------|
|   |          |          |          | Dic.2012       | Dic.2013 | Dic.2014 |
| <b>Rentabilidad</b>                     |          |          |          |                |          |          |
| Utilidad Neta/Ing. Financieros          | 34.41%   | 31.46%   | 33.66%   | 24.74%         | 23.17%   | 23.07%   |
| Mg.Operc.Financ./Ing. Financieros       | 81.82%   | 81.05%   | 79.67%   | 74.83%         | 74.24%   | 75.06%   |
| Resul. Operac. Neto / Activos Prod.     | 6.74%    | 6.46%    | 5.74%    | 6.19%          | 5.96%    | 5.89%    |
| Utilidad Neta / Activos Prod.           | 3.82%    | 3.42%    | 3.25%    | 3.12%          | 2.91%    | 2.73%    |
| ROE                                     | 17.77%   | 16.90%   | 16.83%   | 20.70%         | 19.56%   | 18.16%   |
| <b>Eficiencia Operacional</b>           |          |          |          |                |          |          |
| Gtos. Apoyo y Deprec. / Activos Produc. | 4.54%    | 4.27%    | 3.79%    | 5.62%          | 5.30%    | 4.87%    |
| Gtos. Apoyo y Deprec. / Mg. Oper.       | 40.24%   | 39.77%   | 39.74%   | 47.59%         | 47.05%   | 45.30%   |
| Gtos. Personal / Activos Produc.        | 2.13%    | 2.04%    | 1.81%    | 2.72%          | 2.55%    | 2.35%    |
| Gtos. Generales / Activos Produc.       | 2.10%    | 2.00%    | 1.77%    | 2.49%          | 2.37%    | 2.17%    |
| Gtos. Personal / N° de Empleados (MS/.) | 100.7    | 102.7    | 100.9    | 76.6           | 79       | 80.8     |
| Gtos. Generales / N° de Sucurs. (MS/.)  | 2,428.00 | 2,580.80 | 2,440.30 | 2,185.80       | 2,293.80 | 2,552.00 |

*Nota.* Adaptado de “Informe de Clasificación de Riesgo Scotiabank Perú S.A.A,” por Class & Asociados S.A. Clasificadora de Riesgo, p.12, Lima, Perú, Autor.

A continuación se presenta el análisis de Scotiabank frente a sus competidores directos, los cuales están conformados por los principales bancos: Banco de Crédito (BCP), Banco Continental (BBVA) e Interbank (IBK). Primero se presentará una comparación a nivel de la participación de mercado, para pasar posteriormente al resultado del crecimiento de los años y finalmente un análisis comparativo a nivel de los ratios financieros de morosidad, rentabilidad, solvencia y liquidez. Scotiabank ocupa el tercer lugar en el mercado a nivel del monto total de créditos directos de la Banca Múltiple, lo que significa una participación del 16.20% al 30 de junio del 2015. El primer lugar lo ocupa el BCP con una participación del 33.25% y en segundo lugar está el BBVA Continental con 22.39% del mercado. Por otro lado, el cuarto lugar corresponde a Interbank, quien tiene el 11.22% del monto total de créditos directos. Esto significa que Scotiabank tiene una diferencia de 7.17% respecto del segundo lugar, que está encima de suyo, mientras que la diferencia con el cuarto

lugar es menor, 4.29% según información de la Superintendencia de Banca y seguros (2014). Es necesario preciar que, dada la adquisición de la Banca Comercial y Minorista de Citibank en Perú, Scotiabank podría incrementar su participación hasta en un 1.50% a nivel del monto de créditos directos. En la Tabla 15 se puede visualizar el ranking de empresas a nivel del monto de créditos directos.

Tabla 15

*Créditos Directos Banca Múltiple al 30 de junio del 2015 en Miles de Soles*

| Empresas                        | Monto       | Participación % |
|---------------------------------|-------------|-----------------|
| 1 B. de Crédito del Perú        | 70,007,626  | 33.25           |
| 2 B. Continental                | 47,139,346  | 22.39           |
| 3 Scotiabank Perú               | 34,122,580  | 16.2            |
| 4 Interbank                     | 23,621,330  | 11.22           |
| 5 Mibanco                       | 7,450,480   | 3.54            |
| 6 B. Interamericano de Finanzas | 7,362,177   | 3.5             |
| 7 Otros                         | 20,875,207  | 9.91            |
| Total Banca Múltiple            | 210,578,746 | 100             |

*Nota.* Adaptado de “Boletín Estadístico de Banca Múltiple,” [Archivo de datos] por Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (SBS), 2015. Recuperado de <http://www.sbs.gob.pe/app/stats/EstadisticaBoletinEstadistico.asp?p=1#>

A fin de entrar a identificar con mayor precisión el grado de participación de Scotiabank a nivel del monto de créditos directos de la Banca Múltiple e identificar así sus fortalezas y debilidades, es necesario detallar su participación por tipo de crédito, para ello se ha considerado la clasificación de tipo de crédito otorgado por la SBS 2014: (a) créditos corporativos, (b) créditos a grandes empresas, (c) créditos a medianas empresas, (d) créditos a pequeñas empresas, (e) créditos microempresa, (f) créditos hipotecarios, (g) créditos de consumo revolventes y, (h) créditos de consumo revolventes. Como se puede apreciar en la Tabla 16, al 30 de junio del 2015, Scotiabank es el tercer banco a nivel de los créditos corporativos, con una participación del 18.73% de la Banca Múltiple; mientras que el BCP y BBVA Continental ocupan el primer y segundo lugar, respectivamente, con una participación de 42.65% y 22.88%.

Tabla 16

*Créditos Corporativos al 30 de Junio de 2015 en Miles de Soles*

| Empresas                        | Monto      | Participación % |
|---------------------------------|------------|-----------------|
| 1 B. de Crédito del Perú        | 19,764,045 | 42.65           |
| 2 B. Continental                | 10,603,422 | 22.88           |
| 3 Scotiabank Perú               | 8,680,950  | 18.73           |
| 4 Interbank                     | 3,295,792  | 7.11            |
| 5 Citibank                      | 1,257,572  | 2.71            |
| 6 B. Interamericano de Finanzas | 988,654    | 2.13            |
| 7 Otros                         | 1,751,448  | 3.78            |
| Total Banca Múltiple            | 46,341,884 | 100.00          |

*Nota.* Adaptado de “Boletín Estadístico de Banca Múltiple,” [Archivo de datos] por Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (SBS), 2015. Recuperado de <http://www.sbs.gob.pe/app/stats/EstadisticaBoletinEstadistico.asp?p=1#>

A nivel de créditos a grandes empresas, Scotiabank ocupa el tercer lugar con una participación del 17.82% al 30 de junio de 2015, mientras que el BCP está en primer lugar con una participación de 33.24% y el BBVA en segundo lugar con una cuota de mercado de 26.41%, como se aprecia en la Tabla 17.

Tabla 17

*Créditos a Grandes Empresas al 30 de Junio de 2015 en Miles de Soles*

| Empresas                        | Monto      | Participación % |
|---------------------------------|------------|-----------------|
| 1 B. de Crédito del Perú        | 12,793,164 | 33.24           |
| 2 B. Continental                | 10,163,938 | 26.41           |
| 3 Scotiabank Perú               | 6,859,762  | 17.82           |
| 4 Interbank                     | 3,244,234  | 8.43            |
| 5 B. Interamericano de Finanzas | 1,442,745  | 3.75            |
| 6 B. Financiero                 | 1,341,605  | 3.49            |
| 7 Otros                         | 2,645,744  | 6.87            |
| Total Banca Múltiple            | 38,491,192 | 100.00          |

*Nota.* Adaptado de “Boletín Estadístico de Banca Múltiple,” [Archivo de datos] por Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (SBS), 2015. Recuperado de <http://www.sbs.gob.pe/app/stats/EstadisticaBoletinEstadistico.asp?p=1#>

A nivel de créditos a medianas empresas, Scotiabank vuelve a ocupar el tercer lugar con una participación de 14.02%, frente al primer lugar del BCP con 30.78% de participación, y el BBVA en segundo lugar con 28.64%; como se aprecia en la Tabla 18.

Tabla 18

*Créditos a Medianas Empresas al 30 de Junio de 2015 en Miles de Soles*

| Empresas                        | Monto      | Participación % |
|---------------------------------|------------|-----------------|
| 1 B. de Crédito del Perú        | 11,551,946 | 30.78           |
| 2 B. Continental                | 10,750,289 | 28.64           |
| 3 Scotiabank Perú               | 5,262,685  | 14.02           |
| 4 Interbank                     | 4,196,587  | 11.18           |
| 5 B. Interamericano de Finanzas | 2,657,077  | 7.08            |
| 6 B. Financiero                 | 1,531,783  | 4.08            |
| 7 Otros                         | 1,584,788  | 4.22            |
| Total Banca Múltiple            | 37,535,154 | 100.00          |

*Nota.* Adaptado de “Boletín Estadístico de Banca Múltiple,” [Archivo de datos] por Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (SBS), 2015. Recuperado de <http://www.sbs.gob.pe/app/stats/EstadisticaBoletinEstadistico.asp?p=1#>

Algo diferente de lo anterior ocurre a nivel de los créditos a pequeñas empresas, donde el BCP si bien también mantiene el liderazgo de la participación de mercado con un total del 31.84%, el segundo lugar lo tiene Mibanco con 29.51% del mercado, y Scotiabank ocupa el tercer lugar con una participación del 19.57%, de acuerdo a la Tabla 19. Aquí es importante enmarcar la importante participación en dicho segmento de las pequeñas empresas de Mibanco con estrategias solidas de posicionamiento y consolidación en el tiempo.

Tabla 19

*Créditos a Pequeñas Empresas al 30 de Junio de 2015 en Miles de Soles*

| Empresas                 | Monto      | Participación % |
|--------------------------|------------|-----------------|
| 1 B. de Crédito del Perú | 4,353,670  | 31.84           |
| 2 Mibanco                | 4,035,679  | 29.51           |
| 3 Scotiabank Perú        | 2,675,668  | 19.57           |
| 4 B. Continental         | 1,369,576  | 10.02           |
| 5 B. Financiero          | 532,231    | 3.89            |
| 6 Interbank              | 522,556    | 3.82            |
| 7 Otros                  | 184,644    | 1.35            |
| Total Banca Múltiple     | 13,674,023 | 100.00          |

*Nota.* Adaptado de “Boletín Estadístico de Banca Múltiple,” [Archivo de datos] por Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (SBS), 2015. Recuperado de <http://www.sbs.gob.pe/app/stats/EstadisticaBoletinEstadistico.asp?p=1#>

Como se aprecia en la Tabla 20, a nivel de créditos microempresa la participación de mercado cambia, poniendo en primer lugar a Mibanco, en segundo lugar al BCP, en tercer lugar al Banco Financiero, y en cuarto lugar Scotiabank, con participaciones de 76.61%, 9.88%, 4.16 y 4.16%, respectivamente. Efectivamente, estos resultados reflejan el liderazgo rotundo que mantiene Mibanco en este segmento, dejando de lejos a sus demás competidores.

Tabla 20

*Créditos Microempresa al 30 de Junio de 2015 en Miles de Soles*

|   | Empresas               | Monto     | Participación % |
|---|------------------------|-----------|-----------------|
| 1 | Mibanco                | 2,229,086 | 76.61           |
| 2 | B. de Crédito del Perú | 287,461   | 9.88            |
| 3 | B. Financiero          | 121,162   | 4.16            |
| 4 | Scotiabank Perú        | 120,967   | 4.16            |
| 5 | B. Continental         | 101,471   | 3.49            |
| 6 | Interbank              | 34,004    | 1.17            |
| 7 | Otros                  | 15,693    | 0.54            |
|   | Total Banca Múltiple   | 2,909,843 | 100.00          |

*Nota.* Adaptado de “Boletín Estadístico de Banca Múltiple,” [Archivo de datos] por Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (SBS), 2015. Recuperado de <http://www.sbs.gob.pe/app/stats/EstadisticaBoletinEstadistico.asp?p=1#>

Sin embargo, el posicionamiento a nivel de créditos hipotecarios, vuelve a estar más o menos similar que los créditos corporativos, de grandes y medianas empresas, pues como se aprecia en la Tabla 21, Scotiabank está tercero con una participación del 15.12%, mientras que el BCP ocupa el primer lugar con una participación del 32.69% y el BBVA con 29.35%.

Tabla 21

*Créditos Hipotecarios para Vivienda al 30 de Junio de 2015 en Miles de Soles*

|   | Empresas                      | Monto      | Participación % |
|---|-------------------------------|------------|-----------------|
| 1 | B. de Crédito del Perú        | 11,411,970 | 32.69           |
| 2 | B. Continental                | 10,246,419 | 29.35           |
| 3 | Scotiabank Perú               | 5,277,958  | 15.12           |
| 4 | Interbank                     | 4,395,418  | 12.59           |
| 5 | B. Interamericano de Finanzas | 1,427,961  | 4.09            |
| 6 | B. GNB                        | 1,009,181  | 2.89            |
| 7 | Otros                         | 1,139,382  | 3.26            |
|   | Total Banca Múltiple          | 34,908,288 | 100.00          |

*Nota.* Adaptado de “Boletín Estadístico de Banca Múltiple,” [Archivo de datos] por Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (SBS), 2015. Recuperado de <http://www.sbs.gob.pe/app/stats/EstadisticaBoletinEstadistico.asp?p=1#>

A nivel de los créditos de consumo revolventes, como se aprecia en la Tabla 22, Scotiabank ocupa una cuarta posición con solo 10.73% de participación. Por otro lado, el BCP e Interbank comparten el liderazgo con un 24.97% y 24.95% del mercado, respectivamente; pero son seguidos de cerca por Falabella con una participación del 20.81%.

Tabla 22

*Créditos de Consumo Revolvente al 30 de Junio de 2015 en Miles de Nuevos Soles*

| Empresas                 | Monto      | Participación % |
|--------------------------|------------|-----------------|
| 1 B. de Crédito del Perú | 3,885,082  | 24.97           |
| 2 Interbank              | 3,881,755  | 24.95           |
| 3 B. Falabella Perú      | 3,238,228  | 20.81           |
| 4 Scotiabank Perú        | 1,669,647  | 10.73           |
| 5 B. Continental         | 1,412,261  | 9.08            |
| 6 B. Ripley              | 709,561    | 4.56            |
| 7 Otros                  | 763,333    | 4.91            |
| Total Banca Múltiple     | 15,559,867 | 100.00          |

*Nota.* Adaptado de “Boletín Estadístico de Banca Múltiple,” [Archivo de datos] por Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (SBS), 2015. Recuperado de <http://www.sbs.gob.pe/app/stats/EstadisticaBoletinEstadistico.asp?p=1#>

Es necesario precisar que de acuerdo con la definición de la Superintendencia de banca y Seguros los créditos de consumo revolventes son aquellos créditos revolventes otorgados a personas naturales, con la finalidad de atender el pago de bienes, servicios o gastos no relacionados con la actividad empresarial. En estos créditos se permite que el saldo fluctúe en función de las decisiones del deudor. Incluye las modalidades de avances en cuenta corriente, tarjetas de crédito, sobregiros en cuenta corriente, préstamos revolventes y otros créditos revolventes. Asimismo, se consideran dentro de este tipo de crédito los productos que permiten reutilizaciones parciales, es decir, que tienen un componente revolvente y otro no revolvente. Es necesario indicar que la mayor parte de los créditos de consumo revolvente provienen de las tarjetas de crédito. Al 30 de junio del 2015 Scotiabank tenía un total de 426,381 tarjetas correspondientes a créditos de consumo revolvente, representando el 6.61% de participación. El liderazgo corresponde a Banco Falabella, seguido por el Banco Ripley,

mientras que el BCP y el Interbank ocupan el tercer y cuarto lugar, respectivamente. Para mayor detalle, revisar la Tabla 23.

Tabla 23

*Número de Tarjetas de Crédito por Crédito de Consumo por Empresa Bancaria al 30 de Junio de 2015*

|   | Empresas               | N° de Tarjetas de Crédito | Participación % |
|---|------------------------|---------------------------|-----------------|
| 1 | B. Falabella Perú      | 1,358,227                 | 21.06           |
| 2 | B. Ripley              | 1,223,546                 | 18.97           |
| 3 | B. de Crédito del Perú | 1,094,581                 | 16.97           |
| 4 | Interbank              | 980,506                   | 15.20           |
| 5 | B. Cencosud            | 514,745                   | 7.98            |
| 6 | B. Continental         | 479,587                   | 7.44            |
| 7 | Scotiabank Perú        | 426,381                   | 6.61            |
| 8 | Otros                  | 372,506                   | 5.78            |
|   | Total Banca Múltiple   | 6,450,079                 | 100.00          |

*Nota.* Adaptado de “Boletín Estadístico de Banca Múltiple,” [Archivo de datos] por Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (SBS), 2015. Recuperado de <http://www.sbs.gob.pe/app/stats/EstadisticaBoletinEstadistico.asp?p=1#>

A nivel de los créditos de consumo no revolvente, Scotiabank ocupa el tercer lugar con 16.90% de participación de mercado. El primer lugar lo tiene el BCP y segundo lugar Interbank, con participaciones de 28.17% y 19.15%, respectivamente. Esto se puede apreciar en la Tabla 24. Es necesario precisar que los créditos de consumo no revolventes, de acuerdo con la definición dada por la SBS, son aquellos créditos revolventes otorgados a personas naturales, con la finalidad de atender el pago de bienes, servicios o gastos no relacionados con la actividad empresarial. Son aquellos créditos reembolsables por cuotas, siempre que los montos pagados no puedan ser reutilizables por el deudor. En este tipo de crédito no se permite que los saldos pendientes fluctúen en función de las propias decisiones del deudor.

Tabla 24

*Créditos Consumo No Revolvente al 30 de Junio de 2015 en Miles de Soles*

|   | Empresas               | Monto      | Participación % |
|---|------------------------|------------|-----------------|
| 1 | B. de Crédito del Perú | 5,960,290  | 28.17           |
| 2 | Interbank              | 4,050,984  | 19.15           |
| 3 | Scotiabank Perú        | 3,574,943  | 16.90           |
| 4 | B. Continental         | 2,491,970  | 11.78           |
| 5 | B. Financiero          | 1,110,281  | 5.25            |
| 6 | B. de Comercio         | 821,319    | 3.88            |
| 7 | Otros                  | 3,148,708  | 14.88           |
|   | Total Banca Múltiple   | 21,158,494 | 100.00          |

*Nota.* Adaptado de “Boletín Estadístico de Banca Múltiple,” [Archivo de datos] por Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (SBS), 2015. Recuperado de <http://www.sbs.gob.pe/app/stats/EstadisticaBoletinEstadistico.asp?p=1#>

Lo antes descrito expresa los resultados de la participación de Scotiabank a nivel del monto de créditos directos de la Banca Múltiple, por lo que ahora es necesario detallar su participación a nivel de los depósitos. En la Tabla 25, Scotiabank ocupa el tercer lugar a nivel del monto total de depósitos en la Banca Múltiple, con una participación del 14.83% al 30 de junio del 2015. Asimismo, el BCP y BBVA Continental mantienen sus mismas posiciones que a nivel de los créditos directos, ocupando el primer y segundo lugar, con una participación del 33.34% y 23.59%, respectivamente. El cuarto lugar lo ocupa Interbank, con una participación del 10.92%.

Tabla 25

*Depósitos Totales de la Banca Múltiple al 30 de Junio de 2015 en Miles de Soles*

|   | Empresas                      | Monto       | Participación % |
|---|-------------------------------|-------------|-----------------|
| 1 | B. de Crédito del Perú        | 63,055,935  | 33.34           |
| 2 | B. Continental                | 44,620,577  | 23.59           |
| 3 | Scotiabank Perú               | 28,048,504  | 14.83           |
| 4 | Interbank                     | 20,658,482  | 10.92           |
| 5 | B. Interamericano de Finanzas | 6,663,096   | 3.52            |
| 6 | Mibanco                       | 4,909,310   | 2.60            |
| 7 | Otros                         | 21,171,347  | 11.19           |
|   | Total Banca Múltiple          | 189,127,252 | 100.00          |

*Nota.* Adaptado de “Boletín Estadístico de Banca Múltiple,” [Archivo de datos] por Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (SBS), 2015. Recuperado de <http://www.sbs.gob.pe/app/stats/EstadisticaBoletinEstadistico.asp?p=1#>

A continuación se detalla la participación de mercado de Scotiabank de acuerdo al tipo de depósito: (a) depósitos a la vista, (b) depósitos de ahorros, (c) depósitos a plazo y, (d) depósitos CTS. Al 30 de junio del 2015, la participación de Scotiabank a nivel del monto de depósitos a la vista, representados principalmente por los depósitos en cuenta corriente, fue de 13.92% ocupando el tercer lugar del mercado. El BCP ocupa el primer lugar con una participación del 40.16%, mientras que el segundo lo ocupa BBVA Continental que representa el 26.17%. En cuarto lugar está Interbank, con una participación de 8.30%. Para mayor detalle revisar la Tabla 26.

Tabla 26

*Depósitos a la Vista al 30 de Junio del 2015 en Miles de Soles*

| Empresas                        | Monto      | Participación % |
|---------------------------------|------------|-----------------|
| 1 B. de Crédito del Perú        | 22,933,853 | 40.16           |
| 2 B. Continental                | 14,942,785 | 26.17           |
| 3 Scotiabank Perú               | 7,948,592  | 13.92           |
| 4 Interbank                     | 4,741,313  | 8.30            |
| 5 Citibank                      | 4,061,428  | 7.11            |
| 6 B. Interamericano de Finanzas | 1,259,979  | 2.21            |
| 7 Otros                         | 1,219,852  | 2.14            |
| Total Banca Múltiple            | 57,107,801 | 100.00          |

*Nota.* Adaptado de “Boletín Estadístico de Banca Múltiple,” [Archivo de datos] por Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (SBS), 2015. Recuperado de <http://www.sbs.gob.pe/app/stats/EstadisticaBoletinEstadistico.asp?p=1#>

A nivel de los depósitos de ahorro, Scotiabank ocupa el cuarto lugar con una participación de 13.79%, mientras que el BCP y BBVA Continental mantienen también el primer y segundo lugar, con una participación del 40.58% y 22.97%, respectivamente. Asimismo, el tercer lugar recae en Interbank, con una participación del 14.67%. Para mayor detalle revisar la Tabla 27.

Tabla 27

*Depósitos de Ahorro al 30 de Junio del 2015 en Miles de Soles*

| Empresas                        | Monto      | Participación % |
|---------------------------------|------------|-----------------|
| 1 B. de Crédito del Perú        | 19,810,267 | 40.58           |
| 2 B. Continental                | 11,214,137 | 22.97           |
| 3 Interbank                     | 7,163,111  | 14.67           |
| 4 Scotiabank Perú               | 6,733,228  | 13.79           |
| 5 B. Interamericano de Finanzas | 994,004    | 2.04            |
| 6 B. Financiero                 | 924,872    | 1.89            |
| 7 Otros                         | 1,982,806  | 4.06            |
| Total Banca Múltiple            | 48,822,426 | 100.00          |

*Nota.* Adaptado de “Boletín Estadístico de Banca Múltiple,” [Archivo de datos] por Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (SBS), 2015. Recuperado de <http://www.sbs.gob.pe/app/stats/EstadisticaBoletinEstadistico.asp?p=1#>

Respecto de los depósitos a plazo, Scotiabank ocupa el tercer lugar con una participación del 15.27% de la Banca Múltiple. Asimismo, el liderazgo lo tiene el BCP con una participación del 25.08%, mientras que el segundo lugar ocupado por BBVA Continental representa el 22.80%. El cuarto lugar ocupado por Interbank, representa el 10.09% de participación, con lo cual la diferencia con Scotiabank es menor al 1%. Para mayor detalle se puede revisar la Tabla 28.

Tabla 28

*Depósitos a Plazo al 30 de Junio de 2015 en Miles de Soles*

| Empresas                        | Monto      | Participación % |
|---------------------------------|------------|-----------------|
| 1 B. de Crédito del Perú        | 20,263,732 | 25.08           |
| 2 B. Continental                | 18,419,427 | 22.80           |
| 3 Scotiabank Perú               | 12,338,541 | 15.27           |
| 4 Interbank                     | 8,154,756  | 10.09           |
| 5 B. Interamericano de Finanzas | 4,308,116  | 5.33            |
| 6 Mibanco                       | 4,197,116  | 5.20            |
| 7 Otros                         | 13,103,175 | 16.22           |
| Total Banca Múltiple            | 80,784,861 | 100.00          |

*Nota.* Adaptado de “Boletín Estadístico de Banca Múltiple,” [Archivo de datos] por Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (SBS), 2015. Recuperado de <http://www.sbs.gob.pe/app/stats/EstadisticaBoletinEstadistico.asp?p=1#>

A nivel de los depósitos CTS, Scotiabank cae al cuarto lugar de participación con un 7.57% de monto total de la Banca Múltiple. Una vez más se confirma el rotundo liderazgo del BCP con una participación del 48.84% del mercado, mientras que el BBVA Continental es segundo con 21.02%, y el tercer lugar ha sido ocupado por Interbank quien posee el 9.28%. Cabe precisar que a nivel de los depósitos CTS, una competencia relevante lo representan algunas empresas del subsector de Cajas Municipales. Así por ejemplo, la Caja Municipal de Arequipa que ocupa el primer lugar a nivel de depósitos en dicho subsector, representa un monto total de 426,931 miles de nuevos soles, monto superior a lo captado por el Banco Falabella (422,957 miles de nuevos soles) que ocupa el sexto lugar a nivel de la Banca Múltiple. Para mayor detalle de la participación de los depósitos CTS, tanto a nivel de la Banca Múltiple como de las Cajas Municipales, revisar la Tabla 29 y Tabla 30.

Tabla 29

*Depósitos CTS de la Banca Múltiple al 30 de Junio de 2015 en Miles de Soles*

| Empresas                        | Depósitos CTS | Participación % |
|---------------------------------|---------------|-----------------|
| 1 B. de Crédito del Perú        | 6,959,269     | 48.84%          |
| 2 B. Continental                | 2,995,840     | 21.02%          |
| 3 Interbank                     | 1,322,960     | 9.28%           |
| 4 Scotiabank Perú               | 1,079,322     | 7.57%           |
| 5 B. Interamericano de Finanzas | 446,970       | 3.14%           |
| 6 B. Falabella Perú             | 422,957       | 2.97%           |
| 7 Otros                         | 1,022,880     | 7.18%           |
| Total Banca Múltiple            | 14,250,199    | 100.00%         |

*Nota.* Adaptado de "Boletín Estadístico de Banca Múltiple," [Archivo de datos] por Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (SBS), 2015. Recuperado de <http://www.sbs.gob.pe/app/stats/EstadisticaBoletinEstadistico.asp?p=1#>

Tabla 30

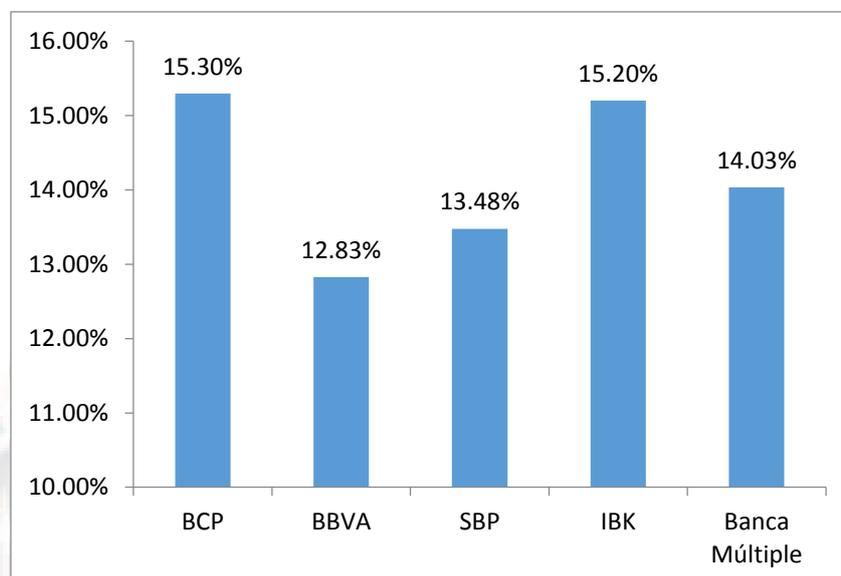
Depósitos CTS de las Cajas Municipales al 30 de Junio de 2015 en Miles de Soles

|    | Empresas                       | Monto            | Participación % |
|----|--------------------------------|------------------|-----------------|
| 1  | CMAC Arequipa                  | 426,931          | 18.83           |
| 2  | CMAC Piura                     | 375,385          | 16.55           |
| 3  | CMAC Huancayo                  | 350,675          | 15.46           |
| 4  | CMAC Sullana                   | 285,529          | 12.59           |
| 5  | CMAC Trujillo                  | 219,377          | 9.67            |
| 6  | CMAC Cusco                     | 215,160          | 9.49            |
| 7  | CMAC Ica                       | 141,033          | 6.22            |
| 8  | CMAC Tacna                     | 138,633          | 6.11            |
| 9  | CMAC Maynas                    | 64,048           | 2.82            |
| 10 | CMAC Del Santa                 | 26,045           | 1.15            |
| 11 | CMAC Paita                     | 24,830           | 1.09            |
|    | <b>Total Cajas Municipales</b> | <b>2,267,646</b> | <b>100</b>      |

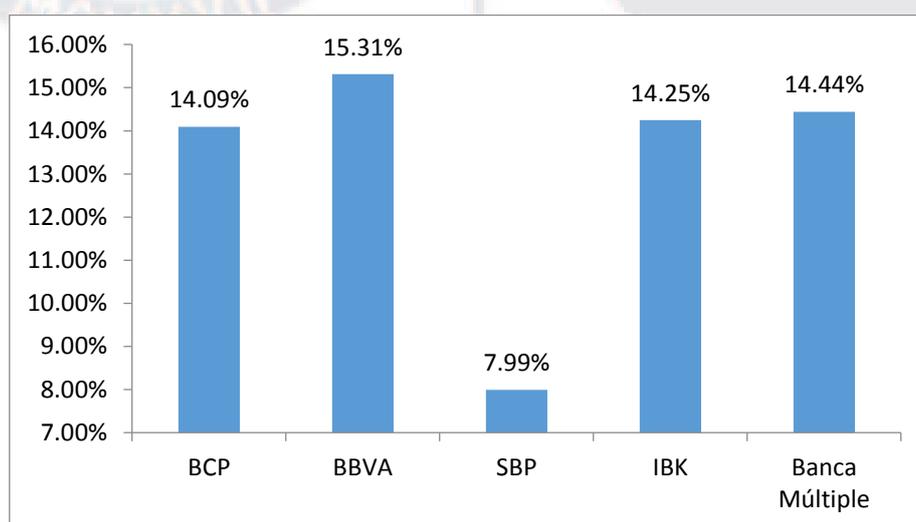
Nota. Adaptado de "Boletín Estadístico de Cajas Municipales," [Archivo de datos] por Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (SBS), 2015. Recuperado de <http://www.sbs.gob.pe/app/stats/EstadisticaBoletinEstadistico.asp?p=3>

Si bien se ha descrito la participación de mercado de Scotiabank frente a sus principales competidores por cada tipo de producto, es necesario revisar el comportamiento que ha tenido a lo largo de los años. A nivel del crecimiento de los créditos directos desde el año 2008 al 2014, según la *Figura 14*, se aprecia que Scotiabank (SBP) es el que ha tenido el un crecimiento promedio anual de 13.48%, mientras que el promedio de crecimiento de toda la Banca Múltiple fue de 14.03%. El de mayor crecimiento lo ha tenido el Banco de Crédito (BCP) con 15.30%, seguido por Interbank (IBK) con 15.20%. A nivel del crecimiento de los depósitos de personas naturales el desempeño de Scotiabank fue el más bajo con solo 7.99% promedio anual dese el año 2009 al 2014, encontrándose por debajo de los otros tres competidores, e incluso por debajo del promedio del sector que fue de 14.44%, como se aprecia en la *Figura 15*. Asimismo, en el segmento retail o de consumo, que agrupa las colocaciones de los créditos de consumo, hipotecarios, pequeña y microempresa; Scotiabank ha tenido un crecimiento promedio anual desde el 2008 a 2014 de 15.78%. Este desempeño se ubica por debajo de sus tres principales competidores; siendo el crecimiento promedio del

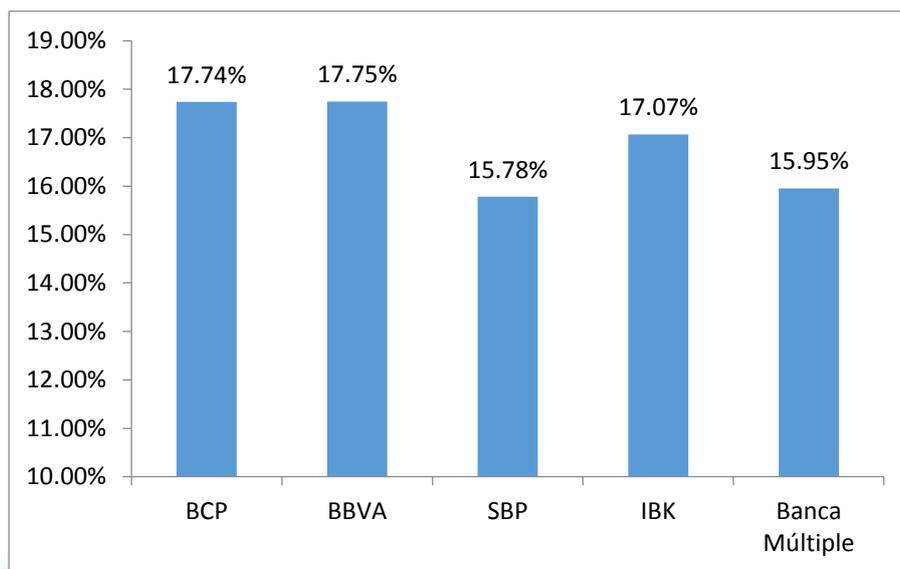
BCP, 17.74%; el BBVA, 17.75% e Interbank, 17.07%. Asimismo, el crecimiento de SBP fue menor que el promedio del sector que alcanzó 15.95%. Estos tres resultados de desempeño podrían representar una oportunidad de mejora en la gestión de Scotiabank.



*Figura 14.* Crecimiento promedio Anual de Créditos Directos: 2008 al 2014. Adaptado de “Boletín Estadístico de Banca Múltiple,” [Archivo de datos] por Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (SBS), 2015. Recuperado de <http://www.sbs.gob.pe/app/stats/EstadisticaBoletinEstadistico.asp?p=1#>



*Figura 15.* Crecimiento Promedio Anual de Depósitos Personas Naturales – 2009 – 2014. Adaptado de “Boletín Estadístico de Banca Múltiple,” [Archivo de datos] por Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (SBS), 2015. Recuperado de <http://www.sbs.gob.pe/app/stats/EstadisticaBoletinEstadistico.asp?p=1#>



*Figura 16.* Crecimiento Promedio Anual de Créditos Banca Retail: Consumo + Hipotecario + Pequeña y Microempresa. Años 2008 a 2014.

Adaptado de “Boletín Estadístico de Banca Múltiple,” [Archivo de datos] por Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (SBS), 2015. Recuperado de <http://www.sbs.gob.pe/app/stats/EstadisticaBoletinEstadistico.asp?p=1#>

A continuación se procede a realizar el análisis comparativo a nivel de los indicadores financieros entre los cuatro principales bancos (BCP, BBVA Continental, Interbank y Scotiabank), en los cuales se considerarán solvencia, calidad de activos, eficiencia y gestión, rentabilidad, liquidez y posición en moneda extranjera. A nivel patrimonial, Scotiabank ocupa el segundo lugar a nivel de la Banca Múltiple y representa el 18.37% del mercado con un total de 5, 757,106 miles de soles. En el primer lugar, a nivel de patrimonio, se encuentra el BCP con un total de 10, 605,661 miles de nuevos soles, que representan el 33.84% del total del mercado. En tercer y cuarto lugar se encuentran el BBVA Continental y el Interbank, con una participación del 17.74% y 10.16%, respectivamente. Esto se detalla en la Tabla 31 a continuación.

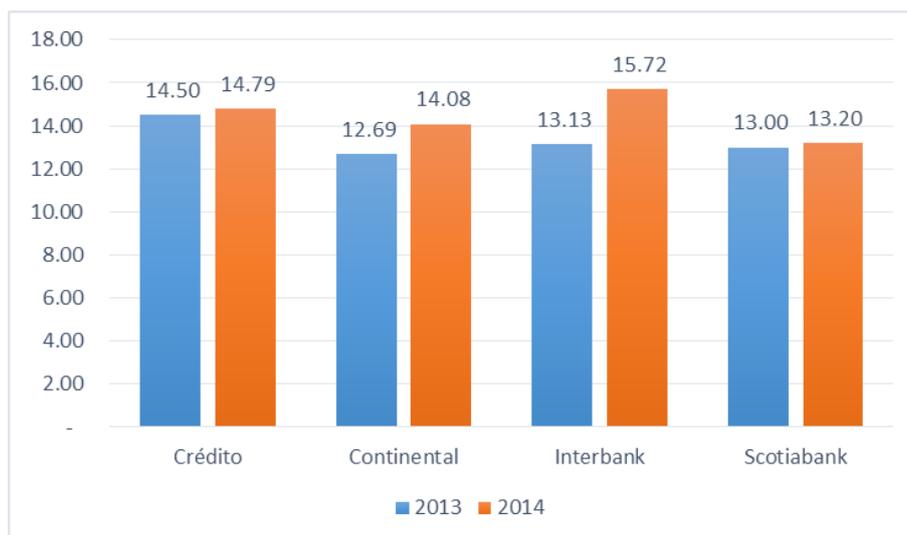
Tabla 31

*Patrimonio de la Banca Múltiple al 30 de Junio del 2015 en Miles de Soles*

| Empresas                 | Monto      | Participación % |
|--------------------------|------------|-----------------|
| 1 B. de Crédito del Perú | 10,605,661 | 33.84           |
| 2 Scotiabank Perú        | 5,757,106  | 18.37           |
| 3 B. Continental         | 5,558,515  | 17.74           |
| 4 Interbank              | 3,184,629  | 10.16           |
| 5 Mibanco                | 1,202,033  | 3.84            |
| 6 Citibank               | 931,825    | 2.97            |
| 7 Otros                  | 4,097,994  | 13.08           |
| Total Banca Múltiple     | 31,337,763 | 100.00          |

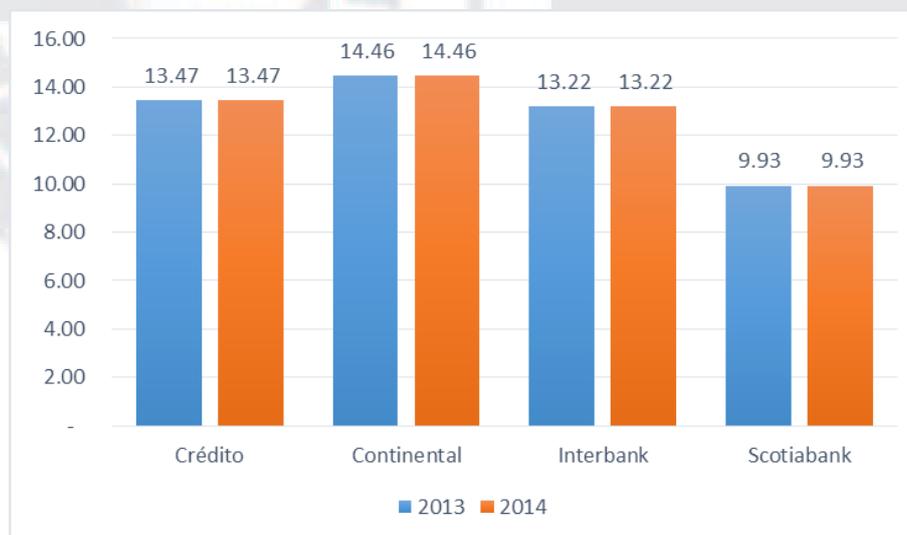
*Nota.* Adaptado de “Boletín Estadístico de Banca Múltiple,” [Archivo de datos] por Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (SBS), 2015. Recuperado de <http://www.sbs.gob.pe/app/stats/EstadisticaBoletinEstadistico.asp?p=1#>

Para evaluar la solvencia se ha considerado utilizar los ratios de capital global (%) y la relación Pasivo Total / Capital Social y Reservas (N° veces). En relación al ratio de capital global, a diciembre 2014 Scotiabank ha tenido un pequeño incremento a 13.20% con relación al año anterior que fue de 13.00%; resultado que refleja su cumplimiento de cubrir los requerimientos patrimoniales adicionales de acuerdo a Basilea III. Cabe indicar, que el incremento en Scotiabank se dio debido a la capitalización del saldo de utilidades del 2012 y 2013. Respecto de la relación Pasivo Total / Capital Social y Reservas (N° veces), se aprecia que para el año 2014 Scotiabank ha disminuido de 9.93 en el 2013 a 8.89 en el 2014. Esto significa que Scotiabank tiene una estructura de capital que implica un mayor financiamiento de parte de sus accionistas que de deuda de terceros. Sin embargo, de acuerdo con la teoría financiera, este financiamiento es el más costoso, por lo que nuevamente se observa una oportunidad en la gestión de Scotiabank. En las siguientes *Figura 17* y *Figura 18* se puede ver el comportamiento de los indicadores de solvencia de los cuatro bancos más importantes.



*Figura 17.* Análisis de ratios de Solvencia – Capital Global a Diciembre 2013 y 2014 de los Cuatro Principales Bancos.

Adaptado de “Boletín Estadístico de Banca Múltiple,” [Archivo de datos] por Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (SBS), 2015. Recuperado de <http://www.sbs.gob.pe/app/stats/EstadisticaBoletinEstadistico.asp?p=1#>

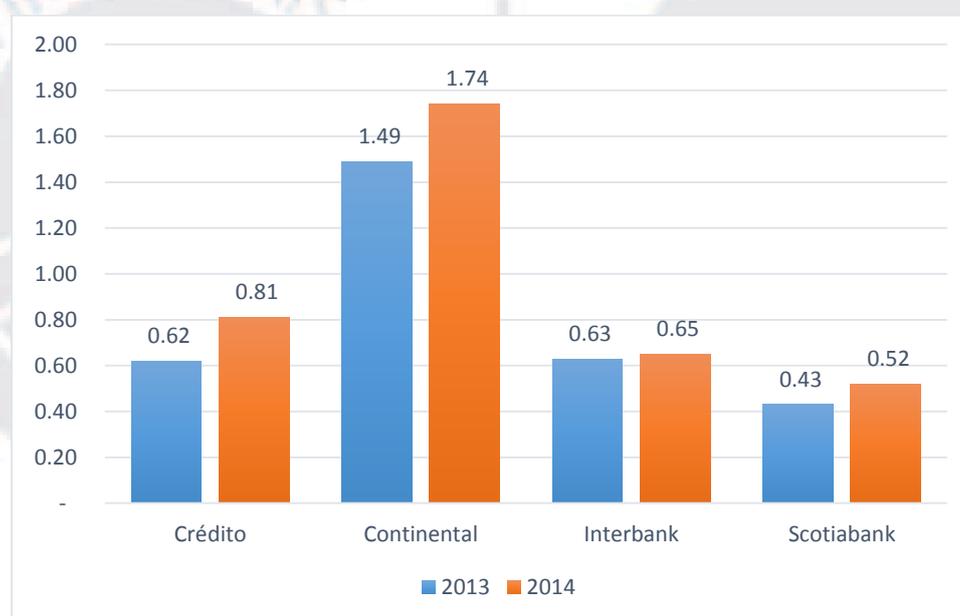


*Figura 18.* Análisis de Ratios de Solvencia – Pasivo Total/Capital Social y Reservas a Diciembre 2013 y 2014 de los Cuatro Principales Bancos.

Adaptado de “Boletín Estadístico de Banca Múltiple,” [Archivo de datos] por Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (SBS), 2015. Recuperado de <http://www.sbs.gob.pe/app/stats/EstadisticaBoletinEstadistico.asp?p=1#>

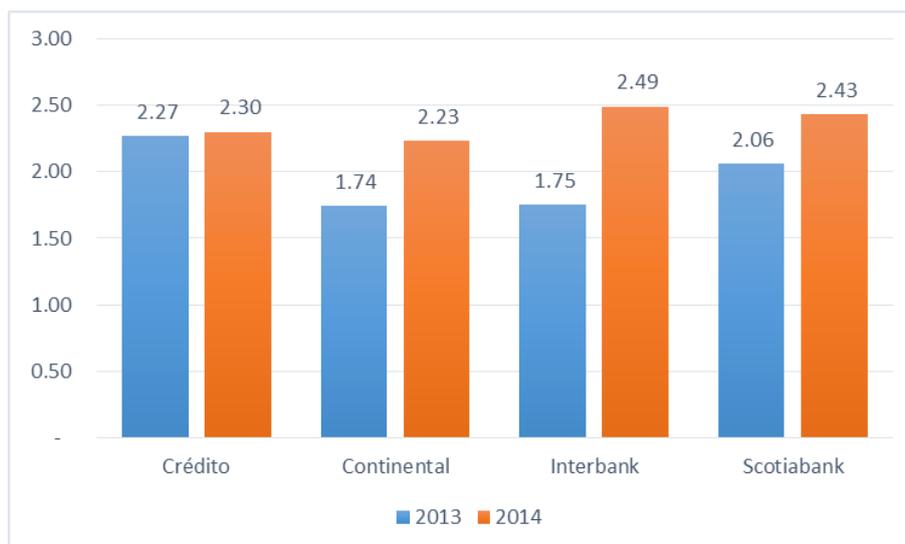
Respecto de la calidad de los activos, el ratio de Créditos Refinanciados y Reestructurados / Créditos Directos, para el año 2014 Scotiabank ha tenido un incremento de 0.43% en el 2013 a 0.52% en el 2014, siendo el de más bajo dentro de los principales

competidores, lo cual significa un mejor manejo de su riesgo crediticio. El ratio de Créditos Atrasados / Créditos Directos (%), indica que Scotiabank ha tenido un incremento de 2.06% en el 2013 a 2.43% en el 2014, con resultados similares respecto de sus principales competidores. A nivel del ratio de Provisiones / Créditos Atrasados (%), porcentaje de la cartera atrasada que se encuentra cubierta por provisiones, Scotiabank pasó de 170.54 en el 2013 a 142.83% en el 2014, siendo el más bajo del sector en el 2014. En las siguientes *Figura 19*, *Figura 20* y *Figura 21* se puede ver el comportamiento de los indicadores de calidad de activos de los cuatro bancos más importantes:



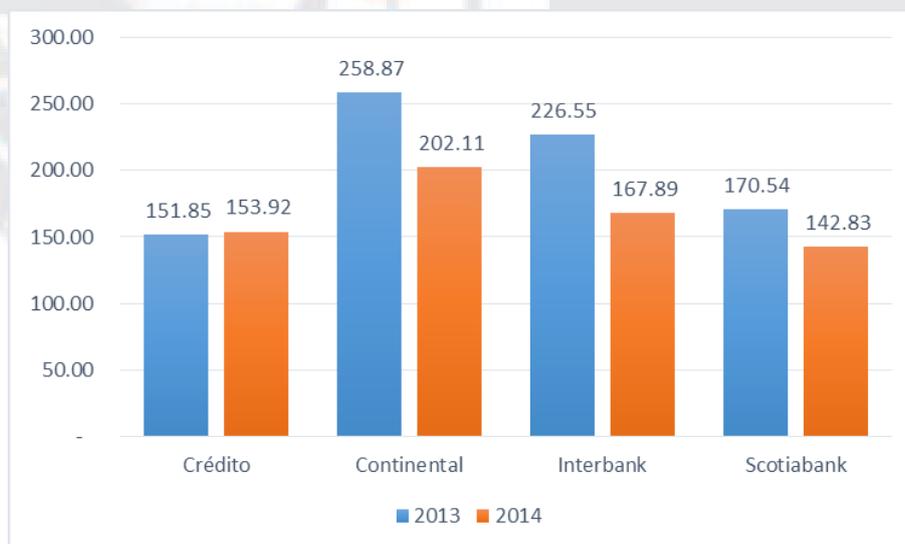
*Figura 19.* Análisis de Ratios de Calidad de Activos – Créditos Refinanciados y Reestructurados / Créditos Directos a Diciembre 2013 y 2014 de los Cuatro Principales Bancos.

Adaptado de “Boletín Estadístico de Banca Múltiple,” [Archivo de datos] por Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (SBS), 2015. Recuperado de <http://www.sbs.gob.pe/app/stats/EstadisticaBoletinEstadistico.asp?p=1#>



*Figura 20.* Análisis de Ratios de Calidad de Activos – Créditos Refinanciados y Reestructurados/ Créditos Directos a Diciembre 2013 y a Diciembre 2014 de los Cuatro Principales Bancos.

Adaptado de “Boletín Estadístico de Banca Múltiple,” [Archivo de datos] por Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (SBS), 2015. Recuperado de <http://www.sbs.gob.pe/app/stats/EstadisticaBoletinEstadistico.asp?p=1#>



*Figura 21.* Análisis de Ratios de Calidad de Activos – Provisiones/Créditos Atrasados a Diciembre 2013 y a Diciembre 2014 de los Cuatro Principales Bancos.

Adaptado de “Boletín Estadístico de Banca Múltiple,” [Archivo de datos] por Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (SBS), 2015. Recuperado de <http://www.sbs.gob.pe/app/stats/EstadisticaBoletinEstadistico.asp?p=1#>

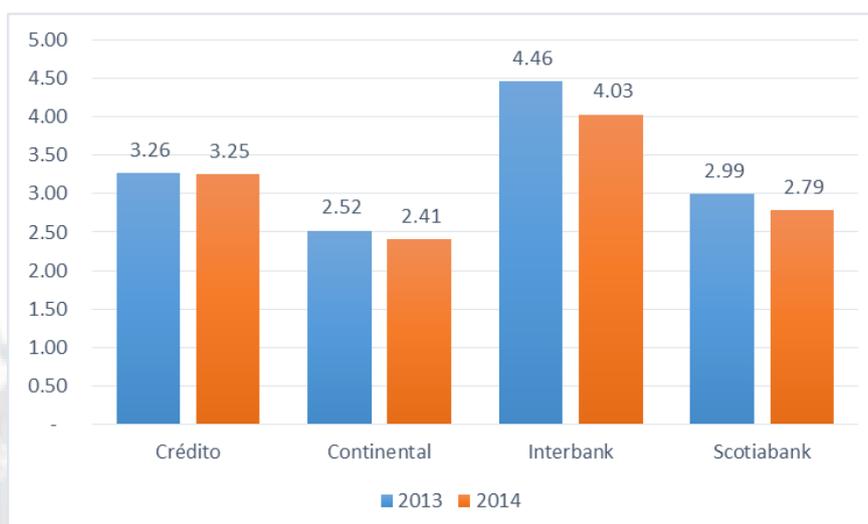
Los ratios de eficiencia y gestión tienen que ver con la actitud y la capacidad para llevar a cabo un trabajo o una tarea con el mínimo gasto. El ratio de Gastos de Administración Anualizados / Activo Productivo Promedio (%), mide el gasto de los últimos

12 meses en personal, directorio, servicios recibidos de terceros, impuestos y contribuciones por cada nuevo sol de activo rentable promedio de los últimos doce meses. Para el año 2014 Scotiabank ha tenido una disminución a 2.79% con relación al año anterior que fue de 2.99%. Siendo el tercero del sector en el 2014. El ratio de Gastos de Operación / Margen Financiero Total (%), es aquel indicador mide el porcentaje de los ingresos netos que se destinan a gastos en personal, directorio, servicios recibidos de terceros, impuestos y contribuciones, depreciación y amortización. Ambas variables se refieren al valor acumulado en el año. El margen financiero total equivale al margen financiero bruto, más los ingresos por servicios financieros, menos los gastos por servicios financieros y más otros ingresos y gastos, para el año 2014 Scotiabank ha tenido una disminución a 39.74% con relación al año anterior que fue de 40.14%. Siendo el tercero del sector en el 2014.

El indicador de Ingresos Financieros / Ingresos Totales (%), refleja la importancia relativa de la intermediación financiera en la generación de ingresos de la entidad. Para Scotiabank este indicador fue de 80.27% en el 2014 y 81.58% en el 2013. Siendo el tercero del sector en el 2014. El ratio Ingresos Financieros Anualizados / Activo Productivo Promedio (%), mide el rendimiento implícito que recibe la empresa por el total de activo rentable promedio de los últimos 12 meses, para el año 2014 Scotiabank ha tenido una disminución a 7.53% con relación al año anterior que fue de 7.99%. Siendo el más bajo del sector en el 2014. Respecto del ratio de Créditos Directos / Personal (Miles S/.), mide el monto promedio de créditos colocados por cada empleado, para el año 2014 Scotiabank ha tenido un incremento a S/. 5,697 con relación al año anterior que fue de S/. 5,096. Siendo el segundo del sector en el 2014.

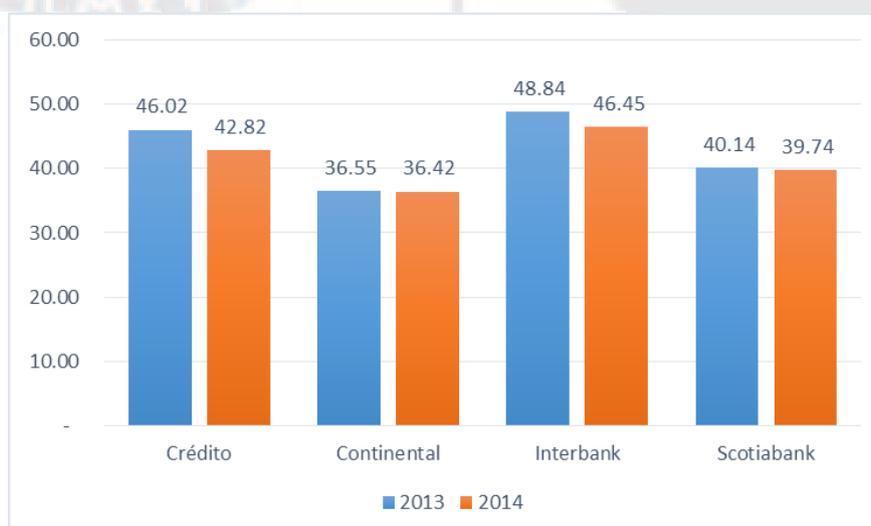
El ratio de Depósitos / Número de Oficinas (Miles S/.), que mide el monto promedio de depósitos captados en cada oficina, fue de S/.136,36.19 en el 2013 y S/.117,637.17 para el año 2014. A nivel de este ratio, Scotiabank resultó tercero a nivel de la Banca Múltiple en el

2014. En las siguientes Figura 22, Figura 23, Figura 24, Figura 25 y Figura 26 se pueden ver el comportamiento de los indicadores de eficiencia y gestión de los cuatro bancos más importantes, donde se encuentran el Banco de Comercio (BCP), el Banco Continental (BBVA), el Banco Interbank (IBK) y el Scotiabank



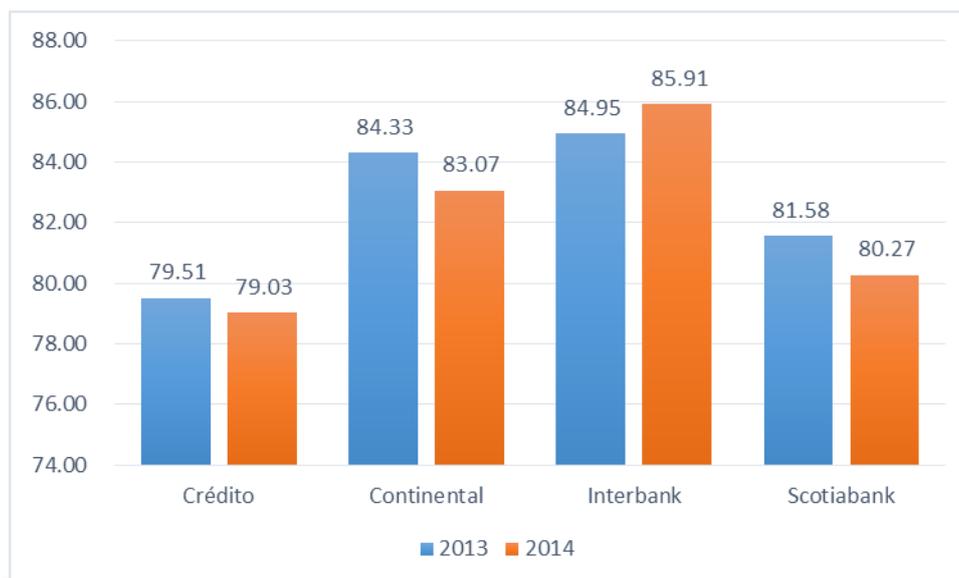
*Figura 22.* Análisis de Ratios de Eficiencia y Gestión – Gastos de Administración Anualizados / Activo Productivo Promedio a Diciembre 2013 y a Diciembre 2014 de los Cuatro Principales Bancos.

Adaptado de “Boletín Estadístico de Banca Múltiple,” [Archivo de datos] por Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (SBS), 2015. Recuperado de <http://www.sbs.gob.pe/app/stats/EstadisticaBoletinEstadistico.asp?p=1#>

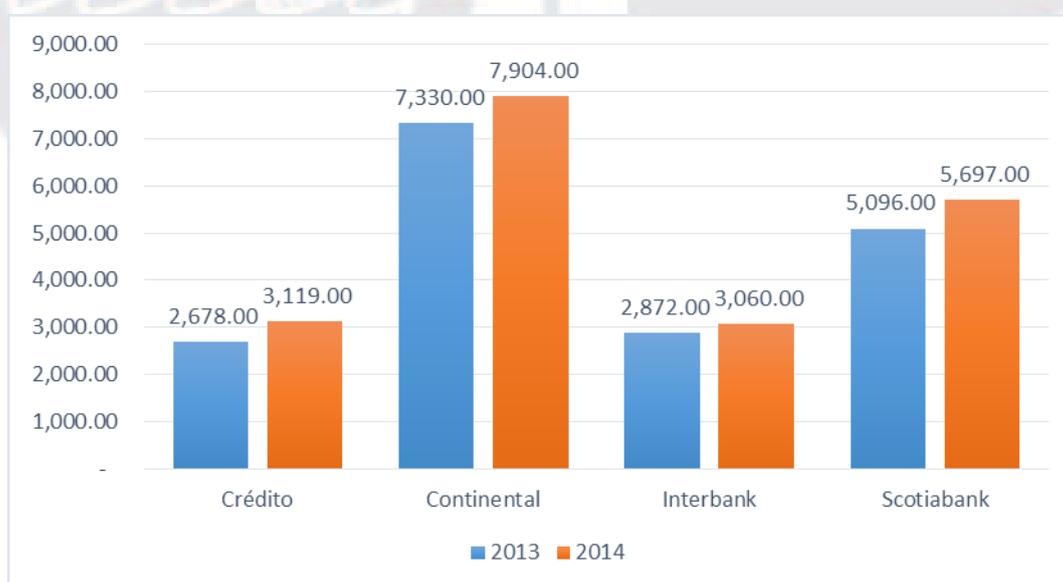


*Figura 23.* Análisis de Ratios de Eficiencia y Gestión – Gastos de Operación / Margen Financiero Total a Diciembre 2013 y a Diciembre 2014 de los Cuatro Principales Bancos.

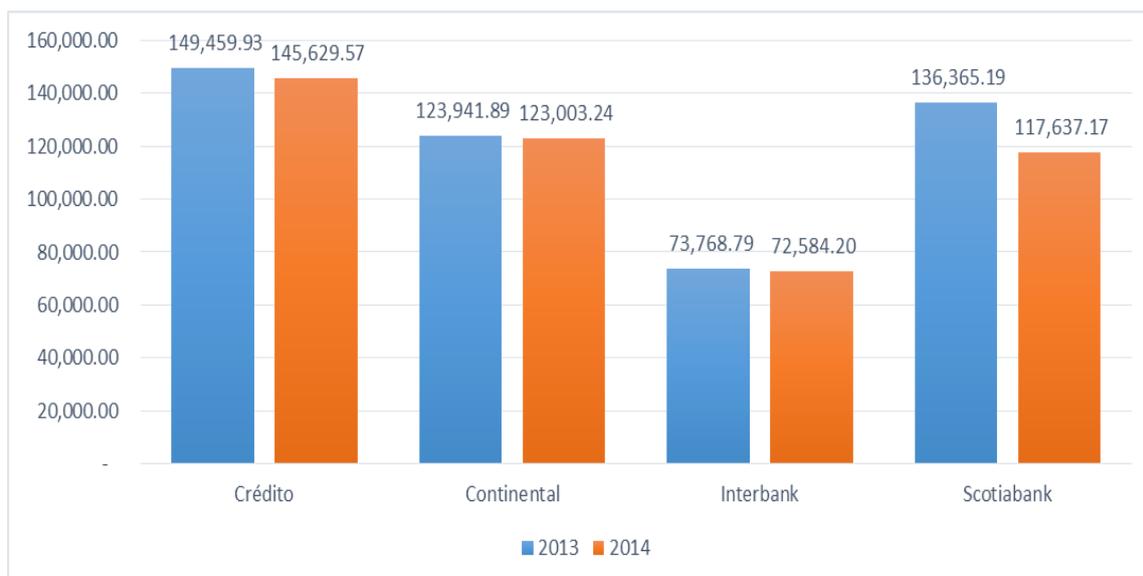
Adaptado de “Boletín Estadístico de Banca Múltiple,” [Archivo de datos] por Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (SBS), 2015. Recuperado de <http://www.sbs.gob.pe/app/stats/EstadisticaBoletinEstadistico.asp?p=1#>



*Figura 24.* Análisis de Ratios de Eficiencia y Gestión – Ingresos Financieros / Ingresos Totales a Diciembre 2013 y a Diciembre 2014 de los Cuatro Principales Bancos. Adaptado de “Boletín Estadístico de Banca Múltiple,” [Archivo de datos] por Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (SBS), 2015. Recuperado de <http://www.sbs.gob.pe/app/stats/EstadisticaBoletinEstadistico.asp?p=1#>

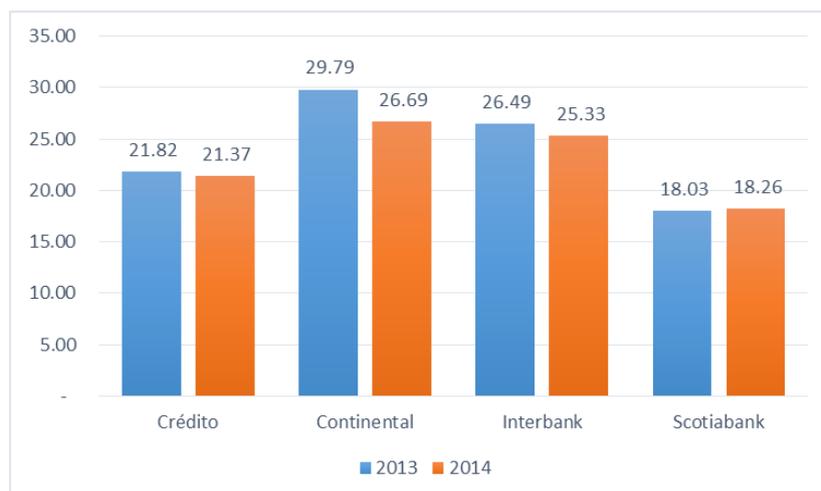


*Figura 25.* Análisis de Ratios de Eficiencia y Gestión – Créditos Directos/Gastos de Personal a Diciembre 2013 y a Diciembre 2014 de los Cuatro Principales Bancos. Adaptado de “Boletín Estadístico de Banca Múltiple,” [Archivo de datos] por Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (SBS), 2015. Recuperado de <http://www.sbs.gob.pe/app/stats/EstadisticaBoletinEstadistico.asp?p=1#>

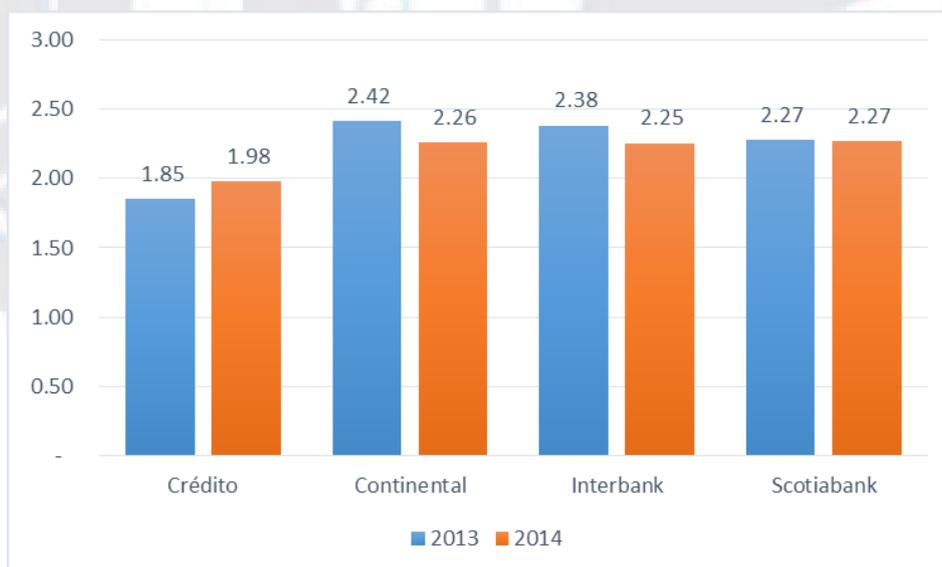


*Figura 26.* Análisis de Ratios de Eficiencia y Gestión – Monto de Depósitos / Número de Oficinas a Diciembre 2013 y a Diciembre 2014 de los Cuatro Principales Bancos. Adaptado de “Boletín Estadístico de Banca Múltiple,” [Archivo de datos] por Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (SBS), 2015. Recuperado de <http://www.sbs.gob.pe/app/stats/EstadisticaBoletinEstadistico.asp?p=1#>

El ratio de Utilidad Neta Anualizada / Activo Total Promedio (ROAA) (%), que mide la utilidad neta generada en los últimos 12 meses con relación al activo total promedio de los últimos 12 meses, que a su vez indica cuán bien la institución financiera ha utilizado sus activos para generar ganancias, pasó de 18.03% en el 2013 a 18.26% el año 2014. Sin embargo, fue el más bajo del sector. La Utilidad Neta Anualizada / Patrimonio Promedio (ROAE) (%), indicador que mide la utilidad neta generada en los últimos 12 meses con relación al patrimonio contable promedio de los últimos 12 meses, resultó en el año 2014 en 18.26%, y 18.03% el 2013. Siendo el más bajo del sector en el 2014. En las *Figura 27* y *Figura 28* se puede ver el comportamiento de los indicadores de rentabilidad de los cuatro bancos más importantes.



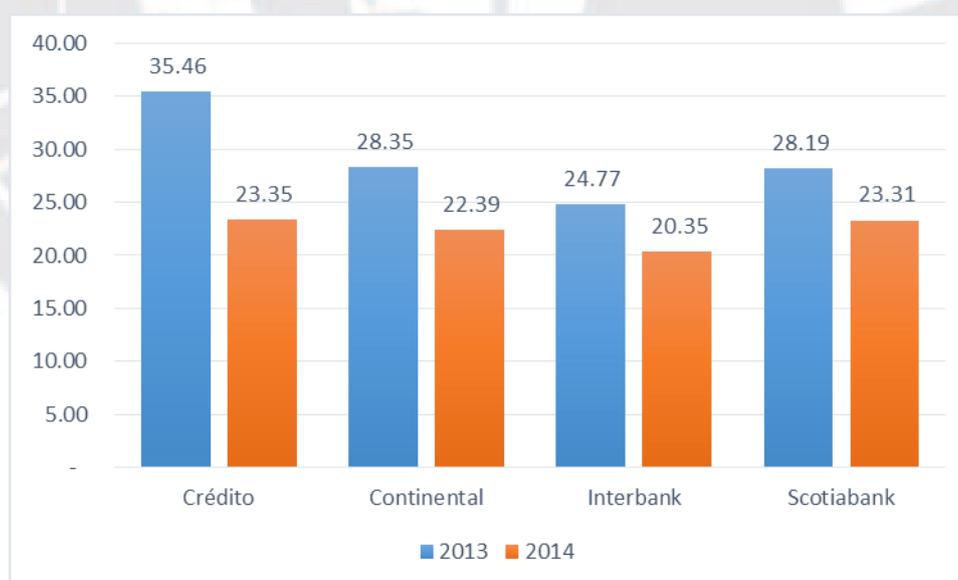
*Figura 27.* Análisis de Ratios de Rentabilidad – Utilidad Neta Anualizada / Patrimonio Promedio a Diciembre 2013 y a Diciembre 2014 de los Cuatro Principales Bancos. Adaptado de “Boletín Estadístico de Banca Múltiple,” [Archivo de datos] por Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (SBS), 2015. Recuperado de <http://www.sbs.gob.pe/app/stats/EstadisticaBoletinEstadistico.asp?p=1#>



*Figura 28.* Análisis de Ratios de Rentabilidad – Utilidad Neta Anualizada / Activo Promedio a Diciembre 2013 y a Diciembre 2014 de los Cuatro Principales Bancos. Adaptado de “Boletín Estadístico de Banca Múltiple,” [Archivo de datos] por Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (SBS), 2015. Recuperado de <http://www.sbs.gob.pe/app/stats/EstadisticaBoletinEstadistico.asp?p=1#>

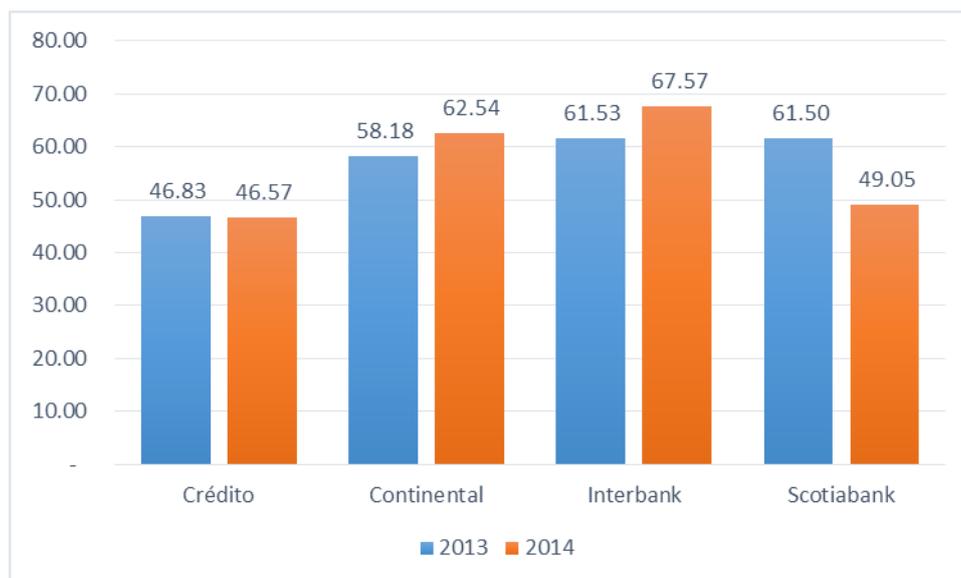
Respecto de la capacidad de liquidez, el ratio mide la capacidad que tiene el banco de cumplir con sus obligaciones a corto plazo. Los ratios que se ha tomado en consideración para Scotiabank y comparados con los tres bancos más importantes son: (a) Ratio de Liquidez

(MN o ME) (%), es el promedio mensual de los saldos diarios de los activos líquidos (MN o ME) dividido entre el promedio mensual de los saldos diarios de los pasivos de corto plazo (MN o ME). Las instituciones financieras deben mantener un ratio mínimo de 8% en MN y de 20% en ME., para el año 2014 Scotiabank ha tenido una disminución de 23.31% en MN y 49.05% en ME con relación al año anterior que fue de 28.19% en MN y 61.50% en ME. Sin embargo ha sido segundo en MN y tercero en ME del sector en el 2014, y (b) Caja y Bancos / Obligaciones a la Vista (MN o ME) (%), es la capacidad de la empresa para afrontar sus depósitos a la vista (MN o ME) con el efectivo disponible (MN o ME), para el año 2014 Scotiabank ha tenido una disminución a 0.40% en MN y un incremento a 1.56% en ME con relación al año anterior que fue de 0.59% en MN y 1.34% en ME. Sin embargo ha sido segundo en MN y ME del sector en el 2014.



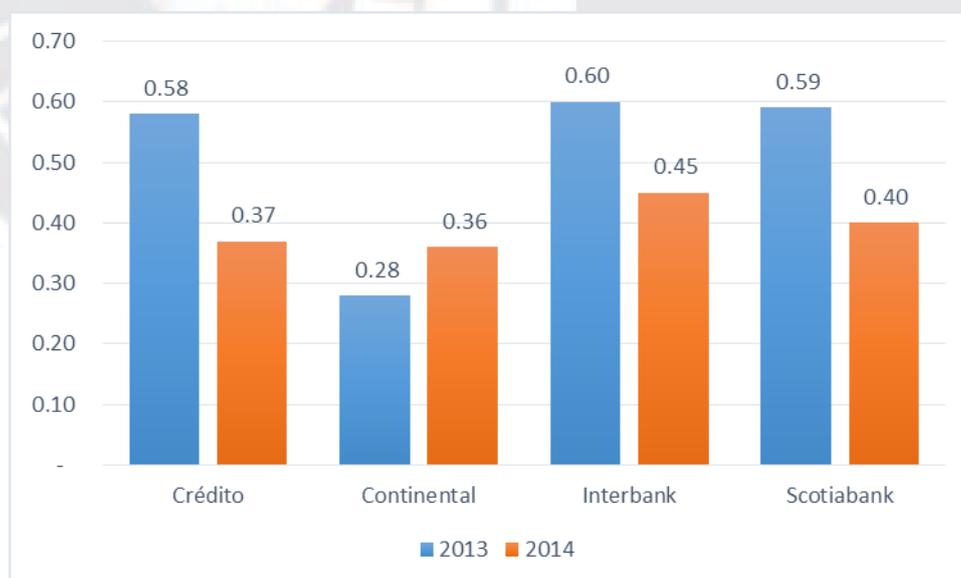
*Figura 29.* Análisis de Ratios de Liquidez Moneda Nacional a Diciembre 2013 y a Diciembre 2014 de los Cuatro Principales Bancos.

Adaptado de “Boletín Estadístico de Banca Múltiple,” [Archivo de datos] por Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (SBS), 2015. Recuperado de <http://www.sbs.gob.pe/app/stats/EstadisticaBoletinEstadistico.asp?p=1#>



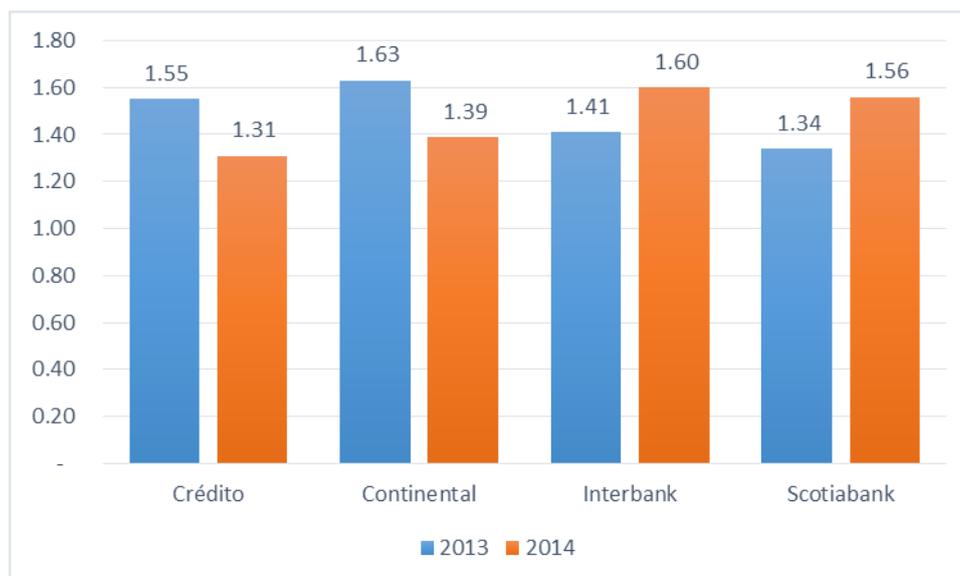
*Figura 30.* Análisis de Ratios de Liquidez Moneda Extranjera a Diciembre 2013 y a Diciembre 2014 de los Cuatro Principales Bancos.

Adaptado de “Boletín Estadístico de Banca Múltiple,” [Archivo de datos] por Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (SBS), 2015. Recuperado de <http://www.sbs.gob.pe/app/stats/EstadisticaBoletinEstadistico.asp?p=1#>



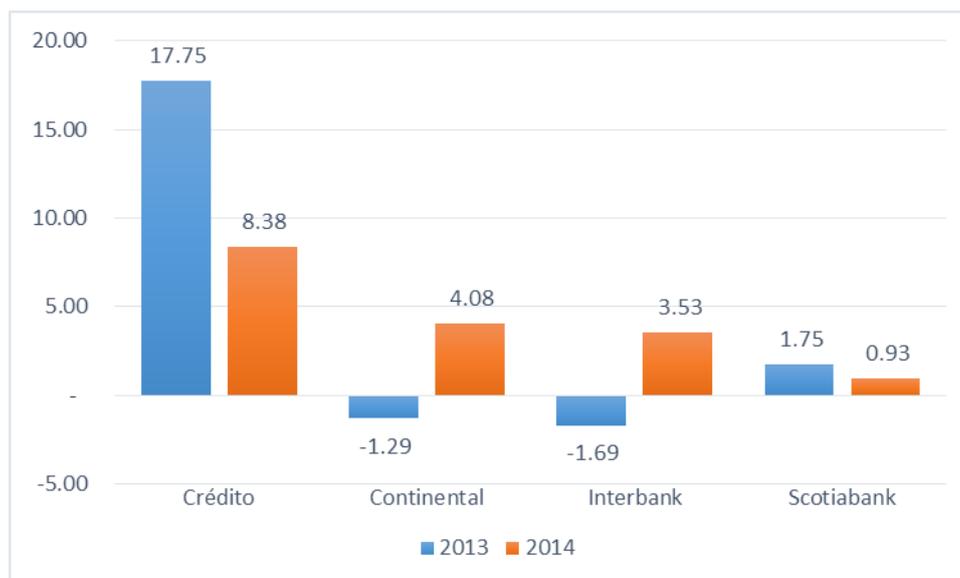
*Figura 31.* Análisis de Ratios de Liquidez – Caja Bancos MN/ Obligaciones a la Vista MN a Diciembre 2013 y a Diciembre 2014 de los Cuatro Principales Bancos.

Adaptado de “Boletín Estadístico de Banca Múltiple,” [Archivo de datos] por Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (SBS), 2015. Recuperado de <http://www.sbs.gob.pe/app/stats/EstadisticaBoletinEstadistico.asp?p=1#>



*Figura 32. Análisis de Ratios de Liquidez – Caja Bancos MN/ Obligaciones a la Vista ME a Diciembre 2013 y a Diciembre 2014 de los Cuatro Principales Bancos. Adaptado de “Boletín Estadístico de Banca Múltiple,” [Archivo de datos] por Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (SBS), 2015. Recuperado de <http://www.sbs.gob.pe/app/stats/EstadisticaBoletinEstadistico.asp?p=1#>*

Un indicador importante para los bancos es el de posición de moneda extranjera. El ratio que se ha tomado en consideración para Scotiabank y comparados con los tres bancos más importantes es Posición Global en Moneda Extranjera / Patrimonio Efectivo (%), este indicador refleja el porcentaje del patrimonio efectivo que se encuentra expuesto a riesgo cambiario total. En contextos como el actual, donde existe una volatilidad del tipo de cambio del sol frente al dólar, es importante mirar bien de cerca este indicador. Para el año 2014 Scotiabank ha tenido una disminución a 0.93% con relación al año anterior que fue de 1.75%, siendo es más bajo del sector en el 2014. Este resultado conservador, le permite a Scotiabank una menor vulnerabilidad de su patrimonio frente a la volatilidad del tipo de cambio, en comparación con sus demás competidores. Como se aprecia en la figura 33, la situación del BCP es completamente distinta, que si bien pasó de 17.75% en el 2013 a 8.38% en el 2014; representa un alto riesgo cambiario.



*Figura 33.* Análisis de Posición en Moneda Extranjera a Diciembre 2013 y a Diciembre 2014 de los Cuatro Principales Bancos.

Adaptado de “Boletín Estadístico de Banca Múltiple,” [Archivo de datos] por Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (SBS), 2015. Recuperado de <http://www.sbs.gob.pe/app/stats/EstadisticaBoletinEstadistico.asp?p=1#>

El liderazgo del sector en el que se desenvuelve Scotiabank lo tiene el Banco de crédito (BCP), quien ocupa el primer lugar tanto en patrimonio, activos, créditos directos y depósito. Existen ciertos tipos de crédito en los que otros tienen el liderazgo, como Mibanco que ocupa el primer lugar en créditos microempresa, o el Banco Ripley que tiene el mayor número de tarjetas de crédito en el mercado. Interbank ocupa el segundo lugar en créditos de consumo revolventes y no revolventes (tarjetas de Crédito y préstamos de consumo) después del BCP. Scotiabank es tercero en casi todos los segmentos, a excepción de los créditos de consumo revolvente (tarjetas de crédito) donde ocupa el quinto lugar. A nivel de los depósitos el BCP lidera en todas las modalidades. Scotiabank es tercero a nivel general, pero cuarto en los depósitos de CTS y de ahorros.

A nivel de la gestión financiera, Scotiabank presenta buenos indicadores de solvencia principalmente por el grado de respaldo de su accionista BNS, asimismo, ha presentado un leve deterioro de su morosidad, sin embargo, este desempeño es reflejo de lo que vienen sucediendo en el mercado, no siendo una situación particular solo para Scotiabank. El ROE de Scotiabank de los dos últimos años ha sido menor que sus principales competidores. Asimismo, respecto de sus competidores, tiene una ventaja competitiva en la gestión del riesgo cambiario, al estar menos expuesto que su competencia. En el indicador de liquidez Scotiabank tiene como política mantener un adecuado nivel de activos líquidos, de modo que pueda cubrir las nuevas regulaciones de la SBS. Sin embargo, a pesar de mantener una sólida posición financiera y que desde que inició sus operaciones ha mantenido su tercer lugar, Scotiabank ha perdido mercado durante los últimos años, y su nivel de crecimiento ha sido por debajo de sus principales competidores, e incluso por debajo del mercado, especialmente en el segmento retail o minorista. Esto significa que existen oportunidades de mejora en la gestión, principalmente asociados a la innovación de nuevos productos, para lo cual debe aprovechar el respaldo que tienen de su principal accionista y el buen nivel patrimonial que mantiene.

En base a lo descrito en los capítulos anteriores podemos construir nuestro modelo de las cinco competencias, basados en los referido por D'Alessio (2012) que toma lo descrito por Porter como elementos de la estructura de la industria, como son la amenaza de nuevos entrantes, negociación de clientes, negociación de proveedores, rivalidad de las empresas, amenaza de los productos sustitutos. A continuación se presenta la *Figura 34* donde se presenta esta estructura para Scotiabank.

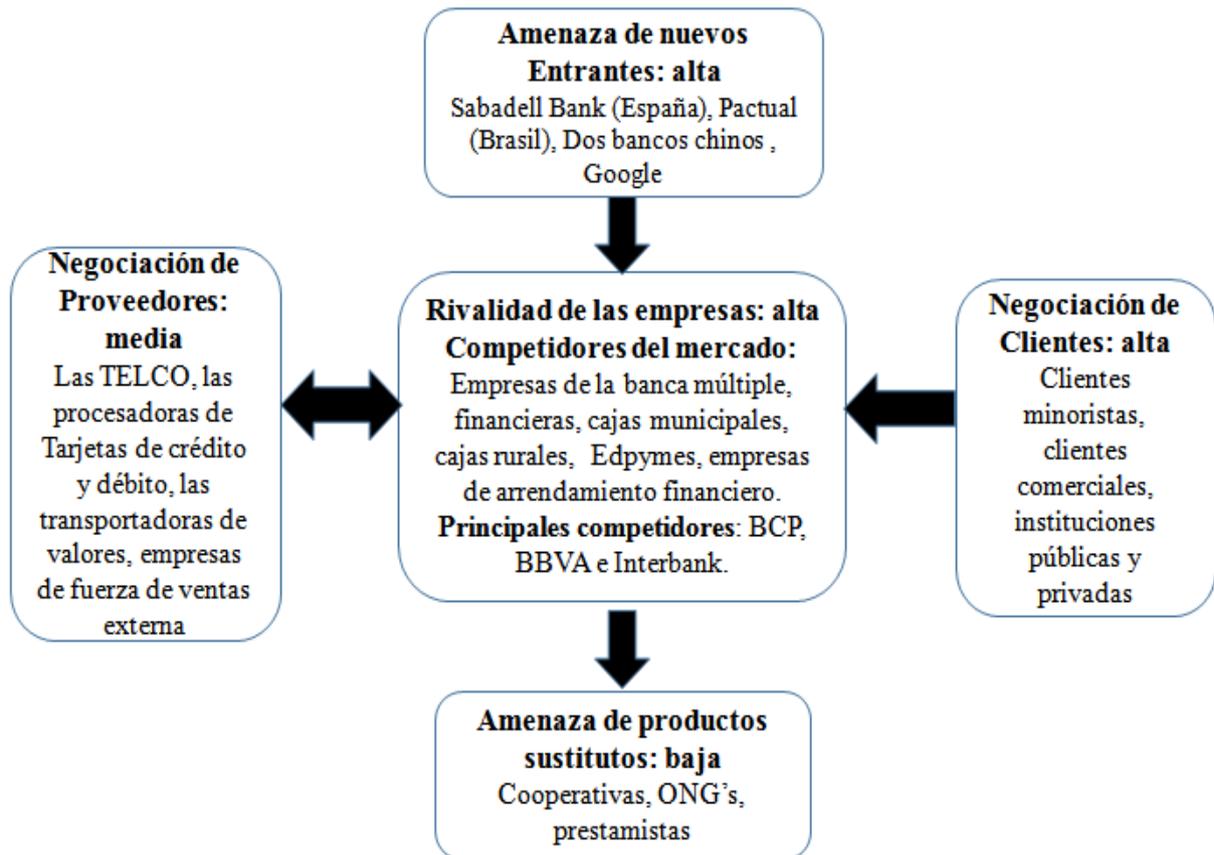


Figura 34. Las Cinco Fuerzas de Porter para Scotiabank.  
Adaptado de Los Elementos de la Estructura de la Industria. M. Porter (2005).

### 3.6 Scotiabank y sus referentes

De acuerdo con D'Alessio (2012) “el *benchmarking* que manejan las mejores prácticas en el sector global son útiles para la evaluación estratégica de lo que ocurre en la industria” (p. 151). En ese sentido para hacer el análisis comparativo de Scotiabank se han considerado tres bancos mundiales: (a) el banco inglés HSBC, (b) el Bank of América de Estados Unidos y el BBVA de España. De acuerdo con el ranking 2015 FORBES Global2000 de las dos mil compañías más grandes del mundo, según su capitalización bursátil, el HSBC Holdings de Reino Unido ocupa el puesto 15 a nivel global y el séptimo lugar a nivel de los 25 bancos más grandes del mundo. Además, dentro de los elementos que son calificados en dicho ranking, este banco ocupa el puesto número 91 en ventas, 26 a nivel de ganancias, cuarto en tamaño de activos y el puesto 36 en valor de mercado. De acuerdo a

lo publicado en el portal de la compañía el HSBC es un banco global con más de 6,200 oficinas que operan en más de 72 países en cuatro continentes, África, América, Europa y Asia. Los cuatro negocios principales del banco son la banca comercial, banca privada, banca global y mercado de capitales, y la banca minorista y *wealth management*.

Por otro lado el Bank of América ocupó el lugar número 23 del ranking global, y el puesto número 9 a nivel de los 25 bancos más grandes del mundo; además es el número 67 en ventas, 123 en ganancias, 11 en volumen de activos y 37 en valor de mercado. The Bank of América tiene alrededor de 49 millones de clientes, los cuales son atendidos a través de sus 5,000 oficinas, 16,000 cajeros automáticos en los más de 40 países en los que opera como Argentina, Brasil, Chile, México y Uruguay. Mientras que el BBVA de España tiene presencia en 31 países de Europa, Medio oriente, Asia, Norteamérica y Latinoamérica, en los cuales atiende a sus 51 millones de clientes. Sus actividades en Latinoamérica están conformadas por tres segmentos: banca minorista y corporativa, seguros y pensiones; en Perú tiene presencia a través del BBVA Banco Continental. Según la lista de Forbes, BBVA ocupa el puesto 115 a nivel del ranking global de las 2000 compañías más grandes del mundo.

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

Tabla 32

#### Matriz Perfil Competitivo

| MPC   |   | Scotiabank |       | Banco Interbank |       | BCP   |       | BBVA  |       |       |
|-------|---|------------|-------|-----------------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
|       |   | Peso       | Valor | Pond.           | Valor | Pond. | Valor | Pond. | Valor | Pond. |
|       | Factores claves de éxito  |            |       |                 |       |       |       |       |       |       |
| 1     | Crecimiento de los puntos de atención a nivel nacional: agencias, cajeros automáticos, cajeros corresponsales | 0.20       | 2     | 0.40            | 2     | 0.40  | 4     | 0.80  | 3     | 0.60  |
| 2     | Altas tasas de interés pasivas de depósitos a plazo y CTS   | 0.12       | 2     | 0.24            | 2     | 0.24  | 2     | 0.24  | 2     | 0.24  |
| 3     | Reducción del tiempo de atención de solicitudes de créditos de consumo e hipotecarios                         | 0.15       | 2     | 0.30            | 3     | 0.45  | 3     | 0.45  | 2     | 0.30  |
| 4     | Rápidez en el servicio de atención al cliente en ventanilla   | 0.10       | 2     | 0.20            | 3     | 0.30  | 2     | 0.20  | 3     | 0.30  |
| 5     | Posicionamiento de la imagen de marca   | 0.12       | 3     | 0.36            | 3     | 0.36  | 4     | 0.48  | 3     | 0.36  |
| 6     | Gestión prudencial de riesgos financieros: crédito, mercado, liquidez y operacional                           | 0.16       | 4     | 0.64            | 3     | 0.48  | 3     | 0.48  | 3     | 0.48  |
| 7     | Innovación tecnológica para el desarrollo de nuevos canales de atención: canales virtuales                    | 0.15       | 3     | 0.45            | 2     | 0.30  | 4     | 0.60  | 4     | 0.60  |
| Total |   | 1.00       |       | 2.59            |       | 2.53  |       | 3.25  |       | 2.88  |

Con estos resultados podemos visualizar que Scotiabank se ubica en la cuarta posición, eso significa que debe analizar mejor su estrategia para alcanzar los factores claves de éxito.

Tabla 33

*Matriz Perfil Referencial*

| MPR   |   | Scotiabank |       | HSBC  |       | BBVA - España |       | Bank of América |       |       |
|-------|---|------------|-------|-------|-------|---------------|-------|-----------------|-------|-------|
|       |   | Peso       | Valor | Pond. | Valor | Pond.         | Valor | Pond.           | Valor | Pond. |
| 1     | Crecimiento de los puntos de atención a nivel nacional: agencias, cajeros automáticos, cajeros corresponsales | 0.20       | 2     | 0.40  | 4     | 0.80          | 4     | 0.80            | 4     | 0.80  |
| 2     | Altas tasas de interés pasivas de depósitos a plazo y CTS   | 0.12       | 2     | 0.24  | 3     | 0.36          | 3     | 0.36            | 2     | 0.24  |
| 3     | Reducción del tiempo de atención de solicitudes de créditos de consumo e hipotecarios                         | 0.15       | 2     | 0.30  | 3     | 0.45          | 3     | 0.45            | 3     | 0.45  |
| 4     | Rapidez en el servicio de atención al cliente en ventanilla   | 0.10       | 2     | 0.20  | 3     | 0.30          | 2     | 0.20            | 3     | 0.30  |
| 5     | Posicionamiento de la imagen de marca   | 0.12       | 3     | 0.36  | 4     | 0.48          | 4     | 0.48            | 4     | 0.48  |
| 6     | Gestión prudencial de riesgos financieros: crédito, mercado, liquidez y operacional                           | 0.16       | 4     | 0.64  | 4     | 0.64          | 4     | 0.64            | 4     | 0.64  |
| 7     | Innovación tecnológica para el desarrollo de nuevos canales de atención: canales virtuales                    | 0.15       | 3     | 0.45  | 4     | 0.60          | 4     | 0.60            | 4     | 0.60  |
| Total |   | 1.00       |       | 2.59  |       | 3.63          |       | 3.53            |       | 3.51  |

Con estos resultados podemos visualizar que Scotiabank se ubica en la última posición en comparación con otras entidades financieras extranjeras, esto nuevamente pone al Scotiabank como un banco que debe analizar una estrategia de mejora.

### 3.8 Conclusiones

De acuerdo al análisis tridimensional del sector ha permitido determinar que los intereses nacionales están relacionados con los del sector. Nuestro país viene experimentando un favorable crecimiento económico, los cuales fomentan un efecto positivo en la creación de riquezas y empleo en general. En el análisis interno potencial del país se evidencia un crecimiento sostenido y continuo del PBI. Los principios cardinales nos ofrecen oportunidades como la influencia de terceras partes a través de los Tratados de Libre Comercio (TLC), firmados con los países vecinos. En el análisis PESTE se puede observar que las políticas dadas han incentivado inversiones extranjeras, a su vez la ejecución de proyectos de inversión en diversos sectores, lo cual ha permitido determinar nueve oportunidades y cinco amenazas, los cuales se analizaran en la matriz MEFE. Respecto del análisis competitivo podemos indicar que actualmente existe una alta amenaza de nuevos ingresantes al sistema financiero, por lo que la inversión en tecnología y nuevas formas de hacer negocios asociados a la innovación en las telecomunicaciones y el análisis de datos es una oportunidad necesaria y clave para Scotiabank. Asimismo, existen productos como los depósitos a plazo y CTS cuya competencia está basado en la tasa de interés otorgada por lo que es necesario buscar ser atractivos en estos productos. Por otro lado, para elevar la preferencia de los clientes minoristas es necesario orientar los esfuerzos a un grado mayor de accesibilidad a los canales de atención así como la reducción de los tiempos de atención.

Se han analizado la matriz MPC y MPR, identificando los factores claves de éxito para los principales competidores del Sistema Financiero en el Perú y a nivel de otros países. El resultado obtenido indica que el Scotiabank se encuentra en cuarto lugar a nivel nacional con relación a sus principales competidores.

## Capítulo IV: Evaluación Interna

### 4.1 Análisis Interno AMOFHIT

De acuerdo con D'Alessio (2014) el análisis interno sirve para determinar las fortalezas y debilidades de la organización, a fin de identificar sus competencias distintivas que no pueden fácilmente igualarse o ser imitadas por la competencia. A continuación se describe el análisis AMOFIT referido a seis áreas funcionales que integran el ciclo operativo de Scotiabank.

#### 4.1.1 Administración y gerencia (A)

Hasta el 31 de marzo del 2015, el CEO de Scotiabank fue Carlos González-Taboada, quien ejerció dicho cargo desde el año 2006, a partir de la fusión del ex Banco Sudamericano y el ex Banco Wiese Sudameris. De acuerdo con el estudio Top 25: Los CEO más rentables del Perú, elaborado por Semana Económica (2014, 5 de Noviembre), el ex CEO de Scotiabank fue considerado en el puesto 13 del ranking total, y tercero dentro del grupo de las empresas del sector financiero luego del CEO del BBVA Continental y la CEO de Edyficar, en las posiciones 3 y 12, respectivamente; dejando al CEO del BCP y Mibanco en los puestos 19 y 26, respectivamente. Este ranking representa a los líderes que generaron mayor rentabilidad y agregaron valor a los accionistas durante la década de mayor auge en la economía peruana.

De acuerdo al estudio realizado por el Monitor Empresarial de Reputación Corporativa (Merco), Datum y Gestión (2014), titulado Reputación Corporativa, que incluye un ranking de las 100 empresas con mejor reputación corporativa, los 100 primeros líderes empresariales y las 100 primeras firmas más responsables y con mejor gobierno corporativo; no consideró al ex CEO de Scotiabank en el ranking del año 2014, y lo ubicó en el puesto 45 en el año 2013; luego de haber ocupado el puesto 35 en el año 2012. El primer lugar del ranking 2014 lo ocupó Carlos Rodríguez Pastor, líder del Banco Interbank, quien mantuvo la

misma posición el año anterior; mientras que el tercer lugar lo ocupó Dionisio Romero, líder del Banco de Crédito del Perú, quien descendió una posición respecto del 2013. El segundo lugar del 2014 lo ocupó Roque Benavides, CEO de Cía de Minas Buenaventura. En el ranking 2014, además de figurar los CEO de Interbank y BCP, también figuraron algunos de sus principales ejecutivos; no sucedió lo mismo con otros líderes de la plana ejecutiva de Scotiabank ni BBVA. Mayor detalle del ranking de los tres últimos años se indica en la Tabla 34 que expresa la posición de los CEO de los cuatro principales bancos peruanos.

Tabla 34

*Posición de los Líderes de los Cuatro Principales Bancos del Perú*

| Año   | 2012 | 2013 | 2014 |
|---|------|------|------|
| Scotiabank - Ex CEO Carlos González-Taboada | 35   | 45   | -    |
| BCP - Dionisio Romero                       | 6    | 2    | 3    |
| Interbank - Carlos Rodríguez Pastor         | 3    | 1    | 1    |
| BBVA Continental - Eduardo Torres Llosa     | 20   | 19   | 16   |

*Nota.* Adaptado de "Ranking Merco Líderes," por Monitor Empresarial de Reputación Corporativa (MERCOS), 2014. Recuperado de <http://merco.info/pe/ranking-merco-lideres>

En enero 2015 Scotiabank anunció el cambio de su líder en Perú, nombrando como nuevo CEO a Miguel Uccelli quien viene ocupando dicha posición desde el 1° de abril. Este nuevo líder fue considerado por la revista *Semana Económica*, en el año 2010, como uno de los 25 jóvenes más prometedores del país; cuando figuraba como uno de los principales ejecutivos de Interbank, ocupando la posición de Vicepresidente de Tarjetas de Crédito a sus 39 años. De acuerdo con lo indicado en la Memoria Anual 2014 de Scotiabank, los líderes en los principales negocios están representados por el Vicepresidentes de Banca Comercial y Corporativa, Stephen Bagnarol, y por el Vicepresidente de Banca Retail, Juan Carlos García Vizcaíno. Otro líder estratégico de Scotiabank es Sergio Quiñones, Vicepresidente Senior.

Respecto del gobierno corporativo, y de acuerdo con el Informe de Responsabilidad Social Corporativa de Scotiabank Perú 2013 " las Políticas de Gobierno Corporativo son

aprobadas por el Directorio y alineadas a las de su casa matriz, The Bank of Nova Scotia, las cuales garantizan la capacidad de una efectiva supervisión por el Directorio y la Gerencia” (p.24). Localmente, el banco está adherido y comprometido con políticas como las Pautas para la Conducta en los Negocios, Prevención del Lavado de Activos y Lucha Contra la Corrupción; así como con las divulgadas por la Superintendencia del Mercado de Valores en el Perú. Según lo contenido en la Memoria Anual 2014 de Scotiabank declara que “la responsabilidad social constituye una parte fundamental en su forma de hacer negocios. Su filosofía de responsabilidad social consiste en incorporar prácticas medioambientales, sociales y de gobierno corporativo en las operaciones cotidianas, integrando sus principios en todas las decisiones que se toman día a día” (p.49). Scotiabank sigue los principios internacionales del Pacto Mundial, Carta de las Empresas para un Desarrollo Sostenible de la Cámara de Comercio Internacional, Principios del Ecuador, Carbon Disclosure Project, Ethical Funds; entre otros acuerdos nacionales como la Asociación de Buenos Empleadores, enfocados en mejorar los estándares laborales, medioambientales, de lucha contra la corrupción, etc.

Asimismo, desde el 2009 Scotiabank reporta públicamente su gestión de Responsabilidad Social Empresarial en reportes de sostenibilidad desarrollados con la metodología GRI, los cuales se encuentran en su página web. El Informe de Responsabilidad Social Corporativa (RSC) 2013 y 2014, fue elaborado en Nivel A, el más alto de la metodología GRI, y satisfactoriamente auditado por la empresa SGS. Por otro lado, el estudio de Merco referido a la Reputación Corporativa realizado durante los tres últimos años en el Perú, arroja los siguientes resultados respecto del ranking de las 100 empresas más responsables y con mejor gobierno corporativo, véase la Tabla 35.

Tabla 35

*Posición de los Cuatro Principales Bancos del Perú en Ranking de Responsabilidad Social*

| Año              | 2012 | 2013 | 2014 |
|------------------|------|------|------|
| Scotiabank       | 33   | 24   | 22   |
| BCP              | 1    | 1    | 1    |
| Interbank        | 2    | 2    | 2    |
| BBVA Continental | 11   | 13   | 9    |

*Nota.* Adaptado de “Ranking Merco de Responsabilidad Social y Buen Gobierno Corporativo,” por Monitor Empresarial de Reputación Corporativa [MERCO], 2014. Recuperado de <http://merco.info/pe/ranking-merco-responsabilidad-gobierno-corporativo>

En lo que se refiere al planeamiento estratégico de Scotiabank, y de acuerdo con el reporte de clasificación de riesgo de abril 2015, realizado por la clasificadora de riesgo Class & Asociados, indicó que el banco “mantiene un planeamiento estratégico claramente formulado, con adecuados niveles de cumplimiento, definido bajo lineamientos de su Casa Matriz, con supuestos ajustados a la coyuntura económica nacional” (p.1). Asimismo, dentro de la estructura de Scotiabank, existe una Gerencia Principal de Planeamiento Estratégico. Para Scotiabank, su marca y prestigio son sumamente importantes. Los resultados obtenidos del estudio realizado por el Monitor Empresarial de Reputación Corporativa ( Merco), en colaboración con Datum y KPMG, durante tres años consecutivos desde el 2012, respecto de las 100 empresas con mejor reputación corporativa en el Perú, arroja los resultados que se pueden apreciar en la Tabla 36 la misma que refleja el resultado del ranking total, mientras que la Tabla 37 expresa el resultado a nivel del sector bancario.

Tabla 36

*Posición de los Cuatro Principales Bancos del Perú en Ranking General MERCO*

| Año              | 2012 | 2013 | 2014 |
|------------------|------|------|------|
| Scotiabank       | 24   | 18   | 11   |
| BCP              | 1    | 1    | 1    |
| Interbank        | 2    | 2    | 2    |
| BBVA Continental | 6    | 8    | 9    |

*Nota.* Adaptado de “Ranking Merco Empresas,” por Monitor Empresarial de Reputación Corporativa (MERCO), 2014. Recuperado de <http://merco.info/pe/ranking-merco-empresas>

*Nota.* Adaptado de *Merco Responsable*. Merco

Tabla 37

*Ranking de Reputación Corporativa del Sector Bancario en el Perú*

| Año              | 2013 | 2014 |
|------------------|------|------|
| BCP              | 1    | 1    |
| Interbank        | 2    | 2    |
| BBVA Continental | 3    | 3    |
| Scotiabank       | 4    | 4    |
| Citibank         | 6    | 5    |
| Caja Arequipa    | 5    | 6    |
| BanBif           | -    | 7    |

*Nota.* Adaptado de “Ranking Merco Empresas,” por Monitor Empresarial de Reputación Corporativa (MERCO), 2014. Recuperado de <http://merco.info/pe/ranking-merco-empresas>

Como se aprecia en los resultados del ranking, la imagen corporativa de Scotiabank es superada por sus tres principales competidores, a pesar de ser el tercer banco más grande del país a nivel del volumen de depósitos y colocaciones, y el segundo a nivel patrimonial. Por otro lado, la imagen de Scotiabank también se puede revisar desde el punto de vista del inversionista, pues al ser una entidad emisora de valores que cotiza en la Bolsa de Valores de Lima (BVL), está expuesta a la clasificación de riesgo dada por las empresas especializadas. En los reportes de marzo 2015, Equilibrium Clasificadora Riesgo SA, clasificó al BBVA Continental y al Banco de Crédito del Perú con la categoría A+, mientras que a Interbank con clasificación A, mientras que la clasificación dada por Class & Asociados en el reporte de abril 2015 a Scotiabank es de A+, estando a la par con sus dos principales competidores, y en mejor posición que Interbank.

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

A nivel de la participación de mercado, Scotiabank ocupa el tercer lugar en volumen de créditos y depósitos. Al 30 de junio 2015, según cifras de la SBS, Scotiabank mantuvo un total de S/. 34,122 millones en créditos directos equivalente al 16.20%, y S/. 28,048 millones en depósitos equivalente al 14.83% de la Banca Múltiple. Sin embargo, a fin de identificar con mayor precisión el grado de participación de Scotiabank e identificar así sus fortalezas y

debilidades, es necesario identificar su participación por tipo de crédito y tipo de depósitos. De acuerdo con información de la SBS, al 30 de junio del 2015, a nivel de los créditos corporativos, Scotiabank mantuvo una participación de 18.73% de la banca múltiple. A nivel de créditos a grandes empresas y créditos a medianas empresas, dicha participación fue de 17.82% y 14.02%, respectivamente. A nivel de los créditos a pequeñas empresas y microempresas mantuvo una participación del 19.57% y 4.16%, respectivamente. En la banca personal, su participación fue del 15.12% a nivel de los créditos hipotecarios para vivienda. En todos estos tipos de créditos ocupó la tercera posición. En los créditos de consumo revolventes, referidos principalmente a tarjetas de crédito, mantuvo una cuarta posición con 10.73% de participación, reflejado en un total de 426,381 tarjetas de crédito, ocupando el sexto lugar a nivel de número de tarjetas, representando el 6.61% de la banca múltiple. A nivel de los créditos de consumo no revolventes, volvió a ocupar el tercer lugar con 16.90% de participación de mercado.

A nivel de los depósitos, de acuerdo con información de la SBS al 30 de junio 2015, la participación de Scotiabank en depósitos a la vista, representados principalmente por los depósitos en cuenta corriente, fue de 13.92% ocupando el tercer lugar del mercado. A nivel de los depósitos de ahorro, representó el cuarto lugar con una participación de 13.74%, mientras que en los depósitos a plazo, vuelve a ocupar el tercer lugar con una participación del 15.27%. A nivel de los depósitos CTS, cae al cuarto lugar de participación con un 7.57% de monto total de la Banca Múltiple.

De acuerdo con el reporte de clasificación emitido por Class & Asociados (2015) y en alineamiento con las líneas de negocio de su casa matriz; Scotiabank divide su cartera de operaciones en cuatro segmentos: (a) Banca Retail, (b) Wholesale, (c) Tesorería y Mercados Globales y (4) Banca Patrimonial. Esta división le permite orientar su oferta de valor diferenciada para cada uno de los segmentos. El segmento de Banca Retail, que en otro

bancos se denomina Banca Minorista, está relacionado con clientes minoristas de las divisiones de Scotiabank de Banca Personal, Banca Inmobiliaria y Banca de Negocios, este último, referido a empresas con facturaciones menores a US\$ 4.5 millones (Class & Asociados, 2015). Según la Memoria Anual 2014 de Scotiabank, al cierre del 2014, este segmento atendió a un total de 1.4 millones de clientes. Los principales productos que se ofrecen a este segmento son: (a) créditos a pequeñas empresas, como líneas de crédito para capital de trabajo, préstamos a cuotas fijas, arrendamiento financiero, entre otros (b) créditos microempresa, orientado a clientes con facturación menor, donde se ofrece también líneas de crédito para capital de trabajo, préstamos a cuotas fijas, arrendamiento financiero, etc.; (c) créditos de consumo revolvente, conformado principalmente por las tarjetas de crédito, (d) créditos de consumo no revolvente, básicamente son los créditos con cuotas fijas, de libre disponibilidad, para estudios, o préstamos vehiculares, entre otros; (e) créditos hipotecarios y (f) depósitos de ahorros, a plazo, en cuentas corrientes.

El segmento Wholesale ofrece soluciones financieras a clientes Corporativos, Comerciales e Institucionales y cuenta con dos unidades de soporte: Estudios Económicos y Planeamiento Comercial (Class & Asociados, 2015). Este segmento le permite a Scotiabank construir relaciones sólidas a largo plazo con empresas de mayor solidez financiera y mayor volumen de ventas. Scotiabank atiende dicho segmento subdividiéndolo en (a) Banca Corporativa, que apoya a los clientes en la expansión de negocios ofreciéndole créditos a corto plazo como capital de trabajo y, asesoramiento para financiamientos de mediano plazo, como créditos estructurados, financiamientos en mercados de capitales, etc.; (b) Banca Comercial e Institucional, que atiende las necesidades de financiamiento y administración de caja de medianas y grandes empresas, así como instituciones estatales o privadas tipo ONG.

En el segmento Tesorería y Mercados Globales, se gestiona los recursos financieros del propio Scotiabank, además de ofrecer soluciones de administración de riesgos, de

financiamiento y de inversiones a sus clientes (Class & Asociados, 2015). Este segmento se subdivide en: (a) Tesorería, orientada a la gestión del riesgo de liquidez del banco, mediante la gestión los recursos financieros propios y (b) Mercados Globales, que atiende las operaciones de clientes de necesidades de compra y venta de moneda extranjera, instrumentos de renta fija, derivados, entre otros. Finalmente, el segmento de Banca Patrimonial ofrece soluciones de planeamiento patrimonial y financiero a clientes minoristas de elevado patrimonio, y que se complementa con servicios ofrecidos por sus subsidiarias Scotia Fondos y Scotia Bolsa (Class & Asociados, 2015).

Scotiabank cuenta con 217 oficinas a nivel nacional, 884 cajeros automáticos y 7,732 cajeros corresponsales y cuenta con otros canales de distribución tales como banca telefónica, terminales POS, TV Banking o banca por TV, el home banking o banca por internet, banca móvil y, tablet banking, implementada en el 2014. A junio 2015, Scotiabank mantiene el 10.09% del total de agencias de la Banca Múltiple, siendo el primer lugar el BCP con el 20.73%, el BBVA en segundo lugar con 15.34% y el Interbank con el 13.30% del mercado. Esto se muestra en la Tabla 38.

Tabla 38

*Número de Oficinas por Entidad Bancaria al 30 de Junio de 2015*

| Entidad                       | Año 2015     |
|-------------------------------|--------------|
| Banco de Crédito              | 446          |
| BBVA Continental              | 330          |
| MiBanco                       | 319          |
| Interbank                     | 286          |
| Scotiabank                    | 217          |
| Banco Azteca                  | 172          |
| Banco Falabella Perú          | 91           |
| B. Interamericano de Finanzas | 87           |
| B. Financiero                 | 79           |
| Otros                         | 124          |
| <b>Total</b>                  | <b>2,151</b> |

*Nota.* Adaptado de "Boletín Estadístico de Banca Múltiple," [Archivo de datos] por Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (SBS), 2015. Recuperado de <http://www.sbs.gob.pe/app/stats/EstadisticaSistemaFinancieroResultados.asp?c=B-2303>

El número de cajeros automáticos de Scotiabank representa el 8.78% del total del mercado, mientras que Interbank ocupa el primer lugar con el 25.60%; en segundo lugar está el BanBif con el 23.75%, en tercer lugar el BCP con el 22.39%; y en cuarto lugar el BBVA con 17.57% de los cajeros. Es decir, en este canal de atención, Scotiabank tiene una posición bastante alejada de sus principales competidores. Tal como se puede ver en la Tabla 39.

Tabla 39

*Número de Cajeros Automáticos por Entidad Bancaria al 30 de Junio de 2015*

| Entidad           | 2015   |
|-------------------|--------|
| Interbank         | 2,577  |
| BanBif            | 2,391  |
| Banco de Crédito  | 2,254  |
| BBVA Continental  | 1,769  |
| Scotiabank        | 884    |
| Banco Falabella   | 153    |
| Banco de Comercio | 26     |
| Banco GNB         | 14     |
| Total             | 10,068 |

*Nota.* Adaptado de “Boletín Estadístico de Banca Múltiple,” [Archivo de datos] por Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (SBS), 2015. Recuperado de <http://www.sbs.gob.pe/app/stats/EstadisticaSistemaFinancieroResultados.asp?c=B-2364>

A nivel del número de cajeros corresponsales, Scotiabank ocupa el primer lugar con un total de 7,732 puntos de atención, que representan el 20.62%, seguido por el BBVA Continental con el 20.57%, en tercer lugar está el BCP con 13.12%, mientras que Interbank ocupa el sexto lugar con 9.29% del total de los cajeros corresponsales a nivel nacional. Según la Memoria Anual 2014 de Scotiabank, dicho liderazgo ha sido posible gracias a las alianzas con los operadores de cajeros corresponsales Globokas, Kasnet y Multifácil. Para mayor detalle de la posición y número de cajeros corresponsales revisar la Tabla 40.

Tabla 40

*Número de Cajeros Corresponsales por Entidad Bancaria al 30 de Junio de 2015*

| Entidad          | 2015   |
|------------------|--------|
| Scotiabank       | 7.732  |
| BBVA Continental | 7,713  |
| Banco de Crédito | 4,918  |
| BanBif           | 3,857  |
| Banco Financiero | 3,524  |
| Interbank        | 3,483  |
| Banco Falabella  | 2,460  |
| Banco Ripley     | 1,914  |
| Banco Cencosud   | 1,895  |
| Total general    | 37,496 |

*Nota.* Adaptado de “Boletín Estadístico de Banca Múltiple,” [Archivo de datos] por Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (SBS), 2015. Recuperado de <http://www.sbs.gob.pe/app/stats/EstadisticaSistemaFinancieroResultados.asp?c=B-2364>

Respecto de la calidad de servicio, y de acuerdo con la información contenida en la Memoria Anual 2014 de Scotiabank, en dicho año “se implementaron las evaluaciones de cliente incógnito, las cuales complementan las otras cuatro herramientas que trabaja Scotiabank para el monitoreo de la calidad de servicio al cliente. Estas herramientas son: (a) encuestas de satisfacción del cliente, (b) visitas de verificación, (c) encuestas de satisfacción del cliente interno y (d) evaluaciones de cliente incógnito. Como resultado de las mejoras implementadas Scotiabank obtuvo en el 2014 un resultado donde 49% de los clientes lo califican con servicio excelente o muy bueno” (p. 27). A nivel de la lealtad a la marca, de acuerdo con lo indicado en su Memoria Anual 2014, la campaña publicitaria nacional denominada La Cruzada del Ahorro, que tenía como imagen a Natalia Málaga, generó resultados excepcionales y un impacto positivo en la marca y en el mercado, logrando un crecimiento de 21% en la Recordación Total Espontánea respecto al 2013, convirtiéndose así en el banco con mayor crecimiento en recordación de marca; de acuerdo con el estudio de Imagen y Posicionamiento del Sistema Bancario – Banca Personal 2014, de Ipsos 2014. Sin embargo, este mismo estudio refiere que el BCP y el BBVA Continental son los bancos que

las personas más recuerdan a nivel general, además de ser los dos bancos con el mayor valor percibido; el BCP también lidera la publicidad. Por otro lado, al BBVA e Interbank se los asocia con modernidad y tecnología; mientras que Mibanco se identifica como la entidad que brinda fácil acceso a créditos personales y para pequeños negocios. Finalmente, el BBVA Continental destaca en innovación, mientras Scotiabank lo hace en asesoría, según el mencionado informe.

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

La infraestructura de Scotiabank para atender las operaciones de sus clientes está conformada por su red de agencias, ocupando el quinto lugar con el 10.09% del total de oficinas de la Banca Múltiple; su red cajeros automáticos, donde también es quinto con el 8.78% de participación; y su red cajeros corresponsales, donde es el líder del mercado con un 20.62%. Se suman a estos canales la banca telefónica, banca por internet, banca móvil, terminales POS, el Home Banking, TV Banking y Tablet Banking. Asimismo, en Lima Metropolitana existen centros especializados de atención para sus clientes, dependiendo del segmento y producto. Entre estos se encuentran el Centro Vehicular, el Centro Hipotecario, Centro Tarjetero Jockey Plaza, los SPCG Salaverry y Torre Corpac (que atienden a clientes de Banca Patrimonial), las sedes de atención de Diagonal, El Golf y San Isidro que atiende a clientes de Wholesale. Por otro lado, para albergar a sus unidades administrativas y operativas que dan el soporte a la red de canales de atención el banco cuenta con siete sedes: (a) Sede Principal, (b) Corpac, (c) Centro Histórico, (d) El Golf, (e) Juan de Arona, (f) Ricardo Angulo, (g) Blondet y, (h) Alide.

La eficiencia operativa de Scotiabank se puede evaluar mediante los ratios financieros asociados a la eficiencia operacional. En la Tabla 42 se aprecia que Scotiabank ha venido mejorando estos indicadores año tras año, con niveles incluso menores que el promedio del sistema financiero (Class & Asociados, 2015). Sus gastos generales sobre los

activos productivos pasaron de representar el 2.10% en el 2012 a 2.00% en el 2013 y 1.77% en el 2014. Sus gastos de personal respecto de sus activos productivos fueron 2.13%; 2.04% y 1.81% en el 2012, 2013 y 2014, respectivamente. Si se comparan los resultados de Scotiabank con sus principales competidores, reflejados en la Tabla 42, se aprecia que al cierre del ejercicio 2014, Scotiabank obtuvo el mejor resultado a nivel del ratio de gastos de administración anualizados sobre activo productivo promedio que los otros tres principales bancos (BCP, BBVA e Interbank). Scotiabank es segundo, después del BBVA Continental, en el ratio de gastos de operación sobre margen financiero total. Asimismo, es segundo a nivel de volumen de créditos sobre el número de personal, ocupando el primer lugar el BBVA Continental. A nivel de volumen de depósitos por número de oficinas, al 30 de junio de 2015, Scotiabank ocupó el tercer lugar con un resultado de S/. 131, 132 miles, mientras que el primer lugar lo ocupó el BCP, seguido por el BBVA Continental.

Tabla 41

*Ratios de Eficiencia Operacional Scotiabank versus Sistema Bancario*

|   | Dic.2012 | Dic.2013 | Dic.2014 | Sistema Bancario |          |          |
|---|----------|----------|----------|------------------|----------|----------|
|   |          |          |          | Dic.2012         | Dic.2013 | Dic.2014 |
| Gtos. Apoyo y Deprec. / Activos Produc. | 4.54%    | 4.27%    | 3.79%    | 5.62%            | 5.30%    | 4.87%    |
| Gtos. Apoyo y Deprec. / Mg. Oper.       | 40.24%   | 39.77%   | 39.74%   | 47.59%           | 47.05%   | 45.30%   |
| Gtos. Personal / Activos Produc.        | 2.13%    | 2.04%    | 1.81%    | 2.72%            | 2.55%    | 2.35%    |
| Gtos. Generales / Activos Produc.       | 2.10%    | 2.00%    | 1.77%    | 2.49%            | 2.37%    | 2.17%    |
| Gtos. Personal / N° de Empleados (MS/.) | 100.7    | 102.7    | 100.9    | 76.6             | 79       | 80.8     |
| Gtos. Generales / N° de Sucurs. (MS/.)  | 2,428.00 | 2,580.80 | 2,440.30 | 2,185.80         | 2,293.80 | 2,552.00 |

*Nota.* Adaptado de “Informe de Clasificación de Riesgo Scotiabank Perú S.A.A.,” por Class & Asociados S.A. Clasificadora de Riesgo, p.12, Lima, Perú, Autor. Adaptado de Boletín Estadístico del Sector Financiero. Superintendencia de Banca, Seguros y AFP.

Tabla 42

*Indicadores Financieros por Empresa Bancaria a junio 2015 como Porcentaje*

| Eficiencia y gestión  | BBVA    | BCP     | SBP     | IBK    |
|---|---------|---------|---------|--------|
| Gastos de Administración Anualizados / Activo Productivo Promedio | 2.34    | 3.13    | 2.68    | 4.04   |
| Gastos de Operación / Margen Financiero Total                     | 38.94   | 36.53   | 39.33   | 43.11  |
| Ingresos Financieros / Ingresos Totales                           | 83.99   | 80.75   | 83.80   | 86.91  |
| Ingresos Financieros Anualizados / Activo Productivo Promedio     | 8.34    | 8.84    | 7.44    | 11.45  |
| Créditos Directos / Personal (S/. Miles )                         | 8,529   | 3,263   | 5,966   | 3,380  |
| Depósitos / Número de Oficinas (S/. Miles )                       | 135,214 | 141,781 | 131,132 | 72,301 |

*Nota.* Adaptado de “Boletín Estadístico de Banca Múltiple,” [Archivo de datos] por Superintendencia de Banca, Seguros y AFP [SBS], 2015. Recuperado de <http://www.sbs.gob.pe/app/stats/EstadisticaBoletinEstadistico.asp?p=1#>

De acuerdo con indicado en el Informe de Responsabilidad Social Corportia 2014 de Scotiabank, para dar continuidad a su negocio y enfrentar posibles situaciones de riesgo que impidan o disminuyan la capacidad de atención de sus operaciones, Scotiabank cuenta con una robusta gestión de su continuidad del negocio cumpliendo las normas regulatorias asociadas a dicha gestión así como las políticas de su casa matriz. Tiene planes de continuidad a nivel de todos sus negocios y operaciones, los cuales son revisados cada año, y sobre los cuales se hacen pruebas de continuidad en el lugar de respaldo para los procesos críticos en caso de ocurrir un evento que pueda impactar con el normal curso de sus actividades. Se mapean además los principales proveedores de servicios.

Scotiabank también terceriza o subcontrata ciertos procesos internos del negocio. Algunos procesos subcontratados son el proceso de venta de productos de banca minorista como tarjetas de crédito, préstamos personales o préstamos hipotecarios. Dicha subcontratación se realiza mediante el outsourcing de la fuerza de ventas, otro proceso subcontratado es la entrega de tarjetas de crédito por parte del courier. Asimismo los servicios de verificación e inspección domiciliaria y laboral para el otorgamiento de créditos han sido contratados con su subsidiaria Servicios, Cobranzas e Inversiones (SCI).

De acuerdo con la Memoria Anual 2014, la gestión de control de calidad de las operaciones de crédito de la Banca Retail fue reforzada en el 2014, principalmente a nivel del

proceso de control en la admisión de créditos y la correcta evaluación crediticia en el segmento Pequeña Empresa B. Scotiabank reforzó dichos procesos mediante el control de verificaciones a posteriori en campo; donde todas las verificaciones son hechas a posteriori (en muy corto plazo: máximo 5 días útiles) y generan mecanismos de corrección y alerta tempranas sobre incumplimientos en los procesos o posibles fraudes, dando un feed-back adecuado a los equipos de la Mesa de Créditos y los canales de ventas. Asimismo, a nivel de la Banca Comercial en el 2014 Scotiabank optimizó sus herramientas tecnológicas a fin de reemplazarlas por las usadas por su casa matriz, para la estandarización y centralización de la información de los estados financieros de los clientes comerciales.

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

Scotiabank es el segundo banco en el Perú a nivel patrimonial, el cual representa, al 30 de junio de 2015, el 18.37% de la Banca Múltiple con un total de 5, 757 millones de soles. Ocupa el tercer lugar a nivel de activos, con un total de 51,402 millones de soles y el tercer lugar a nivel del monto total de créditos como de depósitos, con un total de 34,192 millones de soles y 28,456 millones de soles, respectivamente. El respaldo de su accionista The Bank of Nova Scotia, le permite cumplir con los requerimientos mínimos y adicionales de capital exigidos por la regulación local. De acuerdo con información de la SBS, el ratio de Capital Global, a diciembre de 2014, fue de 13.20%; manteniendo una estructura de fondeo diversificada, tanto en plazos como en fuente, lo cual le permite cumplir con sus obligaciones sin ningún desajuste.

La relación Pasivo Total / Capital Social y Reservas (Nº veces) de Scotiabank, al cierre de 2014, resultó en 8.89 veces, reflejando una leve disminución respecto del resultado de 9.93 veces, el 2013. Respecto de la calidad de los activos, el ratio de Créditos Refinanciados y Reestructurados / Créditos Directos, pasó de 0.43% el 2013; a 0.52% el 2014, siendo el de más bajo dentro de los principales competidores de la banca múltiple. El

ratio de Créditos Atrasados / Créditos Directos (%), indica que Scotiabank ha tenido un incremento de 2.06% el 2013 a 2.43% el 2014. A nivel del ratio de Provisiones / Créditos Atrasados (%), porcentaje de la cartera atrasada que se encuentra cubierta por provisiones, Scotiabank pasó de 170.54 el 2013 a 142.83% el 2014, siendo el más bajo del sector en el 2014.

A nivel de los ratios de eficiencia y gestión de Scotiabank, se observó que los resultados del ratio de Gastos de Administración Anualizados / Activo Productivo Promedio (%), para el año 2014 fueron de 2.79% y de 2.99% para el 2013. El ratio de Gastos de Operación / Margen Financiero Total (%), para el año 2014, resultó en 39.74%, mientras que el 2013 fue de 40.14%. Respecto del ratio de Créditos Directos / Personal (Miles S/.), que mide el monto promedio de créditos colocados por cada empleado, resultó en S/. 5,697 en el 2014, y S/. 5,096 en el 2013. El indicador de Ingresos Financieros / Ingresos Totales (%), el cual refleja la importancia relativa de la intermediación financiera en la generación de ingresos de la entidad; resultó en 80.27% en el 2014 y 81.58% en el 2013. El ratio de Depósitos / Número de Oficinas (Miles S/.), que mide el monto promedio de depósitos captados en cada oficina, fue de S/.136,36.19 en el 2013 y S/.117,637.17 para el año 2014.

A nivel de los indicadores de rentabilidad de Scotiabank, el ratio de Utilidad Neta Anualizada / Activo Total Promedio (ROAA) (%), que mide la utilidad neta generada en los últimos 12 meses con relación al activo total promedio de los últimos 12 meses, pasó de 18.03% el 2013 a 18.26% el 2014. La relación Utilidad Neta Anualizada / Patrimonio Promedio (ROAE) (%), que mide la utilidad neta generada en los últimos 12 meses con relación al patrimonio contable promedio de los últimos 12 meses de Scotiabank, resultó en 18.26% el 2014 y 18.03% el 2013. Respecto de la liquidez, la norma regulatoria indica que las instituciones financieras deben mantener un ratio mínimo de 8% en moneda nacional (MN) y de 20% en moneda extranjera (ME), dicho resultado fue 23.31% en MN y 49.05% en

ME el 2014; y 28.19% en MN y 61.50% en ME el 2013. El ratio de Caja y Bancos / Obligaciones a la Vista (MN o ME) (%), resultó para el 2014 en una disminución a 0.40% en MN y un incremento a 1.56% en ME con relación al año anterior que fue de 0.59% en MN y 1.34% en ME. A nivel de la posición en moneda extranjera, el ratio de Posición Global en Moneda Extranjera / Patrimonio Efectivo (%), que refleja el porcentaje del patrimonio efectivo que se encuentra expuesto a riesgo cambiario total, se ubicó en 0.93% el 2014, mientras que el 2013 fue de 1.75%.

Los resultados de sus principales ratios financieros, indican que Scotiabank tiene una adecuada gestión financiera, teniendo como política de calidad de activos fomentar el crecimiento de su cartera con un buen grado de dispersión y de segmentación, tanto por tipo de producto ofrecido, por negocios atendidos, como por sector económico de destino, con un equilibrio adecuado entre créditos al sector empresarial, y créditos de banca personal. Para el indicador de solvencia, Scotiabank cuenta con el respaldo financiero internacional de su accionista principal, The Bank of Nova Scotia, el tercer banco más importante de Canadá, y la institución financiera canadiense de mayor presencia a nivel internacional. Respecto de la liquidez, Scotiabank tiene como política mantener un adecuado nivel de activos líquidos, de modo que pueda cubrir las nuevas regulaciones de la SBS respecto a cobertura de liquidez y también contar con recursos para el crecimiento esperado de los próximos periodos. En cuanto a la rentabilidad y eficiencia, el continuo crecimiento de la cartera de créditos de Scotiabank se refleja en la tendencia creciente de los ingresos financieros obtenidos por este concepto, que además reflejan la actual composición de la cartera de créditos entre banca personal y banca empresarial.

Scotiabank Perú es una empresa que también participa en la emisión pública de instrumentos financieros y cotiza en la Bolsa de Valores de Lima. De acuerdo con lo indicado por la clasificadora de riesgos Class & Asociados S.A., Scotiabank Perú ha emitido a nivel

local los siguientes instrumentos financieros clasificados: (1) Depósitos a Corto Plazo por S/. 3,894.31 millones y US\$ 1,397.45 millones, (2) Depósitos a Largo Plazo por S/. 557.94 millones y US\$ 152.02 millones, (3) Primer Programa de Bonos Corporativos – Scotiabank Perú, hasta por un monto máximo en circulación de US\$ 200'000,000 o su equivalente en moneda nacional. A la fecha de dicho informe, se encuentran vigentes las siguientes emisiones: (a) Bonos Corporativos Séptima Emisión de Serie A por S/. 60'000,000 con fecha 30 de abril de 2010 a un plazo de 7 años y una tasa de 7.18750%, y (b) Bonos Corporativos Octava Emisión de Serie A por S/. 100'000,000 con fecha 23 de julio de 2010 a un plazo de 7 años y una tasa de 7.31250%, y (4) Segundo Programa de Bonos Corporativos – Scotiabank Perú, hasta por un monto máximo en circulación de US\$ 300'000,000 o su equivalente en moneda nacional.

Scotiabank ha demostrado una consistente capacidad de generación de ingresos y una elevada eficiencia en gastos operativos y de provisiones por riesgo de incobrabilidad, lo que finalmente se traduce en niveles de utilidad sostenibles y permanentes. Ello está permitiendo fortalecer el respaldo patrimonial de la institución en función a la capitalización de resultados acumulados. En la Tabla 43 se muestra la composición de las principales cuentas del Balance General al 31 de diciembre 2013 y 2014; en la Tabla 44 el detalle de los resultados del Estado de Ganancias y Pérdidas para el año 2013 y 2014, y en la Tabla 45 se muestra el detalle de los principales ratios financieros de Scotiabank producto de sus resultados para estos periodos.

Tabla 43

*Balance General de Scotiabank Perú SAA al 31 de Diciembre de 2013 y 2014 en Miles de Soles*

|   | Al 31/12/2013     | Al 31/12/2014     |
|---|-------------------|-------------------|
| <b>Activo</b>                                   |                   |                   |
| Disponible                                      | 10,554,794        | 10,058,573        |
| Fondos Interbancarios                           | 309,770           | 20,000            |
| Inversiones Netas de Provisiones                | 3,133,743         | 2,769,970         |
| Cuentas por Cobrar Neta de Provisiones          | 728,965           | 1,005,793         |
| Rendimientos por Cobrar                         | 174,463           | 183,582           |
| Disponible                                      | 1,149             | 208               |
| Bs Realizables Recibidos en Pago o Adjud. Netos | 11,835            | 9,640             |
| Inmuebles, Mobiliario y Equipo Neto             | 400,791           | 395,996           |
| Otros Activos                                   | 703,868           | 644,389           |
| <b>Total Activo</b>                             | <b>40,692,802</b> | <b>44,005,444</b> |
| <b>Pasivo</b>                                   |                   |                   |
| Obligaciones con el Público                     | 27,156,977        | 26,401,225        |
| Depósitos del Sis. Financ. y Org. Internac      | 481,987           | 326,769           |
| Fondos Interbancarios                           | -                 | 60,000            |
| Adeudos y Obligaciones Financieras              | 4,920,661         | 8,153,420         |
| Obligaciones en Circulación No Subord.          | 747,760           | 831,996           |
| Cuentas por Pagar                               | 529,572           | 531,110           |
| Intereses y Otros Gastos por Pagar              | 78,131            | 92,510            |
| Otros Pasivos                                   | 309,521           | 457,353           |
| Provisiones                                     | 289,683           | 275,380           |
| Obligaciones en Circulación Subord.             | 1,120,376         | 1,196,938         |
| <b>Total Pasivo</b>                             | <b>35,634,668</b> | <b>38,326,701</b> |
| <b>Patrimonio</b>                               | <b>5,058,135</b>  | <b>5,678,742</b>  |
| Capital Social                                  | 3,052,822         | 3,683,040         |
| Capital Adicional                               | 368,565           | 368,565           |
| Reservas  | 561,285           | 646,777           |
| Ajustes al Patrimonio                           | 12,530            | 25,629            |
| Resultados Acumulados                           | 208,511           | 0                 |
| Resultado Neto del Ejercicio                    | 854,422           | 954,732           |
| <b>Total Pasivo y Patrimonio</b>                | <b>40,692,802</b> | <b>44,005,444</b> |

*Nota.* Adaptado de "Boletín Estadístico de Banca Múltiple," [Archivo de datos] por Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (SBS), 2015. Recuperado de <http://www.sbs.gob.pe/app/stats/EstadisticaBoletinEstadistico.asp?p=1#>

Tabla 44

*Estado de Ganancias y Pérdidas de Scotiabank Perú SAA al 31 de Diciembre de 2013 y 2014*

*en Miles de Soles*

|   | Al 31/12/2013 | Al 31/12/2014 |
|---|---------------|---------------|
| Ingresos Financieros                                  | 2,697,566     | 2,836,761     |
| Disponible  | 71,797        | 8,362         |
| Fondos Interbancarios                                 | 5,942         | 5,287         |
| Inversiones   | 49,228        | 45,704        |
| Créditos Directos                                     | 2,071,771     | 2,315,155     |
| Ganancias por Valorización de Inversiones             | -             | 41,213        |
| Ganancias Inver. en Subs., Asociadas y Neg. Conjuntos | 210,225       | 169,653       |
| Diferencia de Cambio                                  | 188,476       | 224,742       |
| Ganancias en Productos Financieros Derivados          | 42,240        | -             |
| Otros   | 57,888        | 26,645        |
| Gastos Financieros                                    | 554,003       | 575,530       |
| Obligaciones con el Público                           | 253,112       | 239,726       |
| Depósitos del Sist. Finan. y Org. Finan. Internac.    | 5,384         | 4,521         |
| Fondos Interbancarios                                 | 1,133         | 2,800         |
| Adeudos y Obligaciones Financieras                    | 132,648       | 142,475       |
| Obligaciones en Circulación no Subordinadas           | 50,188        | 50,983        |
| Obligaciones en Circulación Subordinadas              | 52,190        | 52,585        |
| Pérdida por Valorización de Inversiones               | 9,793         | -             |
| Primas al Fondo de Seguro de Depósitos                | 24,768        | 27,974        |
| Pérdidas en Productos Financieros Derivados           | -             | 33,351        |
| Otros   | 24,789        | 21,114        |
| Margen Financiero Bruto                               | 2,143,562     | 2,261,230     |
| Provision para Créditos Directos                      | 480,158       | 467,538       |
| Margen Financiero neto                                | 1,663,404     | 1,793,693     |
| Ingresos por Servicios Financieros                    | 564,104       | 609,706       |
| Gastos por Servicios Financieros                      | 51,248        | 69,399        |
| Margen Operacional                                    | 2,176,260     | 2,334,000     |
| Gastos Administrativos                                | 1,010,748     | 1,051,210     |
| Margen Operacional Neto                               | 1,165,513     | 1,282,790     |
| Provisiones, Depreciación y Amortización              | 74,067        | 79,450        |
| Otros Ingresos y Gastos                               | 45,832        | 88,398        |
| Resultado Antes de Impuesto a la Renta                | 1,137,277     | 1,291,738     |
| Impuesto a la Renta                                   | 282,855       | 337,007       |
| Resultado Neto del Ejercicio                          | 854,422       | 954,732       |

*Nota.* Adaptado de "Boletín Estadístico de Banca Múltiple," [Archivo de datos] por Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (SBS), 2015. Recuperado de <http://www.sbs.gob.pe/app/stats/EstadisticaBoletinEstadistico.asp?p=1#>

Tabla 45

*Ratios Financieros de Scotiabank Perú SAA al 31 de Diciembre 2013 y 2014 en Porcentaje*

|  | Al 31/12/2013 | Al 31/12/2014 |
|--|---------------|---------------|
| <b>Solvencia</b>   |               |               |
| Ratio de Capital Global                                      | 13.00         | 13.20         |
| Pasivo Total / Capital Social y Reservas ( N° de veces )     | 9.93          | 8.89          |
| <b>Calidad de Activos</b>                                    |               |               |
| Créditos Atrasados / Créditos Directos                       | 2.06          | 2.43          |
| Créditos Atrasados MN / Créditos Directos MN                 | 2.40          | 2.52          |
| Créditos Atrasados ME / Créditos Directos ME                 | 1.76          | 2.35          |
| Créditos Refinanciados y Reestructurados / Créditos Directos | 0.43          | 0.52          |
| Provisiones / Créditos Atrasados                             | 170.54        | 142.83        |
| <b>Eficiencia y Gestión</b>                                  |               |               |
| Gastos de Administ. Anualizados / Activo Productivo Prom.    | 2.99          | 2.79          |
| Gastos de Operación / Margen Financiero Total                | 40.14         | 39.74         |
| Ingresos Financieros / Ingresos Totales                      | 81.58         | 80.27         |
| Ingresos Financieros Anualizados / Activo Productivo Prom.   | 7.99          | 7.53          |
| Créditos Directos / Personal ( S/. Miles )                   | 5,096.00      | 5,697.00      |
| Depósitos / Número de Oficinas ( S/. Miles )                 | 136,365.19    | 117,637.17    |
| <b>Rentabilidad</b>  |               |               |
| Utilidad Neta Anualizada / Patrimonio Promedio               | 18.03         | 18.26         |
| Utilidad Neta Anualizada / Activo Promedio                   | 2.27          | 2.27          |
| <b>Liquidez</b>  |               |               |
| Ratio de Liquidez M.N. (Promedio de saldos del mes)          | 28.19         | 23.31         |
| Ratio de Liquidez M.E. (Promedio de saldos del mes)          | 61.50         | 49.05         |
| Caja y Bancos M.N. / Oblig. a la Vista M. N. (N° de veces )  | 0.59          | 0.40          |
| Caja y Bancos en M.E. / Oblig. a la Vista M.E. (N° de veces) | 1.34          | 1.56          |
| <b>Posición en Moneda Extranjera</b>                         |               |               |
| Posición Global Promedio / Patrimonio Efectivo               | 1.75          | 0.93          |

*Nota.* Adaptado de “Boletín Estadístico de Banca Múltiple,” [Archivo de datos] por Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (SBS), 2015. Recuperado de <http://www.sbs.gob.pe/app/stats/EstadisticaBoletinEstadistico.asp?p=1#>

#### 4.1.5 Recursos humanos (H)

De acuerdo con los resultados de Great Place to Work Institute (GPTW), Scotiabank se encuentra desde hace 6 años consecutivos como una de las Mejores Empresas para Trabajar en el Perú. En el año en el 2014 ocupó el puesto número 5 dentro de la categoría de Grandes Empresas tal como se puede ver en la Tabla 46. A nivel internacional, en el año 2014, el Grupo Scotiabank a nivel mundial, logró ocupar el puesto 11 dentro del ranking de

las 25 Mejores empresas Multinacionales para trabajar, colocándolos a la altura de Google, Microsoft y Coca-Cola.

Tabla 46

*Posición de los Cuatro Principales Bancos en el Ranking Great Place To Work Perú*

| Entidad    | 2012 | 2013 | 2014 |
|------------|------|------|------|
| Interbank  | 3    | 5    | 4    |
| BanBif     | 4    | 8    | -    |
| Scotiabank | 8    | 13   | 5    |
| BBVA       | 11   | 17   | 14   |

*Nota.* Adaptado de “Las mejores Empresas para Trabajar en Perú,” por *Great Place to Work Institute (GPTW)*, 2014. Recuperado de <http://www.greatplacetowork.com.pe/mejores-empresas/las-mejores-empresas-para-trabajar-en-peru#1000>.

Scotiabank también cuenta con una Encuesta Corporativa de Compromiso Punto de Vista, cuyos resultados reflejan el nivel de compromiso de los colaboradores de la empresa. Según lo declarado en la Memoria Anual 2014, el desarrollo de líderes es una de las prioridades estratégicas de Scotiabank para consolidar estos resultados, así en el 2014 se ha invertido cerca de 6,000 horas de formación en el Perú y en el extranjero, contando para ello con facilitadores internos como externos. Dos de las principales iniciativas asociadas a esto son los talleres para fortalecer las habilidades de coaching y el Instituto para el Desarrollo del Liderazgo (ILEAD), programa de capacitación global orientado a ayudar a los líderes a desempeñar sus funciones y fortalecer sus competencias de manera efectiva. En el 2014, se dictaron 26 cursos ILEAD, dentro de los cuales se ofrecen 7 tipos de talleres, cada uno enfocado en desarrollar las diferentes competencias que se requieren para ejercer un liderazgo eficaz en el marco de la cultura Scotiabank. Asimismo, evalúa la gestión de desempeño de su personal en base a los resultados del cumplimiento de los objetivos que cada uno recibe de sus líderes, el cual se complementa con la gestión de un Plan de Desarrollo Individual; y afirma tener un programa de crecimiento profesional especial para el personal destacado a fin de fortalecer competencias de liderazgo. De acuerdo con el Informe de Responsabilidad Social de las actividades (2014), Scotiabank promueve la carrera profesional interna mediante

las convocatorias a postulaciones de puestos vacantes, cuyo proceso interno se conoce como *job posting*, ofreciendo oportunidades de desarrollo local o internacionalmente. Cerca del 17% de colaboradores de la organización han sido promovidos durante 2014. Dichos resultados se pueden observar en la Tabla 47.

Tabla 47

*Procesos de Postulación Interna Scotiabank*

|  | 2011  | 2012  | 2013  |
|--|-------|-------|-------|
| Procesos job posting                   | 268   | 262   | 271   |
| Postulaciones al job posting           | 4.517 | 4.976 | 5.644 |
| Número de colaboradores que postularon | 1.359 | 1.400 | 1.503 |
| Promociones locales                    | 628   | 778   | 926   |
| Promociones internacionales            | 1     | 0     | 6     |

*Nota.* Adaptado de “Responsabilidad Social Corporativa de Scotiabank Perú 2013,” por Scotiabank, 2013. Recuperado de [http://www.sciotiabank.com.pe/RSS-SBP/descarga/informe\\_rs\\_2013.pdf](http://www.sciotiabank.com.pe/RSS-SBP/descarga/informe_rs_2013.pdf)

La estructura organizacional de Scotiabank a nivel Perú está basada en procesos y niveles jerárquicos. Las diferentes divisiones se comunican entre sí, tanto a nivel horizontal como vertical donde la información fluye de la misma manera, esto se puede apreciar en la estructura del organigrama de la empresa. Sin embargo, al ser una empresa global, las distintas áreas de gobierno, soporte, e incluso de negocio, tienen también un reporte matricial. Así por ejemplo, la división de Riesgos tiene un reporte local al Directorio y la Gerencia General en Perú, y a la Vicepresidencia de *Global Risk Management* en su casa matriz The Bank of Nova Scotia; de igual manera, por el lado del negocio, la Vicepresidencia de Banca Retail reporta a la Gerencia en Perú y a la Vicepresidencia de *International Banking* en Toronto. En la *Figura 35* se muestra el organigrama de Scotiabank del año 2014.

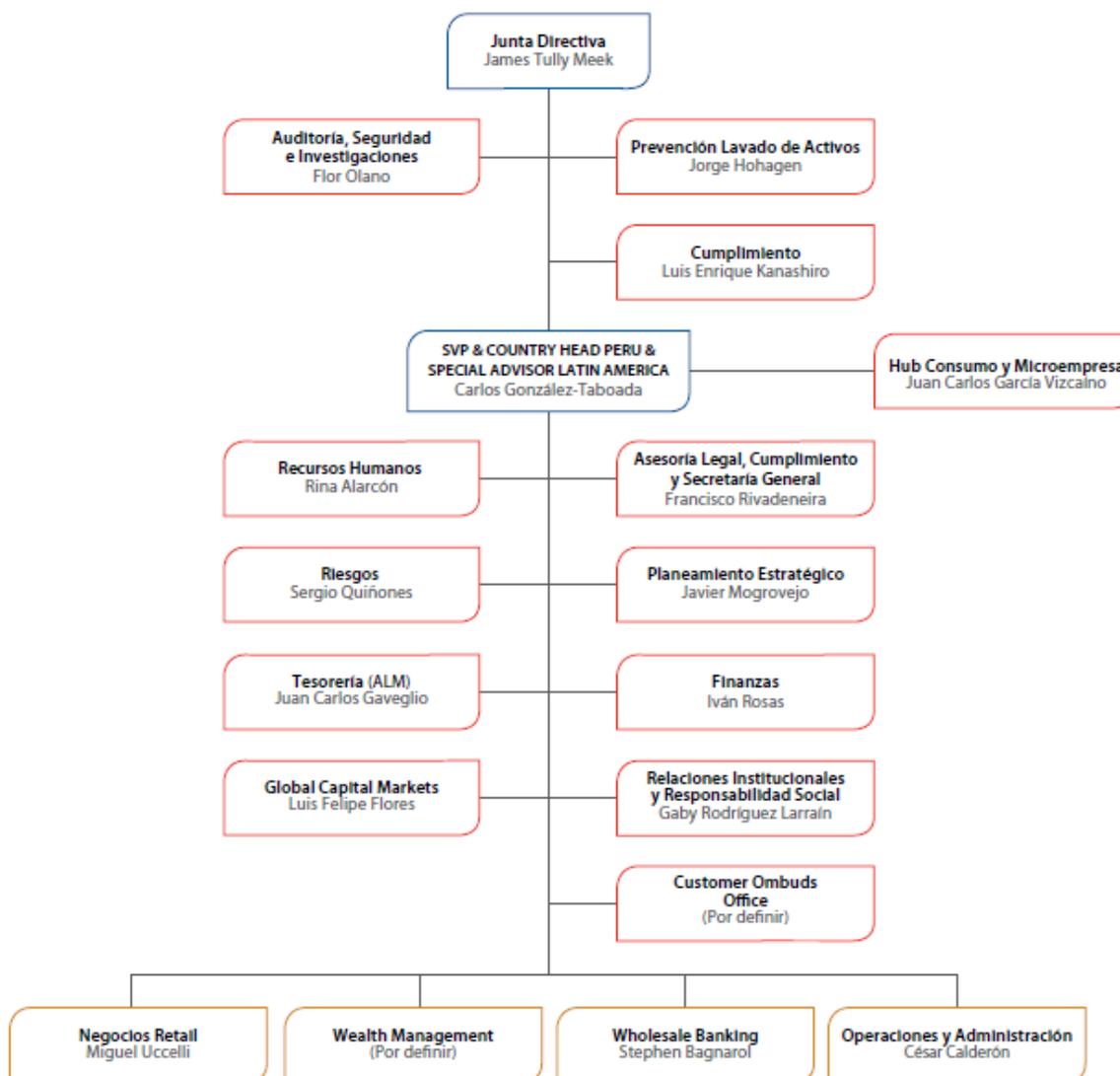


Figura 35. Organigrama General Scotiabank 2014.

Tomado de “Informe de Responsabilidad Social Corporativa Scotiabank Perú 2014,” por Scotiabank, 2015, p.16, Lima, Perú: Autor.

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

La complejidad y volumen de las operaciones bancarias sin duda es un reto para los sistemas de información utilizados por los bancos, más aún en el caso de Scotiabank, al ser uno de los principales bancos del país, cuya complejidad se compara sólo con los otros tres grandes bancos, BCP, BBVA Continental e Interbank. Para Scotiabank, la evolución y crecimiento de sus operaciones, así como las fusiones entre bancos que se dieron durante todos estos años ha generado que el banco tenga varios sistemas de información y/o

aplicativos, tanto para sus distintas unidades de negocios como unidades administrativas. A pesar de esto, Scotiabank ha respondido de manera eficaz ante estos requerimientos, manteniendo estándares de seguridad de la información, toma de decisiones a nivel de las operaciones como de los mandos medios y gerencias de primer nivel. Dichos estándares han sido motivados tanto por las nuevas regulaciones locales dadas por la SBS como por estándares definidos desde su casa matriz The Bank of Nova Scotia en Canadá.

Actualmente, tanto Scotiabank como el Sistema Financiero Peruano en general, tienen como principal riesgo asociado a la seguridad de su información, los ataques cibernéticos que hoy en día son tan comunes y pueden ser realizados desde cualquier parte del mundo. Esta realidad mantiene en alerta al sistema financiero, y motiva la constante innovación y adecuación de sus sistemas de seguridad informática a estándares internacionales, los cuales involucran además, el cumplimiento por parte de sus principales proveedores. Otro tema que desde el año 2014 está tomando atención a nivel del sector bancario es la Ley de Protección de Datos, la cual entró en vigencia a partir del año 2014, y cuya aplicación implica una serie de adecuaciones que los bancos y en general todo aquel que maneja información de personas debe cumplir, por lo cual son necesarias nuevos procedimientos, como los referidos a la administración y custodia y uso de la información, los procesos de autorización del uso de información de clientes, entre otras adecuaciones. Por otro lado, a partir de enero de 2015 entró en vigencia el nuevo Reglamento de Tarjetas de Crédito y Débito emitido por la SBS, el cual fue comunicado desde el año pasado a todo el sistema financiero a fin de que programen su proceso de adecuación. Este nuevo reglamento está orientado a la protección y seguridad del uso de las tarjetas de crédito a fin de que las empresas financieras que emiten tarjetas de crédito y débito cuenten con niveles de seguridad mínimos para estos productos.

El nuevo Reglamento de Tarjetas de Crédito y Débito de la SBS obliga que a partir del 01 de enero del 2015, toda nueva emisión, renovación o remplazo de tarjeta de crédito y/o débito deberá contener un chip, siendo la medida actual más segura para evitar la clonación de tarjetas. Asimismo, exige la renovación de todo el parque actual de tarjetas de crédito y débito las cuales deberán ser remplazadas por las tarjetas con chip, a fin de que a partir del 01 de enero del 2016 sean sólo este tipo de tarjetas las que circulen a nivel nacional. Dichas medidas han sido tomadas considerando que la clonación ha sido el principal motivo de fraude que ha impactado tanto a nivel de los usuarios clientes, como la pérdida asumida por los bancos, al tener que reconocer dichos consumos no reconocidos por los clientes.

Scotiabank mantiene sistemas de información que le permiten tomar decisiones tanto a nivel gerencial como operativo. Los sistemas de administración financiera, de operaciones y contables son actualizados de manera diaria y mantienen reportes periódicos diarios, semanales, quincenales, entre otros. De acuerdo con lo indicado en el Informe de Responsabilidad Social Corporativa 2014, Scotiabank mantiene comités a nivel de directorio, comités especializados a nivel de negocios y de unidades de soporte multidisciplinarios que permiten una toma de decisiones oportuna. A nivel de la comunicación, Scotiabank mantiene diversos mecanismos o canales de comunicación con sus stakeholders. A nivel interno cuenta con una revista corporativa, un canal de televisión, intranet, casillas de correo a nivel corporativo donde se comunican noticias internas, y se reciben también comentarios o incluso reclamos de los propios colaboradores. En su comunicación externa, Scotiabank utiliza medios de comunicación masiva como radio y televisión, también cuenta con una cuenta Facebook, y comparte diversos reportes de gestión financiera de forma pública, de igual manera emite reportes anuales referidos a su gestión de responsabilidad social, entre otros reportes.

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

El sector financiero hoy en día, al igual que la mayoría de sectores económicos e industrias, se caracteriza por ser cambiante, donde lo único constante son los cambios. El cambio puede originarse ya sea por un requerimiento regulatorio, la presión de la competencia a nivel local e internacional, el desarrollo de nuevas tecnologías, el desarrollo de mercados desatendidos, cambios culturales, entre otros factores. Avila, Injante, Murrugarra, Pacheco y Schroeder (2012) definieron que:

La innovación en el sector bancario peruano se aborda desde dos perspectivas orientadas a la creación de valor: (a) Innovación del negocio o financiera, que contribuye a fortalecer el sector bancario peruano, (b) Innovación tecnológica, aprovechar las oportunidades que ofrece las nuevas tecnologías... Los bancos invierten en investigación e implementación de medidas de seguridad que permitan transmitir tranquilidad a los clientes en el uso de los nuevos canales de atención. (pp. 113 -115).

Para hacerle frente a los continuos ataques informáticos y se pueda lograr un almacenamiento seguro de la información del comportamiento de los consumidores de los servicios financieros y en general de los consumidores, se cuenta con nuevos modelos predictivos que permiten identificar y disminuir oportunamente la posibilidad de ataques exitosos (Bustamante, 2011). Para enfrentar esto, a nivel del sistema bancario, y conforme se ha venido incrementando el uso de la banca por internet, se vienen poniendo en práctica el uso de claves dinámicas de autenticación, para evitar que el cliente sea estafado por delincuentes que suplantan la identidad del banco vía páginas web clonadas.

El crecimiento económico del país está trayendo como consecuencia el crecimiento de la clase media lo que ocasiona que los bancos inviertan en investigación y desarrollo para ofrecer productos y servicios adecuados para los distintos perfiles de clientes y lograr

captarlos. De acuerdo con Pizarro (2014, 23 de Septiembre) en el Informe de Clasificación de Riesgo de Scotiabank emitido por Class & Asociados, indicó que el Scotiabank realiza sus operaciones sobre la plataforma informática AS/400, la cual tiene una alta capacidad de respuesta para el desarrollo eficiente de sus operaciones. El sistema informático bancario (core bancario), con el que trabaja Scotiabank es el Bantotal, que es un sistema integrado que administra la información de los clientes y permite el control de las operaciones por segmento de mercado, tipo de banca, canal de atención, producto, sectorista, entre otras variables. Este sistema ofrece la posibilidad de analizar la rentabilidad y la estructura de costos a partir de cada una de estas variables, a lo que se agrega su confiabilidad financiera, su eficiencia y su seguridad, por estar integrado a la contabilidad del Banco (p.7).

En Scotiabank existen sistemas avanzados de seguridad llamados firewalls (barreras de fuego) que protegen el acceso a la red del Banco desde el exterior, todo esto, en adición a los protocolos de seguridad SSL y a la solicitud de claves personales a través de un teclado virtual variable, para evitar que las claves sean capturadas. Así mismo, está a disposición el uso de Clave Token, el cual le brinda máxima seguridad al momento de ingresar a Scotia en Línea, permitiéndole realizar sus operaciones bancarias. Algunas características de los sistemas de seguridad, es que es necesario, poseer estándares de identificación avanzada, un sistema avanzado de identificación a través de un Certificado Digital que se basa en un mecanismo de identificación mutua cliente-banco. Esto le permite a Scotiabank, saber con exactitud quien está accediendo a conexión internet y al cliente le da la plena seguridad que la comunicación establecida con el banco es totalmente segura evitando así filtración de la información. La privacidad implica códigos de encriptación de 128 bits, lo que genera a los usuarios poseer mayor confiabilidad de la información que sea transmitida por el internet evitando que esta data pueda ser intervenida por otros usuarios mal intencionados.

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

En la Tabla 48 se presenta la Matriz de los Factores Internos del Scotiabank en la cual se detalla las fortalezas y debilidades del Banco.

Tabla 48

### *Matriz de Evaluación de Factores Internos - MEFI del Scotiabank Perú*

|                    | Factores determinantes del éxito   | Peso | Valor | Ponderación |
|--------------------|--|------|-------|-------------|
| <b>Fortalezas</b>  |  |      |       |             |
| 1                  | Respaldo financiero de su accionista: The Bank of Nova Scotia  | 0.15 | 4     | 0.60        |
| 2                  | Tasas de interes de credito de consumo mas bajas que sus principales competidores  | 0.09 | 4     | 0.36        |
| 3                  | Segundo banco en términos patrimoniales  | 0.08 | 3     | 0.24        |
| 4                  | Retención de talentos profesionales por atractivas líneas de carrera   | 0.07 | 3     | 0.21        |
| 5                  | Adecuada gestión de riesgos financieros: crédito, mercado, liquidez y operacional  | 0.10 | 4     | 0.40        |
| 6                  | Amplia gama de productos y servicios financieros adecuados a los diversos segmentos de banca minorista comercial, corporativa, tesorería y banca privada | 0.07 | 3     | 0.21        |
| 7                  | Amplia cobertura nacional a través de canales no tradicionales: banca por internet, banca móvil, banca por TV y siendo N° 1 en cajeros corresponsales    | 0.08 | 3     | 0.24        |
|                    | Subtotal   | 0.64 |       | 2.26        |
| <b>Debilidades</b> |  |      |       |             |
| 1                  | Bajas tasas de interés en depósitos de CTS y depósitos a plazo   | 0.07 | 2     | 0.14        |
| 2                  | Menor número de agencias y ATM que los principales competidores  | 0.08 | 2     | 0.16        |
| 3                  | Demora en los tiempos de atención en las solicitudes de créditos de consumos e hipotecarios  | 0.08 | 2     | 0.16        |
| 4                  | Lentitud en la innovación debido a una mayor burocracia por el control de su Casa Matriz   | 0.05 | 2     | 0.10        |
| 5                  | Tiempos de espera en la atención en agencias que impactan en el servicio al cliente  | 0.08 | 2     | 0.16        |
|                    | Subtotal   | 0.36 |       | 0.72        |
|                    | Total  | 1.00 |       | 2.98        |

### 4.3 Conclusiones

Scotiabank tiene como principal fortaleza el respaldo financiero de su accionista The Bank of Nova Scotia, lo cual se refleja en su posición patrimonial, al ocupar el segundo lugar a nivel de la Banca Múltiple. Esta posición demuestra la solidez del banco y el compromiso de su principal accionista de mantener sus inversiones en el Perú durante mucho más tiempo, lo cual se refuerza a su vez con la política de capitalización de utilidades año a año. Esta fortaleza puede constituir una oportunidad potente para conseguir ser un banco mucho más rentable aún. Para ello se requiere destinar capital a inversiones que generen un mayor crecimiento del negocio, a través de la apertura de nuevos puntos de atención como agencias y cajeros automáticos, así como en tecnología que apoye el lanzamiento de nuevos productos innovadores y mejore sus de atención en sus agencias.

Aprovechar esta fortaleza significa tomar nuevos riesgos, cambiando de su posición de banco conservador, a una imagen más innovadora. Para ello requiere de un grupo humano dispuesto a afrontar dichos retos. Este cambio requerido, parte incluso de la renovación del liderazgo, es por eso que los últimos cambios a nivel local como el nuevo CEO en Perú a partir de abril 2015, y el nuevo CEO a nivel de todo Scotiabank en el mundo, desde el 2014, podrían favorecer a la implementación de nuevas iniciativas transformadoras.

## Capítulo V: Intereses de Scotiabank y Objetivos de Largo Plazo

### 5.1 Intereses de Scotiabank

D'Alessio (2012) refirió que los intereses organizacionales, “adaptado de Hartman (1957/1983), son aquellos aspectos que a una organización le interesan fundamentalmente, y que trata de alcanzarlos a cualquier costo” (p.222). Los principales intereses organizacionales de Scotiabank son: (a) Desarrollar productos financieros innovadores y explotar los canales virtuales. (b) Incrementar la participación de mercado a nivel de colocaciones y depósitos. (c) Incrementar el valor de las acciones para beneficio de sus accionistas. (d) Lograr que sus procesos sean eficientes y eficaces en búsqueda de una mejor atención al cliente. (e) Desarrollar nuevas tecnologías de información para análisis de riesgos que generen ofertas de créditos más atractivas para los clientes.

### 5.2 Potencial de Scotiabank

Este potencial organizacional debe determinar los factores de fortaleza y debilidad distintivos para lo cual, es necesario analizar las siete áreas funcionales clásicas: (a) administración y gerencia, (b) marketing y ventas & investigación de mercado, (c) operaciones & logística e infraestructura, (d) finanzas & contabilidad, (e) recursos humanos & cultura, (f) sistemas de información & comunicaciones, y (g) tecnología & investigación y desarrollo, donde se buscarán las competencias distintivas (core competence) que marca la diferencia entre las organizaciones (D'Alessio, 2012, p. 223). De acuerdo con el análisis interno realizado en el capítulo cuatro las principales fortalezas de Scotiabank vienen dadas por: (a) Respaldo financiero internacional de su accionista The Bank of Nova Scotia, el tercer banco más grande de Canadá y el de mayor presencia internacional, propietario directo e indirectamente de 97.75% de la institución, con sólida presencia en Latinoamérica, y con un compromiso manifestado a través de respaldo patrimonial, gobierno corporativo y soporte de operaciones. (b) Posicionamiento de marca en la mente de los consumidores; que de acuerdo

al estudio de Imagen y Posicionamiento del Sistema Bancario – Banca Personal de Ipsos 2014, Scotiabank destaca como el banco que hace asesorías a sus clientes (c) A nivel local es el segundo banco en términos patrimoniales; su posición en el sistema financiero nacional, con una participación de 18.37% al 30 de junio de 2015, con un porcentaje acumulado de 52.74%. Esto ha sido posible por su política de capitalización de sus resultados acumulados, demostrando un compromiso con el mercado peruano.

Parte del potencial de Scotiabank es (d) ocupar el tercer lugar en volumen de activos totales, colocaciones y pasivos; con un total de activos a junio 2015 de 52'402,405 miles de nuevos soles, y un total de 16.20% de la cartera de colocaciones de la banca múltiple. (e) Eficiencia en gastos operativos; el cual permite una mejor administración de los recursos con el que cuenta Scotiabank. (f) Retención de talentos profesionales por atractivas líneas de carrera; debido a que tiene desarrollado programas de promoción de personal local e internacional, además de tener un buen clima laboral al estar entre las cinco mejores empresas para trabajar, de acuerdo al Ranking Grace Place To Work 2014. (g) Adecuada gestión de riesgos financieros: crédito, mercado, liquidez y operacional; De acuerdo al informe de Class Asociados (2015) Scotiabank mantiene un nivel adecuado de administración de riesgos, habiéndoles otorgado una clasificación de riesgo AAA. (h) Diversificación de sus operaciones, en términos de colocaciones, de cobertura y canales de atención.

Scotiabank cuenta con condiciones favorables que permiten obtener adecuadas economías de escala, como: herramientas de gestión, políticas de control y eficiencia operativa, tamaño de operaciones, y sinergias que se presentan por operaciones con empresas vinculadas y por el aprovechamiento de plataformas globales del Grupo. Las principales debilidades de Scotiabank identificadas en el análisis corresponden a: (a) Deterioro de la calidad de la cartera de créditos de pequeña empresa, (b) menor número de agencias y ATM

que los principales competidores, (c) quinto lugar en participación en el mercado en créditos de consumo revolvente, tarjetas de crédito, que representa sólo el 6.59%, (d) lentitud en la innovación debido a una mayor burocracia por el control de su casa matriz, (e) altos tiempos de espera en la atención en agencias que impactan en el servicio al cliente, los que generan pobre fidelización de nuestro público objetivo, (f) Bajo porcentaje de penetración del uso de canales electrónicos: banca por internet, banca móvil, banca por TV y cajero corresponsal.

### **5.3 Principios cardinales de Scotiabank**

Los principios cardinales hacen posible reconocer las oportunidades y amenazas para una organización en su entorno (D'Alessio, 2014, 85). Para alcanzar un crecimiento y desarrollo sostenible de la organización, es necesario investigar el entorno; de esta manera, se puede evidenciar las oportunidades según la coyuntura o algún factor que pueda encontrarse en nuestra investigación. La evaluación de las amenazas permite reforzar las fortalezas, a fin de enfrentar en el futuro los obstáculos. De esta manera se puede disminuir el riesgo que pueda producirse y que impidan un logro, así como conocer los factores que pueden afectar al bienestar de la empresa o su desarrollo expansivo.

***Influencia de terceras partes.*** Dentro de los más importantes agentes externos con los que Scotiabank mantiene una dependencia o influencia indirecta se puede mencionar a la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP, que tiene como fin generar las condiciones que permitan maximizar el valor de los sistemas financieros, de seguros y privado de pensiones, propiciando una mayor confianza y adecuada protección de los intereses del público usuario, a través de la transparencia, veracidad y calidad de la información; cautelando la estabilidad y solvencia de las instituciones que conforman el sistema. Por otro lado, el accionar del banco puede influir o afectar a otras empresas del sector, tales como las cajas municipales o cajas de ahorro y crédito, y las empresas financieras; las cuales podrían ver disminuir su participación de mercado afectando sus utilidades. El rol del Estado también ejerce una influencia sobre

Scotiabank a través de sus políticas de bancarización como parte de la inclusión financiera, que intentan atacar el bajo grado de bancarización en el Perú que apenas llega a 30% de la población adulta. Según Gestión (2014, 6 de junio) el Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social (MIDIS), la banca privada fortalecerá en la bancarización de los programas sociales en los sectores menos favorecidos con la inclusión económica que forma parte de la estrategia de incluir para Crecer.

***Lazos pasados y presentes.*** Sobre los lazos pasados de Scotiabank se puede mencionar que la empresa está asociada a sus dos procesos importantes de fusión que forman parte de su historia. El primer proceso está referido a la integración efectuada en el año 1999 entre el Banco Wiese Ltda. y el Banco de Lima Sudameris, a raíz del cual nace el Banco Wiese Sudameris (BWS). El segundo se refiere a la integración del Banco Wiese Sudameris y del Banco Sudamericano, que dio lugar a que Scotiabank Perú SAA inicie sus operaciones como tal en mayo de 2006. El impacto del pasado de las fusiones empresarial ha generado retrasos en algunos procesos, dada las pobres actualizaciones de ellos, algunos de los cuales aún son utilizados en la actualidad. Asimismo, como todo proceso de integración el factor de adecuación al cambio por parte de sus colaboradores también pudo haber presentado dificultades en la adaptabilidad a estos cambios.

En cuanto al presente Scotiabank, es una subsidiaria de la canadiense The Bank of Nova Scotia, con quien mantiene una relación directa, no solo a nivel financiero sino también a nivel de la gestión de los procesos de soporte y gobierno. Este 2015, Scotiabank adquirió los negocios de Banca Comercial y Banca Minorista de Citibank en el Perú, lo cual le representa un nuevo reto al cual ya está acostumbrado, en el cual debe adecuar su cultura a sus nuevos trabajadores y mantener satisfechos a los nuevos clientes producto de la adquisición. Esta adquisición se alinea con la estrategia del Scotiabank de aumentar su escala dentro del sector bancario peruano.

***Contrabalance de los intereses.*** Los bancos en el Perú mantienen han formado la Asociación de Bancos del Perú (Asbanc) que sirve a todos los bancos e instituciones financieras que pertenecen a este grupo, y a su vez que comparten intereses comunes. Asbanc sirve (a) como un mediador y favorece a la mejor comunicación con los reguladores como la SBS, (b) fomenta iniciativa de nuevos negocios como el dinero electrónico el cual será una plataforma accesible para todos, y permitirá llevar a la formalidad del sistema financiero a más peruanos. (c) a su vez fomenta buenas prácticas de regulación e inclusión financiera, las mencionadas son de interés común para todos los integrantes de dicho grupo, los cuales son de vital importancia dado los intereses de crecimiento en el mercado financiero.

***Conservación de los Enemigos.*** Scotiabank pertenece al subsector de la Banca Múltiple del sector financiero peruano, un mercado altamente competitivo, constituido por un total de 17 empresas, donde se puede mencionar que los 4 principales participantes (Interbank, Banco Continental, Banco de Crédito y Scotiabank) alcanzan conjuntamente el 83.8 % del mercado. Existe una competencia monopolística lo cual es favorable para cada uno de sus participantes y consumidores, porque permite a cada empresa tener múltiples productos diferenciados para ofrecer al mercado.

#### **5.4 Matriz de intereses de Scotiabank (MIO)**

En la Matriz de Intereses Organizacionales se indica a los competidores actuales, sustitutos, y entrantes con los que, teniendo intereses opuestos se explique si estos son vitales, importantes, o periféricos dependiendo de cuan agresiva es la competencia (D'Alessio, 2014). En la Tabla 49 se detalla los intereses comunes que tiene Scotiabank con los principales bancos del sistema financiero como son el Banco de Crédito, el Banco Continental y el Banco Interbank.

Tabla 49

*Matriz Intereses Organizacional de Scotiabank*

| Interés Organizacional  | Intensidad del Interés                             |  |            |
|---|--|--|------------|
|   | Vital  | Importante   | Periférico |
| 1 Desarrollar productos financieros innovadores y explotar los canales virtuales  | Banco de Crédito, Banco Continental, Interbank (C) |  |            |
| 2 Incrementar la participación de mercado a nivel de colocaciones y depósitos   | Interbank (C)                                      | Banco de Crédito, Banco Continental (C)            |            |
| 3 Incrementar el valor de las acciones para beneficio de sus accionistas  | Banco de Crédito, Banco Continental, Interbank (C) |  |            |
| 4 Lograr que sus procesos sean eficientes y eficaces en búsqueda de una mejor atención al cliente   |  | Banco de Crédito, Banco Continental, Interbank (C) |            |
| 5 Desarrollar nuevas tecnologías de información para análisis de riesgos que generen ofertas de créditos más atractivas para los clientes | Banco de Crédito Banco Continental, Interbank (C)  |  |            |

Nota. (C) Comunes

**5.5 Objetivos de largo plazo**

Para obtener los objetivos a largo plazo se ha utilizado la información de la SBS correspondiente a los principales indicadores de rendimiento de la Banca Múltiple y en particular tomando en cuenta el de los principales competidores de Scotiabank. A continuación se detallan los objetivos a largo plazo definidos para el año 2020 para Scotiabank acordes con la visión propuesta y sustentado por su misión.

**OLP1: Al 2020, obtener ingresos financieros por S/.8, 800 millones de nuevos soles.** Al cierre del 2014, los ingresos financieros de Scotiabank representaron S/. 2,841 millones siendo el tercer banco a nivel de generación de ingresos, ocupando el cuarto lugar respecto de los principales competidores de la Banca Múltiple. El crecimiento promedio de

los ingresos de Scotiabank, durante los últimos cuatro años (2011 – 2014) fue de 10%, mientras que para el BCP fue de 15%, para el BBVA Continental 11% y para el Interbank 14%. El promedio de crecimiento de estos cuatro bancos ha sido de 13% para los cuatro últimos años.

**OLP2: Al 2020, generar utilidades netas por S/.2, 000 millones de nuevos soles.**

Al cierre del 2014, los resultados financieros de Scotiabank arrojaron una utilidad neta de S/.956 millones de nuevos soles, ocupando el tercer lugar a nivel generación de utilidades de la Banca Múltiple. Además el crecimiento del nivel de utilidades promedio de los cuatro últimos años de Scotiabank fue de 7%, donde el 2014 representó un crecimiento de 12% respecto del 2013. Entonces para alcanzar este objetivo se requiere que Scotiabank tenga un crecimiento de utilidades netas mayor que el promedio de los cuatro últimos años (2011-2014) de los cuatro principales bancos (BCP, Interbank, BBVA además de incluir al mismo Scotiabank), es decir mayor al 8%. Con el cumplimiento de este objetivo Scotiabank alcanzaría el segundo lugar a nivel de la Banca Múltiple.

**OLP3: Al 2020, incrementar el ROE en por lo menos 32% (Utilidad Neta anualizada / Patrimonio Promedio).** Al cierre del año 2014, Scotiabank obtuvo un ROE de 21.48%, mientras que su promedio, de los últimos cuatro años (2011-2014) fue de 19.25%. Por otro lado, el ROE promedio de los cuatro principales bancos (BCP, Interbank, BBVA además de incluir al mismo Scotiabank), durante los últimos cuatro años, fue de 25.09%, por lo que se requiere que Scotiabank tenga un ROE superior a este promedio y con ello se podría alcanzar el cumplimiento de este objetivo a largo plazo.

**OLP4: Al 2020, tener una participación de mercado de créditos directos, a nivel de la Banca Múltiple, del 25%.** Al cierre del 2014, la participación de Scotiabank representó el 15.58% ocupando el tercer lugar. A la misma fecha el BCP ocupa el primer

lugar con una participación del 34.9%, el BBVA el 22.74% y el Interbank 11.29%. Este crecimiento significará que al 2020, Scotiabank sea el segundo a nivel de créditos directos.

**OLP5: Al 2020, tener una participación del 23% del total de depósitos de la Banca Múltiple.** Al cierre del 2014, Scotiabank tiene una participación en depósitos del 13.90%, mientras que el primer lugar lo ocupa el BCP con 34.50%, el segundo lugar el BBVA con 22.36% y en cuarto lugar Interbank con 11.62%. Alcanzar este objetivo significaría ocupar el segundo lugar a nivel de depósitos.

## 5.6 Conclusiones

El principal interés organizacional de Scotiabank es posicionarse como el banco más rentable del Perú y de esta manera poder aportar de manera sostenible al desarrollo del país, fomentando la bancarización y la formalización de la economía para convertirse en un banco ágil y atractivo, para sus clientes. Luego de analizar internamente a la empresa el potencial organizacional evidencia sus principales fortalezas las cuales permitirán valorar las ventajas competitivas en el sector financiero peruano. La mayoría de los intereses de Scotiabank tienen mucho en común con los intereses de los competidores. Asimismo se observa que estos intereses se encuentran ligados a la adquisición de clientes primarios rentables para lograr un crecimiento sostenible. Cabe resaltar que los principales competidores están enfocados en el liderazgo que impulse a una cultura de alto rendimiento para poder fomentar el crecimiento sólido y sostenido en el mercado nacional. Scotiabank mide el éxito no solo en términos de criterios financieros, sino también en términos de la mejora de la satisfacción de los clientes y del compromiso de los empleados, asimismo fomenta prácticas de gobierno interno impulsando el desarrollo y bienestar de sus colaboradores.

## Capítulo VI: El Proceso Estratégico

En los capítulos anteriores se trabajó la primera etapa del proceso estratégico, la formulación, la cual proporciona los insumos para la etapa de emparejamiento y la etapa de salida (D'Alessio, 2012). El análisis realizado hasta el momento ha dado como resultado la Matriz de Evaluación de Factores Externos, la Matriz del Perfil Competitivo y la Matriz de la Evaluación de Factores Internos para el Scotiabank. En este capítulo, que corresponde a la etapa de emparejamiento, se seleccionarán las estrategias a ser implementadas para que el Scotiabank alcance el futuro deseado, en el cual se desarrollaran las siguientes matrices: (a) Matriz Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas; (b) Matriz Posición Estratégica y Evaluación de Acción; (c) Matriz Boston Consulting Group; (d) Matriz Interna Externa y (e) Matriz Gran Estrategia. En la etapa de salida se desarrollarán las siguientes matrices: (a) Matriz de Decisión Estratégica; (b) Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico; (c) Matriz de Rumelt y (d) Matriz de ética.

### 6.1 Matriz Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA)

La matriz FODA toma información de las matrices de evaluación de los factores externos (MEFE) e internos (MEFI) del Scotiabank, buscando de manera intuitiva, generar estrategias para las combinaciones entre: fortalezas y oportunidades (FO) relacionadas a explotar, fortalezas y amenazas (FA) relacionadas a confrontar, debilidades y oportunidades (DO) relacionadas a buscar, y debilidades y amenazas (DA) relacionadas a evitar. En cada cuadrante se realizará un emparejamiento con lo cual se generan las estrategias de la matriz (D'Alessio, 2012). El objetivo de esta matriz es sacar ventaja de las oportunidades mediante el uso de las fortalezas para neutralizar las amenazas y minimizar las debilidades. En la Tabla 50 se muestra la matriz FODA y las estrategias planteadas para cada uno de los cuadrantes.

Tabla 50

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

|   | Fortalezas   | Debilidades  |
|---|--|--|
|   | F1 Respaldo financiero internacional de su accionista: The Bank of Nova Scotia<br>F2 Tasas de interés de créditos de consumo más bajas que sus principales competidores<br>F3 Segundo banco en términos patrimoniales<br>F4 Retención de talentos profesionales por atractivas líneas de carrera<br>F5 Adecuada gestión de riesgos financieros: crédito, mercado, liquidez y operacional<br>F6 Amplia gama de productos y servicios financieros adecuados a los diversos segmentos de banca minorista, comercial, corporativa, tesorería y banca privada.<br>F7 Amplia cobertura nacional a través de canales no tradicionales: banca por internet, banca móvil, banca por tv y siendo el número uno en cajeros corresponsales | D1 Bajas tasas de interés poco competitivas en depósitos de CTS y depósitos a plazo<br>D2 Menor número de agencias y ATM que los principales competidores<br>D3 Demora en los tiempos de atención en las solicitudes de créditos de consumos e hipotecarios<br>D4 Lentitud en la innovación debido a una mayor burocracia por el control de su Casa Matriz<br>D5 Tiempos de espera en la atención en agencias que impactan en el servicio al cliente |
| Oportunidades   | F.O. Explote   | D.O. Busque  |
| O1 Desarrollo de la clase media en el Perú  | 1 Intensiva: Desarrollo de productos. Desarrollar nuevos productos para sectores desatendidos y/o potencial crecimiento. F1, F2, F3, F4, F5, F6, F7, O1, O2, O3, O4, O5, O7, O8, O9  | 1 Intensiva: Penetración en el mercado. Elevar las tasas de interés en depósitos de CTS y depósitos a plazo D1, O1, O2, O3, O9   |
| O2 Desarrollo de nuevas tecnologías de la información y de las comunicaciones en el mercado financiero                                      | 2 Intensiva: Penetración en el mercado. Realizar alianzas estratégicas con entidades públicas F1, F2, F3, F5, F6, F7, O1, O2, O3, O5, O7   | 2 Intensiva: Penetración en el mercado. Ampliar el número de los canales de atención (cajeros automáticos y agencias) para una mejor atención a los clientes a nivel nacional D2, D3, D5, O1, O2, O3, O5, O6, O8, O9   |
| O3 Recuperación del crecimiento de inversiones públicas y privadas que requieren servicios financieros para sus proyectos a partir del 2017 | 3 Intensiva: Penetración en el mercado. Adquirir entidades financieras para lograr mayor participación de mercado F1, F3, F5, O1, O5, O8, O9   | 3 Intensiva: Penetración en el mercado. Incrementar el número de productos por cliente a través de la venta cruzada (cross-selling) D1, O1, O2, O3, O7, O9   |
| O4 Incremento de exportaciones por los contratos bilaterales de comercio exterior: TLC, TPP, a partir del 2017                              | 4 Diversificación: Diversificación horizontal. Diversificar los negocios de Scotiabank en el Perú en negocios relacionados con el sistema financiero. F1, F2, F3, F4, F5, F6, F7, O1, O2, O3, O5, O7, O8, O9   | 4 Gerencia de procesos: Cambiar la estructura organizacional para agilizar la toma de decisiones en el lanzamiento de nuevos productos y mejoras en los procesos D3, D4, D5, O1, O2, O3, O4, O5, O6, O7, O8  |
| O5 Políticas de gobierno para la inclusión financiera de los peruanos   | 5 Intensiva: Penetración en el mercado. Explotar el uso de canales no tradicionales de atención al cliente: canales electrónicos como banca por internet, banca móvil, banca por tv y cajeros corresponsales. F1, F3, F7, O1, O2, O3, O5, O7, O8, O9   | 5 Reingeniería de procesos: Simplificar los procesos internos para brindar mayor facilidad de acceso a los productos del banco, disminuyendo el tiempo de atención al cliente D3, D4, D5, O1, O2, O3, O5, O7, O8, O9   |
| O6 Políticas de gobierno que favorece las inversiones de empresas extranjeras   | 6 Intensiva: Desarrollo de producto. Ser el primero en lanzar al mercado el nuevo producto de dinero electrónico. F1, F3, F4, F5, F6, F7, O1, O2, O3, O5, O8   | 6 Calidad total: Realizar alianzas estrategias con instituciones educativas para captar a sus mejores talentos D3, D4, D5, O2  |
| O7 Incremento de prestamos hipotecarios en los sectores C y D y en provincias, de estudio, entre otros                                      | 7 Intensiva: Penetración en el mercado. Incrementar alianzas con empresas privadas para fortalecer la fidelización de los clientes F1, F3, F4, F5, O1, O2, O3, O5, O7, O8  |  |
| O8 Incremento de la bancarización en el Perú  |  |  |
| O9 Incremento de las Pymes en el Perú   |  |  |
| Amenazas  | F.A. Confronte   | D.A. Evite   |
| A1 Aumento de competidores internacionales y de sustitutos  | 1 Calidad total: Implementar programas de capacitación e información para fomentar la cultura financiera de los clientes. F4, F6, F7, A3, A5, A6, A7   | Reingeniería de los procesos: Tecnología de la información y telecomunicaciones. Implementar herramientas tecnológicas que permitan la explotación de la información de los clientes para ofrecer productos personalizados D1, D3, D5, A1, A3, A7  |
| A2 Mayor regulación y supervisión de los entes reguladores como la SBS, BCR.  | 2 Reingeniería de los procesos: Tecnología de la información y telecomunicaciones. Crear un programa de identificación biométrica para clientes y poder prevenir diversos delitos F1, F3, F5, F7, F9, A6, A7   | 2 Gerencia de procesos. Empoderar a los líderes en la toma de decisiones para la innovación y lanzamiento de nuevos productos D4, D5, A1   |
| A3 Tendencia de usuarios a sobre-endeudarse con los bancos: Tarjetas de crédito, prestamos, etc.  | 3 Gerencia de procesos: Implementar modelos avanzados de predicción de riesgos para requerimientos de capital regulatorio F1, F3, F5, F6, F7, A2, A3, A4, A5, A6, A7   |  |
| A4 Incremento de la tasas de interés de la Reserva Federal de Estados Unidos (FED) en corto plazo   | 4 Intensiva: Desarrollo de producto. Implementar políticas crediticias para dar facilidades a los clientes en la conversión de deuda de dólares a soles F1, F2, F3, F7, A2, A3, A4, A5   |  |
| A5 Volatilidad del tipo de cambio que puede generar descalce de monedas para las personas naturales y empresas.                             |  |  |
| A6 Incremento de delitos violentos (robos, asaltos, etc.) y no violentos (tecnológicos y financieros)                                       |  |  |
| A7 Crecimiento de lavado de activos   |  |  |

Luego de realizar el emparejamiento de la matriz FODA resultaron 19 estrategias entre externas e internas. De las cuales, 10 de las estrategias desarrolladas fueron intensivas del tipo de desarrollo de producto y penetración de mercado, la mayoría de ellas se ubicó en el cuadrante explote, lo que se sustenta con la intención de buscar nuevas y mejores formas de ganar mercado, una de ellas es de estrategia de diversificación como estrategias externas alternativas y además ocho son de estrategias internas. A continuación se presenta la descripción respectiva

**Estrategia FO – Explotar.** El uso de las fortalezas para aprovechar las oportunidades generan las siguientes estrategias:

1. Intensiva: Desarrollar nuevos productos para sectores desatendidos y/o potencial crecimiento.
2. Intensiva: Penetración en el mercado. Realizar alianzas estratégicas con entidades públicas.
3. Intensiva: Penetración en el mercado. Adquirir entidades financieras para lograr mayor participación de mercado.
4. Diversificación: Diversificación horizontal. Diversificar los negocios de Scotiabank en el Perú en negocios relacionados con el sistema financiero.
5. Intensiva: Penetración en el mercado. Explotar el uso de canales no tradicionales de atención al cliente: canales electrónicos como banca por internet, banca móvil, banca por TV y cajeros corresponsales.
6. Intensiva: Desarrollo de producto. Ser el primero en lanzar al mercado el nuevo producto de dinero electrónico.
7. Intensiva: Penetración en el mercado. Incrementar alianzas con empresas privadas para fortalecer la fidelización de los clientes.

**Estrategia DO – Buscar.** Las debilidades internas para sacar ventaja de las oportunidades externas generan las siguientes estrategias:

1. Intensiva: Penetración en el mercado. Elevar las tasas de interés en depósitos de CTS y depósitos a plazo.
2. Intensiva: Penetración en el mercado. Ampliar el número de los canales de atención (cajeros automáticos y agencias) para una mejor atención a los clientes a nivel nacional.
3. Intensiva: Penetración en el mercado. Incrementar el número de productos por cliente a través de la venta cruzada (cross-selling).
4. Gerencia de procesos: Cambiar la estructura organizacional para agilizar la toma de decisiones en el lanzamiento de nuevos productos y mejoras en los procesos.
5. Reingeniería de procesos: Simplificar los procesos internos para brindar mayor facilidad de acceso a los productos del banco, disminuyendo el tiempo de atención al cliente.
6. Calidad total: Realizar alianzas estrategias con instituciones educativas para captar a sus mejores talentos.

**Estrategia FA – Confrontar.** El uso de las fortalezas internas para reducir el impacto de las amenazas externas generan las siguientes estrategias:

1. Calidad total: Implementar programas de capacitación e información para fomentar la cultura financiera de los clientes.
2. Reingeniería de los procesos: Tecnología de la información y telecomunicaciones. Crear un programa de identificación biométrica para clientes y poder prevenir diversos delitos.
3. Gerencia de procesos: Implementar modelos avanzados de predicción de riesgos para requerimientos de capital regulatorio.

4. Intensiva: Desarrollo de producto. Implementar políticas crediticias para dar facilidades a los clientes en la conversión de deuda de dólares a soles.

**Estrategia DA – Evitar.** Las acciones defensivas que consideran reducir las debilidades mediante la prevención de las amenazas exteriores, generan las siguientes estrategias:

1. Reingeniería de los procesos: Tecnología de la información y telecomunicaciones. Implementar herramientas tecnológicas que permitan la explotación de la información de los clientes para ofrecer productos personalizados.
2. Gerencia de procesos. Empoderar a los líderes en la toma de decisiones para la innovación y lanzamiento de nuevos productos.

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

La matriz PEYEA permite identificar las posturas estratégicas adecuadas para el Scotiabank. Esta matriz cuenta con cuatro cuadrantes formados a partir de ejes que combinan factores relacionados a la industria (fortaleza de la industria y estabilidad del entorno) y al Scotiabank (fortaleza financiera y ventaja competitiva). Cada cuadrante está asociado a una postura estratégica diferente: Conservadora, agresiva, defensiva y competitiva; la cual es identificada para un sistema en particular como se puede ver en la Tabla 51, mediante la construcción del polígono direccional y su vector resultante, como se señala en la Figura 36 (D'Alessio, 2012).

Tabla 51

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

| Posición estratégica interna                           |   | Posición estratégica externa                                |   |        |      |
|--|---|---|---|--------|------|
| Factores determinantes de la fortaleza financiera (FF) |   | Factores determinantes de la estabilidad del entorno (EE)   |   |        |      |
| 1  | Retorno de la inversión                         | 5.00  | 1 Cambios tecnológicos                        | 3.00   |      |
| 2  | Apalancamiento                                  | 5.00  | 2 Tasa de inflación                           | 5.00   |      |
| 3  | Liquidez  | 6.00  | 3 Variabilidad de la demanda                  | 5.00   |      |
| 4  | Capital requerido versus capital disponible     | 1.00  | 4 Rango de precios de productos competitivos  | 3.00   |      |
| 5  | Flujo de caja                                   | 6.00  | 5 Barreras de entrada al mercado              | 4.00   |      |
| 6  | Facilidad de salida del mercado                 | 2.00  | 6 Rivalidad / Presión competitiva             | 1.00   |      |
| 7  | Riesgo involucrado en el negocio                | 3.00  | 7 Elasticidad de los precios de la demanda    | 2.00   |      |
| 8  | Uso de economías de escala y de experiencia     | 4.00  | 8 Presión de los productos sustitutos         | 5.00   |      |
| 9  | Rotación de inventario                          | NA  |   |        |      |
|  |   | 4.00  |   | 2.50)  |      |
| Factores determinantes de la ventaja competitiva (VC)  |   | Factores determinantes de la fortaleza de la industria (FI) |   |        |      |
| 1  | Participación en el mercado                     | 5.00  | 1 Potencial de crecimiento                    | 5.00   |      |
| 2  | Calidad del producto                            | 4.00  | 2 Potencial de utilidades                     | 5.00   |      |
| 3  | Ciclo de vida del producto                      | 3.00  | 3 Estabilidad financiera                      | 5.00   |      |
| 4  | Ciclo de reemplazo del producto                 | 4.00  | 4 Conocimiento tecnológico                    | 5.00   |      |
| 5  | Lealtad del consumidor                          | 4.00  | 5 Utilización de recursos                     | 5.00   |      |
| 6  | Utilización de la capacidad de los competidores | 3.00  | 6 Intensidad de capital                       | 6.00   |      |
| 7  | Conocimiento tecnológico                        | 4.00  | 7 Facilidad de entrada al mercado             | 5.00   |      |
| 8  | Integración vertical                            | 4.00  | 8 Productividad / Utilización de la capacidad | 4.00   |      |
| 9  | Velocidad de introducción de nuevos productos   | 3.00  | 9 Poder de negociación de los productores     | 3.00   |      |
|  |   | (2.22)  |   | 4.78   |      |
| FI   |   | 4.78  | FF  | 4.00   |      |
| VC   |   | (2.22)  | EE  | (2.50) |      |
| Vector direccional eje X                               |   | 2.56  | Vector direccional eje Y                      |        | 1.50 |

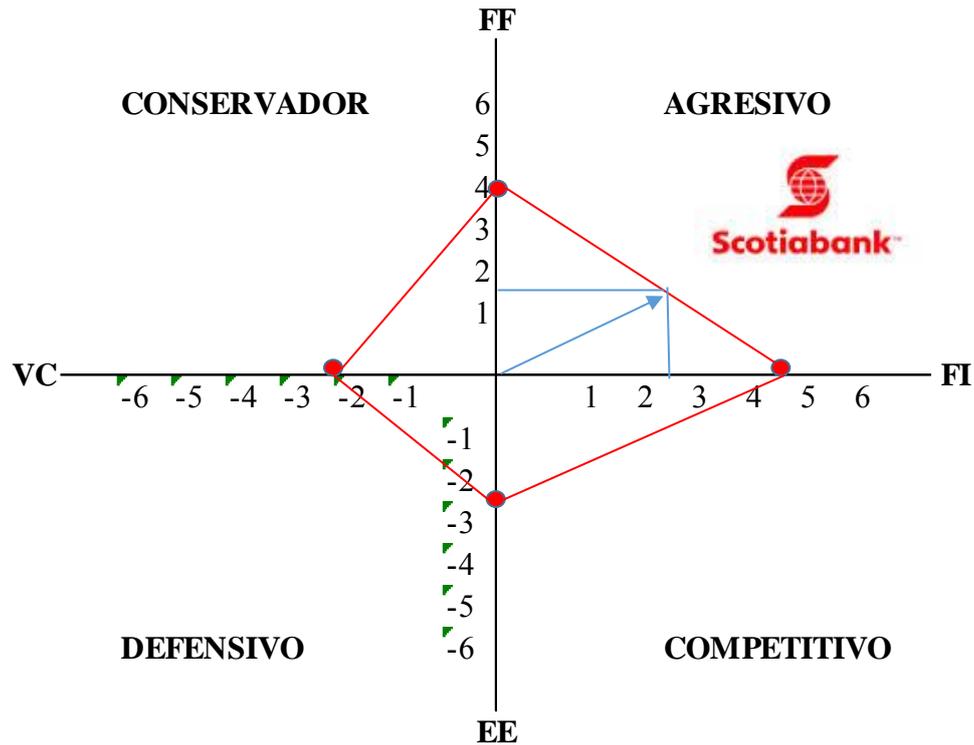


Figura 36. Matriz PEYEA.

Luego de hacer el análisis de la matriz, los valores obtenidos se colocan en la *Figura 36* y se obtiene el polígono, donde se visualiza el vector resultante. Para este análisis se obtiene que el Scotiabank tiene una fuerte fortaleza financiera (FF) y una fuerte fortaleza de la industria (FI) ya que poseen valores elevados mientras que para la ventaja competitiva (VC) se obtiene un valor menor pero aceptable y lo que respecta a la estabilidad del entorno (EE) demuestra un valor bajo lo que significa que este punto se puede mejorar. Además se puede indicar que los puntos más fuertes en general refieren a las fortalezas internas y externas del sector. El vector resultante se ubica en la zona agresiva, a ello se debe asociar una postura estratégica orientada a dicha posición. Aquí se toma lo indicado por D'Alessio, F (2012), que refiere a Miles y Snow (2003), donde la postura agresiva corresponde a las estrategias de los exploradores/buscadores, quienes investigan nuevos segmentos producto/mercado, empleando métodos amplios de planeamiento, controles descentralizados, y amplio análisis del entorno. Los exploradores usualmente poseen recursos subutilizados.

Finalmente las estrategias que se identifican en este cuadrante (agresivo) son las siguientes estrategias externas alternativas de diversificación e intensivas:

1. Intensiva: Desarrollar nuevos productos para sectores desatendidos y/o potencial crecimiento.
2. Intensiva: Penetración en el mercado. Realizar alianzas estratégicas con entidades públicas.
3. Intensiva: Penetración en el mercado. Adquirir entidades financieras para lograr mayor participación de mercado.
4. Diversificación: Diversificación horizontal. Diversificar los negocios de Scotiabank en el Perú en negocios relacionados con el sistema financiero.
5. Intensiva: Penetración en el mercado. Explotar el uso de canales no tradicionales de atención al cliente: canales electrónicos como banca por internet, banca móvil, banca por TV y cajeros corresponsales.
6. Intensiva: Penetración en el mercado. Ser el primero en lanzar al mercado el nuevo producto de dinero electrónico.
7. Intensiva: Penetración en el mercado. Incrementar alianzas con empresas privadas para fortalecer la fidelización de los clientes
8. Intensiva: Penetración en el mercado. Elevar las tasas de interés en depósitos de CTS y depósitos a plazo.
9. Intensiva: Penetración en el mercado. Ampliar el número de los canales de atención (cajeros automáticos y agencias) para una mejor atención a los clientes a nivel nacional.
10. Intensiva: Penetración en el mercado. Incrementar el número de productos por cliente a través de la venta cruzada (*cross-selling*).

11. Intensiva: Desarrollo de producto. Implementar políticas crediticias para dar facilidades a los clientes en la conversión de deuda de dólares a soles.

### **6.3 Matriz Boston Consulting Group (BCG)**

La matriz BCG utiliza dos variables como referencia para su análisis: Participación de mercado y tasa de crecimiento de las ventas en la industria (ver Tabla 52). Fue diseñada para generar estrategias en organización con diferentes unidades de negocio o diversidad de productos, ayudando a establecer la posición competitiva de cada una de ellas. En la *Figura 37* se muestra que esta matriz posee cuatro cuadrantes: (a) signos de interrogación donde se ubican las unidades con alta tasa de crecimiento de ventas, pero una participación de mercado que no es significativa, (b) estrellas con una alta tasa de crecimiento en ventas y participación de mercado importante, (c) vacas lecheras con una alta participación de mercado, pero con ventas que disminuyen, y (d) perros con baja participación de mercado y bajo crecimiento o disminución de las ventas (D'Alessio, 2012). Entonces al elaborar la matriz, se encontró que los créditos a mediana empresa y créditos de consumo no revolvente se encuentran en el cuadrante estrella, Los créditos a grandes empresas, créditos hipotecarios, créditos de consumo revolvente, créditos corporativos, depósitos de ahorros y depósitos de CTS se encuentran en el cuadrante signo de interrogación, en ambos cuadrantes se pueden aplicar estrategias intensivas como de penetración de mercado. En el cuadrante perros se encuentran los créditos de microempresas, depósitos a la vista y depósitos a plazo. Los créditos a pequeña empresas se ubican en el cuadrante vaca lechera por lo cual se pueden aplicar estrategias de desarrollo de productos y diversificación concéntrica.

Tabla 52

*Datos de la Matriz BCG*

| N°    | Producto                        | Ingresos en (S/.) | Participación de Ingresos (%) | Participación de Mercado (%) | Participación del Líder (%) | Participación Relativa (%) | Crecimiento de Mercado | Puesto | Líder    |
|-------|---------------------------------|-------------------|-------------------------------|------------------------------|-----------------------------|----------------------------|------------------------|--------|----------|
| 1     | Créditos a pequeñas empresas    | 2,692,827         | 4.84%                         | 19.78%                       | 31.35%                      | 63.09%                     | -6.70%                 | 3ro    | BCP      |
| 2     | Créditos a medianas empresas    | 6,175,283         | 11.09%                        | 16.45%                       | 30.06%                      | 54.72%                     | 13.50%                 | 3ro    | BCP      |
| 3     | Créditos consumo no revolventes | 3,135,408         | 5.63%                         | 15.33%                       | 28.79%                      | 53.25%                     | 11.30%                 | 3ro    | BCP      |
| 4     | Créditos a grandes empresas     | 6,329,497         | 11.37%                        | 17.01%                       | 34.11%                      | 49.87%                     | 18.70%                 | 3ro    | BCP      |
| 5     | Créditos hipotecarios           | 5,108,718         | 9.18%                         | 15.02%                       | 32.81%                      | 45.78%                     | 12.00%                 | 3ro    | BCP      |
| 6     | Créditos corporativos           | 6,535,426         | 11.74%                        | 15.40%                       | 44.95%                      | 34.26%                     | 6.40%                  | 3ro    | BCP      |
| 7     | Créditos consumo revolventes    | 943,319           | 1.69%                         | 6.59%                        | 24.94%                      | 26.42%                     | 11.30%                 | 5to    | BCP      |
| 8     | Créditos microempresas          | 127,032           | 0.23%                         | 4.38%                        | 76.45%                      | 5.73%                      | -21.00%                | 3ro    | Mi Banco |
| 9     | Depósitos a plazo               | 8,989,837         | 16.15%                        | 12.07%                       | 28.77%                      | 41.95%                     | -5.00%                 | 3er    | BCP      |
| 10    | Depósitos a la vista            | 8,451,444         | 15.18%                        | 15.88%                       | 38.58%                      | 41.16%                     | -0.20%                 | 3ro    | BCP      |
| 11    | Depósitos ahorro                | 6,206,259         | 11.15%                        | 14.38%                       | 40.64%                      | 35.38%                     | 15.50%                 | 4to    | BCP      |
| 12    | Depósitos CTS                   | 965,802           | 1.74%                         | 7.37%                        | 28.77%                      | 25.62%                     | 3.27%                  | 3er    | BCP      |
| Total |                                 | 55,660,852        | 100%                          |                              |                             |                            |                        |        |          |

*Nota.* Adaptado de “Boletín estadístico del sistema financiero”, por Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (SBS), 2015. Recuperado de <http://www.sbs.gob.pe/app/stats/EstadisticaBoletinEstadistico.asp?p=1#>

**Posición de la participación de mercado relativa en la industria  
Generación de caja**

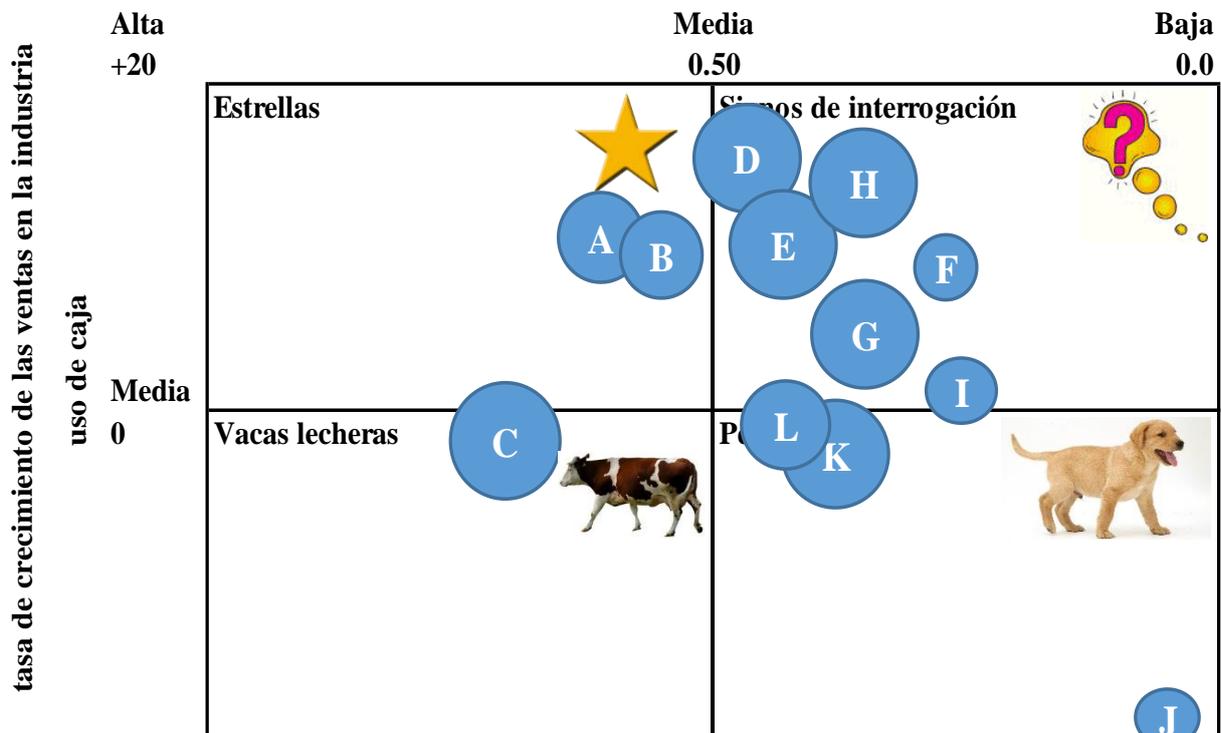


Figura 37. Matriz Boston Consulting Group (BCG)

Nota: A: Créditos a mediana empresas, B: Créditos de consumo no revolvente, C: Créditos a pequeñas empresas, D: Créditos a grandes empresas, E: Créditos hipotecarios, F: Créditos de consumo revolvente, G: Créditos corporativos, H: Depósitos ahorros, I: Depósitos CTS, J: Créditos microempresas, K: Depósitos a la vista, L: Depósitos a plazo.

A continuación se presenta las estrategias a aplicar:

1. Intensiva: Desarrollar nuevos productos para sectores desatendidos y/o potencial crecimiento.
2. Intensiva: Penetración en el mercado. Realizar alianzas estratégicas con entidades públicas.
3. Intensiva: Penetración en el mercado. Adquirir entidades financieras para lograr mayor participación de mercado.
4. Diversificación: Diversificación horizontal. Diversificar los negocios de Scotiabank en el Perú en negocios relacionados con el sistema financiero.

5. Intensiva: Penetración en el mercado. Explotar el uso de canales no tradicionales de atención al cliente: canales electrónicos como banca por internet, banca móvil, banca por TV y cajeros corresponsales.
6. Intensiva: Penetración en el mercado. Ser el primero en lanzar al mercado el nuevo producto de dinero electrónico.
7. Intensiva: Penetración en el mercado. Incrementar alianzas con empresas privadas para fortalecer la fidelización de los clientes
8. Intensiva: Penetración en el mercado. Elevar las tasas de interés en depósitos de CTS y depósitos a plazo.
9. Intensiva: Penetración en el mercado. Ampliar el número de los canales de atención (cajeros automáticos y agencias) para una mejor atención a los clientes a nivel nacional.
10. Intensiva: Penetración en el mercado. Incrementar el número de productos por cliente a través de la venta cruzada (*cross-selling*).
11. Intensiva: Desarrollo de producto. Implementar políticas crediticias para dar facilidades a los clientes en la conversión de deuda de dólares a soles.

#### **6.4 Matriz Interna Externa (IE)**

Esta matriz está formada por dos dimensiones, los puntajes ponderados resultantes de las matrices EFE y EFI, de donde provienen nueve celdas inmersas en tres regiones que requieren estrategias diferentes. En la región uno se debe crecer y construir; en la región dos se debe retener y mantener; y en la región tres se de cosechar o desinvertir (D'Alessio, 2012). El Scotiabank se ubica en la región II, en la celda V tal como se puede ver en la *Figura 38*, por lo que es recomendable aplicar las estrategias de penetración de mercado y desarrollo de producto.



6. Intensiva: Penetración en el mercado. Incrementar alianzas con empresas privadas para fortalecer la fidelización de los clientes
7. Intensiva: Penetración en el mercado. Elevar las tasas de interés en depósitos de CTS y depósitos a plazo.
8. Intensiva: Penetración en el mercado. Ampliar el número de los canales de atención (cajeros automáticos y agencias) para una mejor atención a los clientes a nivel nacional.
9. Intensiva: Penetración en el mercado. Incrementar el número de productos por cliente a través de la venta cruzada (*cross-selling*).
10. Intensiva: Desarrollo de producto. Implementar políticas crediticias para dar facilidades a los clientes en la conversión de deuda de dólares a soles.

### **6.5 Matriz Gran Estrategia (GE)**

De acuerdo a D'Alessio (2012) la matriz GE señala que la situación de un sistema está determinada por el crecimiento del mercado, rápido o lento, y la posición competitiva del sistema en el mercado, fuerte o débil. Como resultado de analizar ambas variables, se categoriza al Scotiabank en uno de los cuatro cuadrantes de la matriz: (a) cuadrante I, posición competitiva fuerte en un mercado de crecimiento rápido; (b) cuadrante II, posición competitiva débil en un mercado de crecimiento rápido; (c) cuadrante III, posición competitiva débil en un mercado de crecimiento lento y (d) cuadrante IV, posición competitiva fuerte en un mercado de crecimiento lento. El Scotiabank se encuentra en el cuadrante I como se observa en la *Figura 39*, esto quiere decir que el Scotiabank se encuentra en una posición competitiva fuerte en un mercado que está creciendo rápido.



*Figura 39.* Matriz de la Gran Estrategia (GE).

A continuación se presenta las estrategias a aplicar:

1. Intensiva: Desarrollar nuevos productos para sectores desatendidos y/o potencial crecimiento.
2. Intensiva: Penetración en el mercado. Realizar alianzas estratégicas con entidades públicas.
3. Intensiva: Penetración en el mercado. Adquirir entidades financieras para lograr mayor participación de mercado.
4. Intensiva: Penetración en el mercado. Explotar el uso de canales no tradicionales de atención al cliente: canales electrónicos como banca por internet, banca móvil, banca por TV y cajeros corresponsales.
5. Intensiva: Penetración en el mercado. Ser el primero en lanzar al mercado el nuevo producto de dinero electrónico.

6. Intensiva: Penetración en el mercado. Incrementar alianzas con empresas privadas para fortalecer la fidelización de los clientes
7. Intensiva: Penetración en el mercado. Elevar las tasas de interés en depósitos de CTS y depósitos a plazo.
8. Intensiva: Penetración en el mercado. Ampliar el número de los canales de atención (cajeros automáticos y agencias) para una mejor atención a los clientes a nivel nacional.
9. Intensiva: Penetración en el mercado. Incrementar el número de productos por cliente a través de la venta cruzada (*cross-selling*).
10. Intensiva: Desarrollo de producto. Implementar políticas crediticias para dar facilidades a los clientes en la conversión de deuda de dólares a soles.

### **6.6 Matriz de Decisión Estratégica**

Las estrategias definidas en el proceso de emparejamiento por medio de las matrices FODA, PEYEA, BCG, IE y GE son evaluadas en la matriz de decisión, la cual identifica el número de repeticiones de las estrategias en las cinco matrices mencionadas. Las estrategias con mayor número de repeticiones, normalmente mayor a tres, son retenidas en esta matriz (D'Alessio, 2012). La Tabla 53 muestra la evaluación de la matriz de decisión.

### **6.7 Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (CPE)**

Esta matriz determina el atractivo respecto a las estrategias viables, es decir que estrategias son mejores para ser implementadas por el Scotiabank. Se necesita intuición y buen juicio para determinar la atractividad de cada estrategia respecto a las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades (D'Alessio, 2012). De las 19 estrategias evaluadas en la matriz DE, 11 pasaron el filtro al obtener un promedio de calificación mayor e igual a cinco. En la Tabla 54 se presenta la evaluación de matriz CPE.

Tabla 53

*Matriz de Decisión Estratégica*

| N°  | Estrategias   | FODA  | PEYEA | BCG | IE | GE | Total |
|-----|---|---|-------|-----|----|----|-------|
| E1  | Intensiva: Desarrollo de productos. Desarrollar nuevos productos para sectores desatendidos y/o potencial crecimiento   | X   | X     | X   | X  | X  | 5     |
| E2  | Intensiva: Penetración en el mercado. Realizar alianzas estratégicas con entidades públicas.  | X   | X     | X   | X  | X  | 5     |
| E3  | Intensiva: Penetración en el mercado. Adquirir entidades financieras para lograr mayor participación de mercado.  | X   | X     | X   | X  | X  | 5     |
| E4  | Diversificación: Diversificación horizontal. Diversificar los negocios de Scotiabank en el Perú en negocios relacionados con el sistema financiero.   | X   | X     | X   |    |    | 3     |
| E5  | Intensiva: Penetración en el mercado. Explotar el uso de canales no tradicionales de atención al cliente: canales electrónicos como banca por internet, banca móvil, banca por TV y cajeros corresponsales. | X   | X     | X   | X  | X  | 5     |
| E6  | Externas  | Intensiva: Desarrollo de producto. Ser el primero en lanzar al mercado el nuevo producto de dinero electrónico.   | X     | X   | X  | X  | 5     |
| E7  |   | Intensiva: Penetración en el mercado. Incrementar alianzas con empresas privadas para fortalecer la fidelización de los clientes.   | X     | X   | X  | X  | 5     |
| E8  |   | Intensiva: Penetración en el mercado. Elevar las tasas de interés en depósitos de CTS y depósitos a plazo.  | X     | X   | X  | X  | 5     |
| E9  |   | Intensiva: Penetración en el mercado. Ampliar el número de los canales de atención (cajeros automáticos y agencias) para una mejor atención a los clientes a nivel nacional.  | X     | X   | X  | X  | 5     |
| E10 | Intensiva: Penetración en el mercado. Incrementar el número de productos por cliente a través de la venta cruzada (cross-selling).  | X   | X     | X   | X  | X  | 5     |
| E11 | Intensiva: Desarrollo de producto. Implementar políticas crediticias para dar facilidades a los clientes en la conversión de deuda de dólares a soles.  | X   | X     | X   | X  | X  | 5     |
| E12 | Gerencia de procesos: Cambiar la estructura organizacional para agilizar la toma de decisiones en el lanzamiento de nuevos productos y mejoras en los procesos.   | X   |       |     |    |    | 1     |
| E13 | Reingeniería de procesos. Simplificar los procesos internos para brindar mayor facilidad de acceso a los productos del banco, disminuyendo el tiempo de atención al cliente.                                | X   |       |     |    |    | 1     |
| E14 | Calidad total. Realizar alianzas estratégicas con instituciones educativas para captar a sus mejores talentos.  | X   |       |     |    |    | 1     |
| E15 | Calidad total. Implementar programas de capacitación e información para fomentar la cultura financiera de los clientes.   | X   |       |     |    |    | 1     |
| E16 | Internas  | Reingeniería de los procesos: Tecnología de la información y telecomunicaciones. Crear un programa de identificación biométrica para clientes y poder prevenir diversos delitos.  | X     |     |    |    | 1     |
| E17 |   | Gerencia de procesos. Implementar modelos avanzados de predicción de riesgos para requerimientos de capital regulatorio.  | X     |     |    |    | 1     |
| E18 |   | Reingeniería de los procesos: Tecnología de la información y telecomunicaciones. Implementar herramientas tecnológicas que permitan la explotación de la información de los clientes para ofrecer productos personalizados. | X     |     |    |    |       |
| E19 | Gerencia de procesos. Empoderar a los líderes en la toma de decisiones para la innovación y lanzamiento de nuevos productos.  | X   |       |     |    |    | 1     |

Tabla 54

## Matriz Cuantitativa Planeamiento Estratégico

|                         |  | E1   |      | E2   |      | E3   |      | E4   |      | E5  |      | E6   |      | E7  |      | E8  |      | E9   |      | E10  |      | E11   |      |      |
|-------------------------|--|--|------|--|------|--|------|--|------|---|------|--|------|---|------|---|------|--|------|--|------|---|------|------|
|                         |  | Desarrollar nuevos productos para sectores desatendidos y/o potencial crecimiento. |      | Realizar alianzas estratégicas con entidades públicas. |      | Adquirir entidades financieras para lograr mayor participación de mercado. |      | Diversificar los negocios de Scotiabank en el Perú en negocios relacionados con el sistema financiero. |      | Explotar el uso de canales no tradicionales de atención al cliente: canales electrónicos como banca por internet, banca móvil, banca por TV y cajeros corresponsales. |      | Ser el primero en lanzar al mercado el nuevo producto de dinero electrónico. |      | Incrementar alianzas con empresas privadas para fortalecer la fidelización de los clientes. |      | Elevar las tasas de interés en depósitos a CTS y depósitos a plazo. |      | Ampliar el número de los canales de atención (cajeros automáticos y agencias) para una mejor atención a los clientes a nivel nacional. |      | Incrementar el número de productos por cliente a través de la venta cruzada (cross-selling). |      | Implementar políticas crediticias para dar facilidades a los clientes en la conversión de deuda de dólares a soles. |      |      |
| Factores Claves         |  | Peso   | PA   | TPA  | PA   | TPA  | PA   | TPA  | PA   | TPA   | PA   | TPA  | PA   | TPA   | PA   | TPA   | PA   | TPA  | PA   | TPA  | PA   | TPA   |      |      |
| <b>OPORTUNIDADES</b>    |  |  |      |  |      |  |      |  |      |   |      |  |      |   |      |   |      |  |      |  |      |   |      |      |
| O1                      | Desarrollo de la clase media en el Perú  | 0.09   | 4.00 | 0.36   | 3.00 | 0.27   | 4.00 | 0.36   | 4.00 | 0.36  | 3.00 | 0.27   | 4.00 | 0.36  | 2.00 | 0.18  | 2.00 | 0.18   | 3.00 | 0.27   | 4.00 | 0.36  | 2.00 | 0.18 |
| O2                      | Desarrollo de nuevas tecnologías de la información y de las comunicaciones en el mercado financiero  | 0.08   | 3.00 | 0.24   | 3.00 | 0.24   | 1.00 | 0.08   | 2.00 | 0.16  | 4.00 | 0.32   | 4.00 | 0.32  | 2.00 | 0.16  | 1.00 | 0.08   | 3.00 | 0.24   | 4.00 | 0.32  | 2.00 | 0.16 |
| O3                      | Recuperación del crecimiento de inversiones públicas y privadas que requieren servicios financieros para sus proyectos a partir del 2017                   | 0.08   | 4.00 | 0.32   | 3.00 | 0.24   | 3.00 | 0.24   | 4.00 | 0.32  | 3.00 | 0.24   | 4.00 | 0.32  | 3.00 | 0.24  | 3.00 | 0.24   | 3.00 | 0.24   | 4.00 | 0.32  | 2.00 | 0.16 |
| O4                      | Incremento de exportaciones por los contratos bilaterales de comercio exterior: TLC, TPP, a partir del 2017  | 0.09   | 2.00 | 0.18   | 4.00 | 0.36   | 3.00 | 0.27   | 3.00 | 0.27  | 3.00 | 0.27   | 1.00 | 0.09  | 2.00 | 0.18  | 1.00 | 0.09   | 3.00 | 0.27   | 2.00 | 0.18  | 1.00 | 0.09 |
| O5                      | Políticas de gobierno para la inclusión financiera de los peruanos   | 0.06   | 3.00 | 0.18   | 1.00 | 0.06   | 2.00 | 0.12   | 2.00 | 0.12  | 2.00 | 0.12   | 1.00 | 0.06  | 1.00 | 0.06  | 1.00 | 0.06   | 1.00 | 0.06   | 3.00 | 0.18  | 1.00 | 0.06 |
| O6                      | Políticas de gobierno que favorece las inversiones de empresas extranjeras   | 0.06   | 4.00 | 0.24   | 2.00 | 0.12   | 3.00 | 0.18   | 2.00 | 0.12  | 1.00 | 0.06   | 4.00 | 0.24  | 1.00 | 0.06  | 1.00 | 0.06   | 2.00 | 0.12   | 1.00 | 0.06  | 1.00 | 0.06 |
| O7                      | Incremento de préstamos hipotecarios en los sectores C y D y en provincias, de estudio, entre otros  | 0.06   | 2.00 | 0.12   | 1.00 | 0.06   | 3.00 | 0.18   | 4.00 | 0.24  | 2.00 | 0.12   | 1.00 | 0.06  | 1.00 | 0.06  | 1.00 | 0.06   | 1.00 | 0.06   | 2.00 | 0.12  | 3.00 | 0.18 |
| O8                      | Incremento de la bancarización en el Perú  | 0.07   | 4.00 | 0.28   | 3.00 | 0.21   | 2.00 | 0.14   | 3.00 | 0.21  | 2.00 | 0.14   | 2.00 | 0.14  | 2.00 | 0.14  | 1.00 | 0.07   | 2.00 | 0.14   | 3.00 | 0.21  | 3.00 | 0.21 |
| O9                      | Incremento de las Pymes en el Perú   | 0.07   | 4.00 | 0.28   | 3.00 | 0.21   | 4.00 | 0.28   | 3.00 | 0.21  | 4.00 | 0.28   | 3.00 | 0.21  | 3.00 | 0.21  | 2.00 | 0.14   | 3.00 | 0.21   | 3.00 | 0.21  | 3.00 | 0.21 |
| <b>AMENAZAS</b>         |  |  |      |  |      |  |      |  |      |   |      |  |      |   |      |   |      |  |      |  |      |   |      |      |
| A1                      | Aumento de competidores internacionales y de sustitutos  | 0.04   | 3.00 | 0.12   | 1.00 | 0.04   | 4.00 | 0.16   | 3.00 | 0.12  | 2.00 | 0.08   | 2.00 | 0.08  | 3.00 | 0.12  | 3.00 | 0.12   | 3.00 | 0.12   | 3.00 | 0.12  | 2.00 | 0.08 |
| A2                      | Mayor regulación y supervisión de los entes reguladores como la SBS, BCR.  | 0.06   | 1.00 | 0.06   | 1.00 | 0.06   | 1.00 | 0.06   | 2.00 | 0.12  | 1.00 | 0.06   | 1.00 | 0.06  | 1.00 | 0.06  | 1.00 | 0.06   | 1.00 | 0.06   | 1.00 | 0.06  | 1.00 | 0.06 |
| A3                      | Tendencia de usuarios a sobre-endeudarse con los bancos: Tarjetas de crédito, préstamos, etc.  | 0.06   | 1.00 | 0.06   | 1.00 | 0.06   | 1.00 | 0.06   | 1.00 | 0.06  | 1.00 | 0.06   | 1.00 | 0.06  | 1.00 | 0.06  | 1.00 | 0.06   | 2.00 | 0.12   | 1.00 | 0.06  | 4.00 | 0.24 |
| A4                      | Incremento de la tasas de interés de la Reserva Federal de Estados Unidos (FED) en corto plazo   | 0.04   | 2.00 | 0.08   | 2.00 | 0.08   | 1.00 | 0.04   | 1.00 | 0.04  | 2.00 | 0.08   | 2.00 | 0.08  | 1.00 | 0.04  | 1.00 | 0.04   | 2.00 | 0.08   | 1.00 | 0.04  | 2.00 | 0.08 |
| A5                      | Volatilidad del tipo de cambio que puede generar descalce de monedas para las personas naturales y empresas.   | 0.05   | 1.00 | 0.05   | 1.00 | 0.05   | 1.00 | 0.05   | 1.00 | 0.05  | 1.00 | 0.05   | 1.00 | 0.05  | 1.00 | 0.05  | 3.00 | 0.15   | 1.00 | 0.05   | 1.00 | 0.05  | 4.00 | 0.20 |
| A6                      | Incremento de delitos violentos (robos, asaltos, etc.) y no violentos (tecnológicos y financieros)   | 0.05   | 1.00 | 0.05   | 1.00 | 0.05   | 1.00 | 0.05   | 1.00 | 0.05  | 3.00 | 0.15   | 3.00 | 0.15  | 1.00 | 0.05  | 1.00 | 0.05   | 1.00 | 0.05   | 1.00 | 0.05  | 1.00 | 0.05 |
| A7                      | Crecimiento de lavado de activos   | 0.04   | 1.00 | 0.04   | 1.00 | 0.04   | 1.00 | 0.04   | 2.00 | 0.08  | 2.00 | 0.08   | 3.00 | 0.12  | 1.00 | 0.04  | 1.00 | 0.04   | 1.00 | 0.04   | 2.00 | 0.08  | 2.00 | 0.08 |
| <b>FORTALEZAS</b>       |  |  |      |  |      |  |      |  |      |   |      |  |      |   |      |   |      |  |      |  |      |   |      |      |
| F1                      | Respaldo financiero internacional de su accionista: The Bank of Nova Scotia  | 0.15   | 4.00 | 0.60   | 4.00 | 0.60   | 4.00 | 0.60   | 4.00 | 0.60  | 3.00 | 0.45   | 4.00 | 0.60  | 4.00 | 0.60  | 3.00 | 0.45   | 4.00 | 0.60   | 4.00 | 0.60  | 3.00 | 0.45 |
| F2                      | Tasas de interés de créditos de consumo más bajas que sus principales competidores   | 0.09   | 4.00 | 0.36   | 2.00 | 0.18   | 2.00 | 0.18   | 2.00 | 0.18  | 2.00 | 0.18   | 2.00 | 0.18  | 3.00 | 0.27  | 2.00 | 0.18   | 3.00 | 0.27   | 4.00 | 0.36  | 3.00 | 0.27 |
| F3                      | Segundo banco en términos patrimoniales  | 0.08   | 3.00 | 0.24   | 4.00 | 0.32   | 4.00 | 0.32   | 4.00 | 0.32  | 3.00 | 0.24   | 4.00 | 0.32  | 3.00 | 0.24  | 3.00 | 0.24   | 3.00 | 0.24   | 3.00 | 0.24  | 3.00 | 0.24 |
| F4                      | Retención de talentos profesionales por atractivas líneas de carrera   | 0.07   | 3.00 | 0.21   | 3.00 | 0.21   | 3.00 | 0.21   | 3.00 | 0.21  | 2.00 | 0.14   | 3.00 | 0.21  | 3.00 | 0.21  | 3.00 | 0.21   | 3.00 | 0.21   | 3.00 | 0.21  | 3.00 | 0.21 |
| F5                      | Adecuada gestión de riesgos financieros: crédito, mercado, liquidez y operacional  | 0.10   | 3.00 | 0.30   | 2.00 | 0.20   | 3.00 | 0.30   | 3.00 | 0.30  | 3.00 | 0.30   | 3.00 | 0.30  | 3.00 | 0.30  | 3.00 | 0.30   | 4.00 | 0.40   | 3.00 | 0.30  | 3.00 | 0.30 |
| F6                      | Amplia gama de productos y servicios financieros adecuados a los diversos segmentos de banca minorista, comercial, corporativa, tesorería y banca privada. | 0.07   | 1.00 | 0.07   | 1.00 | 0.07   | 2.00 | 0.14   | 3.00 | 0.21  | 2.00 | 0.14   | 2.00 | 0.14  | 2.00 | 0.14  | 1.00 | 0.07   | 2.00 | 0.14   | 2.00 | 0.14  | 1.00 | 0.07 |
| F7                      | Amplia cobertura nacional a través de canales no tradicionales: banca por internet, banca móvil y siendo el número uno en cajeros corresponsales           | 0.08   | 3.00 | 0.24   | 2.00 | 0.16   | 3.00 | 0.24   | 3.00 | 0.24  | 2.00 | 0.16   | 3.00 | 0.24  | 2.00 | 0.16  | 4.00 | 0.32   | 3.00 | 0.24   | 3.00 | 0.24  | 3.00 | 0.24 |
| <b>DEBILIDADES</b>      |  |  |      |  |      |  |      |  |      |   |      |  |      |   |      |   |      |  |      |  |      |   |      |      |
| D1                      | Bajas tasas de interés poco competitivas en depósitos de CTS y depósitos a plazo   | 0.07   | 2.00 | 0.14   | 1.00 | 0.07   | 2.00 | 0.14   | 1.00 | 0.07  | 1.00 | 0.07   | 1.00 | 0.07  | 1.00 | 0.07  | 4.00 | 0.28   | 1.00 | 0.07   | 3.00 | 0.21  | 1.00 | 0.07 |
| D2                      | Menor número de agencias y ATM que los principales competidores  | 0.08   | 1.00 | 0.08   | 2.00 | 0.16   | 3.00 | 0.24   | 2.00 | 0.16  | 4.00 | 0.32   | 3.00 | 0.24  | 1.00 | 0.08  | 1.00 | 0.08   | 4.00 | 0.32   | 2.00 | 0.16  | 1.00 | 0.08 |
| D3                      | Demora en los tiempos de atención en las solicitudes de créditos de consumos e hipotecarios  | 0.08   | 2.00 | 0.16   | 1.00 | 0.08   | 1.00 | 0.08   | 1.00 | 0.08  | 3.00 | 0.24   | 1.00 | 0.08  | 1.00 | 0.08  | 1.00 | 0.08   | 3.00 | 0.24   | 1.00 | 0.08  | 1.00 | 0.08 |
| D4                      | Lentitud en la innovación debido a una mayor burocracia por el control de su Casa Matriz   | 0.05   | 1.00 | 0.05   | 1.00 | 0.05   | 1.00 | 0.05   | 2.00 | 0.10  | 2.00 | 0.10   | 2.00 | 0.10  | 1.00 | 0.05  | 1.00 | 0.05   | 1.00 | 0.05   | 1.00 | 0.05  | 1.00 | 0.05 |
| D5                      | Tiempos de espera en la atención en agencias que impactan en el servicio al cliente  | 0.08   | 1.00 | 0.08   | 2.00 | 0.16   | 1.00 | 0.08   | 2.00 | 0.16  | 4.00 | 0.32   | 3.00 | 0.24  | 1.00 | 0.08  | 1.00 | 0.08   | 4.00 | 0.32   | 1.00 | 0.08  | 1.00 | 0.08 |
| Puntaje de atractividad |  | 2.00   | 5.19 |  | 4.41 |  | 4.89 |  | 5.16 |   | 5.04 |  | 5.12 |   | 3.99 |   | 3.84 |  | 5.23 |  | 5.09 |   | 4.24 |      |

## 6.8 Matriz Rumelt

Luego de filtrar las estrategias retenidas por la matriz CPE, se consideró la matriz Rumelt que evalúa cuatro criterios: (a) consistencia, cuando no existen objetivos o políticas mutuamente excluyentes; (b) consonancia, la cual es adaptativa al entorno; (c) ventaja, la cual no origina sobrecostos; y (d) factibilidad, la cual provee ventajas competitivas (D'Alessio, 2012). Solo las estrategias que pasen todos los criterios establecidos serán aceptadas, porque de aprobarse una estrategia que no pasara alguno de criterios, su implementación podría afectar el desempeño de una o varias tareas de la organización. La Tabla 55 detalla la evaluación de los cuatro criterios que sostiene la matriz Rumelt.

Tabla 55

### Matriz Rumelt

| N°  | Estrategias  | Consistencia | Consonancia | Ventaja | Factibilidad | Se acepta |
|-----|--|--------------|-------------|---------|--------------|-----------|
| E1  | Desarrollar nuevos productos para sectores desatendidos y/o potencial crecimiento  | X            | X           | X       | X            | Si        |
| E4  | Diversificar los negocios de Scotiabank en el Perú en negocios relacionados con el sistema financiero  | X            | X           | X       | X            | Si        |
| E5  | Explotar el uso de canales no tradicionales de atención al cliente: canales electrónicos como banca por internet, banca móvil, banca por TV y cajeros corresponsales | X            | X           | X       | X            | Si        |
| E6  | Ser el primero en lanzar al mercado el nuevo producto de dinero electrónico  | X            | X           | X       | X            | Si        |
| E9  | Ampliar el número de los canales de atención (cajeros automáticos y agencias) para una mejor atención a los clientes a nivel nacional                                | X            | X           | X       | X            | Si        |
| E10 | Incrementar el número de productos por cliente a través de la venta cruzada (cross-selling)  | X            | X           | X       | X            | Si        |



## 6.10 Estrategias Retenidas y de Contingencia

Al realizar el análisis FODA se han obtenido 19 estrategias entre externas e internas. Luego de aplicar un filtro a través de la matriz de decisión, la matriz cuantitativa del planeamiento estratégico, la matriz Rumelt y de Ética, quedaron 6 estrategias retenidas y 5 de contingencia. En la Tabla 57 se clasificaron ambos tipos de estrategias.

Tabla 57

### *Estrategias Retenidas y de Contingencia*

| Tipo                        | Nº | Estrategias   |
|-----------------------------|----|---|
| Estrategias Retenidas       | 1  | Desarrollar nuevos productos para sectores desatendidos y/o potencial crecimiento   |
|                             | 2  | Diversificar los negocios de Scotiabank en el Perú en negocios relacionados con el sistema financiero.  |
|                             | 3  | Explotar el uso de canales no tradicionales de atención al cliente: canales electrónicos como banca por internet, banca móvil, banca por TV y cajeros corresponsales. |
|                             | 4  | Ser el primero en lanzar al mercado el nuevo producto de dinero electrónico.  |
|                             | 5  | Ampliar el número de los canales de atención (cajeros automáticos y agencias) para una mejor atención a los clientes a nivel nacional.                                |
|                             | 6  | Incrementar el número de productos por cliente a través de la venta cruzada (cross-selling).  |
| Estrategias de Contingencia | 1  | Realizar alianzas estratégicas con entidades públicas.  |
|                             | 2  | Adquirir entidades financieras para lograr mayor participación de mercado.  |
|                             | 3  | Incrementar alianzas con empresas privadas para fortalecer la fidelización de los clientes.   |
|                             | 4  | Elevar las tasas de interés en depósitos de CTS y depósitos a plazo.  |
|                             | 5  | Implementar políticas crediticias para dar facilidades a los clientes en la conversión de deuda de dólares a soles.   |

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

Según D'Alessio (2012) en la matriz de estrategias versus los objetivos de largo plazo se determina que estrategias retenidas conllevarán a lograr los objetivos de largo plazo. Si durante la implementación de las estrategias se presentara alguna dificultad para llevar a cabo el proceso de implementación, se debe evaluar qué estrategia de contingencia podría adoptarse. En la Tabla 58 se presenta la verificación.

Tabla 58

*Matriz de Estrategias vs. Objetivos Largo Plazo*

|   |   | Visión  |   |   |  |   |
|---|---|---|---|---|--|---|
| Para el 2020 llegar a ser el banco más rentable del Perú, y el segundo en monto de créditos y depósitos a través del desarrollo de productos financieros innovadores. |   |   |   |   |  |   |
| N°  | Estrategias   | Objetivos de largo plazo  |   |   |  |   |
|   |   | OLP1: Al 2020, obtener ingresos financieros por S/.8, 800 millones de nuevos soles. | OLP2: Al 2020, generar utilidades netas por S/.2, 000 millones de nuevos soles. | OLP3: Al 2020, incrementar el ROE en por lo menos 32% (Utilidad Neta anualizada / Patrimonio Promedio). | OLP4: Al 2020, tener una participación de mercado de créditos directos, a nivel de la Banca Múltiple, del 25%. | OLP5: Al 2020, tener una participación del 23% del total de depósitos de la Banca Múltiple. |
| 1   | Desarrollar nuevos productos para sectores desatendidos y/o potencial crecimiento   | X   | X   | X   | X  | X   |
| 2   | Diversificar los negocios de Scotiabank en el Perú en negocios relacionados con el sistema financiero.  | X   | X   | X   | X  | X   |
| 3   | Explotar el uso de canales no tradicionales de atención al cliente: canales electrónicos como banca por internet, banca móvil, banca por TV y cajeros corresponsales. |   | X   | X   |  | X   |
| 4   | Ser el primero en lanzar al mercado el nuevo producto de dinero electrónico.  | X   | X   | X   |  | X   |
| 5   | Ampliar el número de los canales de atención (cajeros automáticos y agencias) para una mejor atención a los clientes a nivel nacional.                                | X   | X   | X   | X  | X   |
| 6   | Incrementar el número de productos por cliente a través de la venta cruzada (cross-selling).  | X   | X   | X   | X  | X   |

## 6.12 Matriz de Posibilidades de los Competidores

En el mundo competitivo actual, las empresas y los sistemas en general analizan permanentemente el mercado en el cual se desempeñan para incursionar con nuevas estrategias o reaccionar ante las estrategias de los competidores. En esta matriz se determina cual es la posibilidad de los competidores ante la implementación de las estrategias (D'Alessio, 2012). En la Tabla 59 se describe cuál sería la reacción de cada competidor del Scotiabank.

Tabla 59

*Matriz de Posibilidades de los Competidores*

| N° | Estrategias Retenidas<br>Posibilidades Competitivas   | Banco de<br>Crédito del Perú | Banco<br>Continental | Banco Interbank |
|----|---|------------------------------|----------------------|-----------------|
| 1  | Desarrollar nuevos productos para sectores desatendidos y/o potencial crecimiento   | Si                           | Si                   | Si              |
| 2  | Diversificar los negocios de Scotiabank en el Perú en negocios relacionados con el sistema financiero.  | Si                           | No                   | Si              |
| 3  | Explotar el uso de canales no tradicionales de atención al cliente: canales electrónicos como banca por internet, banca móvil, banca por TV y cajeros corresponsales. | Si                           | Si                   | Si              |
| 4  | Ser el primero en lanzar al mercado el nuevo producto de dinero electrónico.  | Si                           | Si                   | Si              |
| 5  | Ampliar el número de los canales de atención (cajeros automáticos y agencias) para una mejor atención a los clientes a nivel nacional.                                | Si                           | Si                   | Si              |
| 6  | Incrementar el número de productos por cliente a través de la venta cruzada (cross-selling).  | Si                           | Si                   | Si              |

### 6.13 Conclusiones

En el proceso estratégico desarrollado en el presente capítulo se han elaborado nueve matrices para determinar cuáles serán las estrategias retenidas a ser implementadas. Estas son: la matriz FODA, la matriz PEYEA, la matriz BCG, la matriz IE, la matriz GE, la matriz de decisión, la matriz MCPE, la matriz Rumelt y la matriz de ética. En la matriz FODA se identificaron 19 estrategias para lograr mayor accesibilidad al Scotiabank, luego de utilizar los filtros correspondientes y aplicar la intuición y el análisis en las matrices subsecuentes, se obtuvo 6 estrategias retenidas y 5 son consideradas estrategias de contingencia. En la matriz PEYEA se identificó que el Scotiabank se sitúa en el cuadrante agresivo, el cual corresponde a sistemas atractivos con pocos cambios en el entorno.

Respecto a la matriz BCG, se concluye que debe potenciar a los productos que se sitúan en el cuadrante signos de interrogación, los cuales son los siguientes productos: créditos a grandes empresas, créditos hipotecarios, créditos de consumo revolvente, créditos corporativos, depósitos de ahorros y depósitos de CTS. Sobre la matriz IE, al ubicarse en la región II, en la celda V el Scotiabank deberá retener y mantener su mercado, por lo que es recomendable aplicar las estrategias de penetración de mercado y desarrollo de producto. De igual modo, en la matriz GE al tener una atractiva posición estratégica el Scotiabank, puede asumir riesgos agresivos con la finalidad de ganar ventaja de las oportunidades.

## **Capítulo VII: Implementación Estratégica.**

De acuerdo con D'Alessio (2012) “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” (p. 447). Dicha implementación requiere de cuatro elementos clave: (a) los objetivos a corto plazo, (b) las políticas, (c) los recursos requeridos y (d) la estructura organizacional, para que las estrategias retenidas obtenidas en el capítulo anterior puedan ser implementadas. Asimismo se verán la responsabilidad social, el manejo del medio ambiente, la ecología y en forma general, la gestión de todo el proceso del cambio.

### **7.1 Objetivos de Corto Plazo**

Los objetivos de corto plazo son los hitos mediante los cuales se alcanzan, con cada estrategia, los objetivos de largo plazo. Estos deben de ser claros y verificables para facilitar la gestión de la empresa, permitir su medición, así como conseguir la eficiencia y la eficacia del uso de los recursos por parte de la administración según lo mencionado por D'Alessio (2012). A continuación se establecerán los objetivos de corto plazo relacionados a cada objetivo de largo plazo del Banco Scotiabank:

OCP 1: Crecer anualmente en ingresos financieros de 15% en el 2015, 20% en el 2016 y un crecimiento adicional de 1% más cada año a partir del año 2017.

OCP 2: Incrementar el número de clientes de depósitos en 26% anual durante los tres primeros años, y 25% para el 2019 y 2020. De acuerdo con cifras de la SBS, a diciembre 2014, Scotiabank tenía un total de 1,460 mil clientes en depósitos, y el crecimiento respecto del año anterior fue de 24%; mientras que el crecimiento promedio de los cuatro principales bancos (BCP, BBVA Continental, Scotiabank e Interbank) fue de 20.54%. Con el objetivo a plazo propuesto, se espera alcanzar al 2020 un total de 5.7 millones de clientes en depósitos a plazo.

OCP 3: Incrementar el número de clientes a nivel de créditos en 7% anual. De acuerdo con cifras de la SBS, a diciembre de 2014, Scotiabank tenía un total 338,947 clientes en créditos y el crecimiento respecto al año anterior fue de 4.52%; mientras que el crecimiento promedio de los cuatro principales bancos (BCP, BBVA Continental, Scotiabank e Interbank) fue de 2.58%. Por lo que se espera para el 2020 un total de 508,668 clientes en créditos.

OCP 4: Incrementar número de ATM en 30% anual. De acuerdo con cifras de la SBS a diciembre de 2014, Scotiabank tenía un total de 855 ATM a nivel nacional y el crecimiento respecto al año anterior fue de 25%, mientras que el crecimiento promedio de los cuatro principales bancos (BCP, BBVA Continental, Scotiabank e Interbank) fue de 15%. Por lo que se espera para el 2020 un total de 4,175 ATM a nivel nacional.

OCP 5: Incrementar número de agencias en 10% anual. De acuerdo con cifras de la SBS a diciembre de 2014, Scotiabank tenía un total de 212 agencias a nivel nacional y el crecimiento respecto al año anterior fue de 9%, mientras que el crecimiento promedio de los cuatro principales bancos (BCP, BBVA Continental, Scotiabank e Interbank) fue de 8%. Por lo que se espera para el 2020 un total de 377 agencias a nivel nacional.

OCP 6: Obtener financiamiento para las colocaciones de créditos hipotecarios a través de emisión de bonos corporativos por S/. 200 millones.

OCP 7: Reducir el tiempo de atención de solicitudes de crédito de préstamos personales en 50%.

OCP 8: Incrementar el número de operaciones realizadas por canales electrónicos en 50%, actualmente se está manejando por cajero automático, 36.24%, banca por internet 5.95% y otros (banca por teléfono, banca móvil) 7.58%.

OCP 9: Incrementar el número de horas de capacitación a los colaboradores en 10% anual. De acuerdo con la memoria de Scotiabank, al cierre de diciembre 2014, se invirtieron un total de 6000 horas de capacitación.

OCP 10: Mantener un índice de morosidad menor al 2%, ya que de acuerdo con cifras de la SBS a diciembre de 2014, Scotiabank tenía un índice de morosidad de 2.43% habiendo aumentado en 0.37% con respecto al año 2013 (2.06%), mientras que en los principales bancos fue de 2.27% en el BCP, 1.74% en el BBVA Continental y 1.75 en el Interbank.

OCP 11: Colocar en el mercado 5 productos nuevos al año. Estos productos incluirán innovaciones importantes en los productos actuales, lanzamiento de nuevos canales de atención y los nuevos productos propiamente dichos.

OCP 12: Incrementar el nivel de recordación de marca al 85%. Según resultados internos de Scotiabank, el nivel de recordación para el año 2014 fue de 83%

OCP 13: Incrementar el número de clientes referidos por empleado a 1 cliente por cada 10 empleados.

OCP 14: Incrementar el número de productos por cliente en banca personal en 15% anual. Esto permitirá incrementar la fidelización de los clientes y explotar la base de datos actual.

OCP 15: Incrementar el número de productos por cliente en banca comercial (Wholesale Banking) en 10% anual. Al cierre del 2014, este ratio fue de 3.81.

OCP 16: Mantener un ratio de pérdidas por riesgo operacional respecto de la utilidad antes de impuestos menor al 1%. Este ratio refleja el apetito por riesgo operacional con el cual el banco alcanzará el logro de sus objetivos de negocio.

Cada uno de estos objetivos de corto plazo está relacionado con los objetivos de largo plazo, tal como se muestra a continuación:

OLP1: Al 2020, obtener ingresos financieros por S/.8, 800 millones de nuevos soles.

Objetivos de corto plazo: OCP 1, OCP 3, OCP 5, OCP 6, OCP 7, OCP 8, OCP 9, OCP 10, OCP11, OCP 12, OCP 13, OCP 14, OCP 15.

OLP2: Al 2020, generar utilidades netas por S/.2, 000 millones de nuevos soles.

Objetivos a corto plazo: OCP 1, OCP 2, OCP 3, OCP 4, OCP 5, OCP 6, OCP 7, OCP 8, OCP 9, OCP 10, OCP11, OCP 12, OCP 13, OCP 14, OCP 15, OCP 16.

OLP3: Al 2020, incrementar el ROE en por lo menos 32% (Utilidad Neta anualizada / Patrimonio Promedio). Objetivos a corto plazo: OCP 1, OCP 2, OCP 3, OCP 4, OCP 5, OCP 6, OCP 7, OCP 8, OCP 9, OCP 10, OCP11, OCP 12, OCP 13, OCP 14, OCP 15, OCP 16.

OLP4: Al 2020, tener una participación de mercado de créditos directos, a nivel de la Banca Múltiple, del 24%. Objetivos a corto plazo: OCP 1, OCP 3, OCP 5, OCP 6, OCP 7, OCP 9, OCP11, OCP 12, OCP 13, OCP 14 y OCP 15.

OLP5: Al 2020, tener una participación del 24% del total de depósitos de la Banca Múltiple. Objetivos a corto plazo: OCP 2, OCP 5, OCP 9, OCP11, OCP 12, OCP 13, OCP 14, OCP 15.

Asimismo, las estrategias identificadas deben ser relacionadas con los objetivos de corto plazo para poder establecer las acciones estratégicas que deberían seguirse.

**Estrategia 1:** “Desarrollar nuevos productos estandarizados para sectores desatendidos y/o potencial crecimiento” esta estrategia está dirigida a alcanzar el primer, segundo, tercero, cuarto y quinto objetivo a largo plazo (OLP1, OLP2, OLP3, OLP4 y OLP5). Las acciones que deberá ejecutar Scotiabank para implementar esta estrategia son:

AE1 1 Realizar mayor campaña de publicidad en provincias y distritos de lima de mayor crecimiento.

AE1 2 Incrementar la fuerza de ventas (promotores de venta de campo) para la colocación de tarjetas de crédito y tarjetas personales.

AE1 3 Crear nuevos productos que se adecuen al perfil de estos segmentos.

**Estrategia 2:** “Diversificar los negocios de Scotiabank en el Perú en negocios relacionados con el sistema financiero” esta estrategia está dirigida a alcanzar el primer, segundo, tercero, cuarto y quinto objetivo a largo plazo (OLP1, OLP2, OLP3, OLP4 y OLP5). Las acciones que deberá ejecutar Scotiabank para implementar esta estrategia son:

AE2 1 Adquirir nuevos negocios relacionados y no relacionados en sectores con potencial crecimiento.

AE2 2 Analizar la rentabilidad de los nuevos negocios a adquirir.

**Estrategia 3:** “Explotar el uso de canales no tradicionales de atención al cliente: canales electrónicos como banca por internet, banca móvil, banca por TV y cajeros corresponsales” esta estrategia está dirigida al segundo, tercero y quinto objetivo a largo plazo (OLP2, OLP3 y OLP5). Las acciones que deberá ejecutar Scotiabank para implementar esta estrategia son:

AE3 1 Elaborar campañas educativas que impulsen el uso de canales electrónicos.

AE3 2 Premiar a los clientes por el mayor uso de canales electrónicos.

AE3 3 Realizar inversión para expandirse en cajeros corresponsales.

**Estrategia 4:** “Ser el primero en lanzar al mercado el nuevo producto de dinero electrónico” esta estrategia está dirigida a alcanzar el primer, segundo, tercero y quinto objetivo a largo plazo (OLP1, OLP2, OLP3 y OLP5). Las acciones que deberá ejecutar Scotiabank para implementar esta estrategia son:

AE4 1 Adecuar el sistema informático del banco para dar soporte a la plataforma de dinero electrónico del Modelo Perú de Asbanc.

AE4 2 Elaborar campañas educativas y publicitarias promoviendo el uso de dinero electrónico.

AE4 3 Hacer alianzas con instituciones públicas y privadas para que acepten el uso de dinero electrónico para el uso de recaudación.

**Estrategia 5:** “Ampliar el número de los canales de atención (cajeros automáticos y agencias) para una mejor atención a los clientes a nivel nacional” esta estrategia está dirigida a alcanzar el primer, segundo, tercero, cuarto y quinto objetivo a largo plazo (OLP1, OLP2, OLP3, OLP4 y OLP5). Las acciones que deberá ejecutar Scotiabank para implementar esta estrategia son:

AE5 1 Realizar inversión en la apertura de agencias para poder llegar a nivel nacional.

AE5 2 Comprar nuevos cajeros automáticos.

**Estrategia 6:** “Incrementar el número de productos por cliente a través de la venta cruzada (*cross-selling*)” esta estrategia está dirigida a alcanzar el primer, segundo, tercero, cuarto y quinto objetivo a largo plazo (OLP1, OLP2, OLP3, OLP4 y OLP5). Las acciones que deberá ejecutar Scotiabank para implementar esta estrategia son:

AE6 1 Explotar el uso del Big Data para ofrecer más productos a los clientes.

AE6 2 Realizar campaña mensuales de colocación de créditos personales a clientes que ya cuentan con una cuenta de abono sueldo.

AE6 3 Simplificar los procesos operativos relacionados a la venta y soporte de los productos del Banco.

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

Los recursos son los insumos que permitirán ejecutar las estrategias seleccionadas. Llevar a cabo una correcta asignación de los recursos permitirá la realización de la estrategia, así como la determinación del plan que se debe seguir, con base a los objetivos de corto plazo. Para que el proceso de implementación sea exitoso, se necesitan considerar cuatro tipos de recursos: (a) financieros, (b) físicos, (c) humanos y (d) tecnológicos (D’Alessio 2012, p. 483).

Para Scotiabank, los recursos que se deben asignar para lograr los objetivos de corto plazo (OCP) así como los objetivos de largo plazo (OLP), son los siguientes:

### **7.2.1 Recursos financieros**

En relación a los recursos financieros, Scotiabank puede obtener financiamiento a través de su casa matriz y también a través de colocaciones de instrumentos financieros, tales como bonos y depósitos de certificados. Asimismo el presupuesto aprobado estará vinculado directamente a sus planes de expansión y de nuevos negocios, ayudando de esta manera la mayor cobertura de los clientes y captación de los mismos a nivel nacional.

### **7.2.2 Recursos físicos**

La obtención de los puntos físicos o bienes de capital se está realizando en base a los planes de expansión de oficinas, cajeros corresponsales y ATMS. Con el objetivo de captar más clientes a nivel nacional.

### **7.2.3 Recursos humanos**

Para que Scotiabank logre tener éxito requiere de personal capacitado sin embargo en la actualidad los especialistas en riesgos y finanzas son muy escasos, lo que significa que deben de realizar programas de capacitaciones, estrategias de fidelización y establecimiento de líneas de carrera con la finalidad de tener una ventaja competitiva al recurso humano disponible, para motivarlos y poder generar una participación activa en la toma de decisiones, el desarrollo de nuevos productos, el desafío de dar espacio a la creatividad e innovación. Por lo que se atraerán profesionales egresados de universidades e institutos para capacitarlos, así como profesionales con experiencia de otras entidades, creando planes de recompensa, retos de nuevas tareas y crecimiento dentro de la estructura de Scotiabank.

### **7.2.4 Recursos tecnológicos**

Es el recurso donde se genera la mayor inversión, debido a que se pueden desarrollar de manera directa por el Banco para mejorar la atención en oficinas, ATMs, cajeros corresponsales, a través de la adquisición de sistemas operativos eficientes y con mayor capacidad. Como también están los servicios tercerizados con los socios estratégicos con los

cuales se realiza el soporte de redes comunicación, internet, programas, debido a los cambios constantes de tecnologías de comunicación (TIC), para que el Banco pueda mantener la competitividad y brindar un mejor servicio para sus clientes. Asimismo está el desarrollo tecnológico para poder controlar el lavado de activos.

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

Como lo menciona D'Alessio (2012) las políticas “son los que límites del accionar gerencial que acotan la implementación de cada estrategia. Incluyen las directrices, reglas, métodos, formas prácticas y procedimientos para apoyar el logro de los objetivos, estableciendo las fronteras y límites del accionar correcto para la organización” (p. 468). Cabe resaltar que las políticas a proponer deben estar alineadas con los valores y código de ética definidos en el capítulo 2. En base a esto se propondrá algunas políticas a continuación.

P1: Incorporar los procesos de planeación de ganancias del Banco, donde se incluye pronósticos a 3 años mínimo.

P2: Búsqueda constante del crecimiento de la cartera de clientes y posicionamiento de la empresa en el mercado local.

P3: Necesidad de aprobaciones para la emisión de créditos y/o nuevos productos, de acuerdo a la importancia y necesidad, basados en niveles jerárquicos, siempre dentro de los límites de riesgo establecido.

P4: La toma de decisiones tiene que centrarse en una alta comprensión del riesgo, que deben ir sustentada de parámetros y los análisis respectivos.

P5: La gestión del riesgo es una responsabilidad en todos los niveles de la empresa, siendo los riesgos: (a) de mercado, (b) de liquidez y (c) operativo, objetos de especial atención.

P6: Todos los riesgos materiales a los que el Banco este expuesto deben estar identificados, medidos, gestionados, supervisados e informados.

P7: Innovación tecnológica constante, incentivando al uso de los sistemas operativos, programas multimedia, aplicaciones, internet y los últimos canales de telecomunicaciones para las actividades de la empresa.

P8: Todas las transacciones de crédito deben estar respaldadas por dos fuentes de pago; como mínimo; debidamente sustentadas.

P9: Los productos de la organización deben estar dirigidas a la mejor satisfacción de los clientes, por ello todo reclamo respecto a algún producto y/o negociación debe ser resuelto a la brevedad posible, manteniendo una constante comunicación con el cliente.

P10: Cumplimiento estricto de las normas que rigen el sistema de financiero del Perú.

Entonces, en base a estas políticas descritas podemos referir que nuestras estrategias están alineadas como se explica a continuación:

**Estrategia 1:** “Desarrollar nuevos productos estandarizados para sectores desatendidos y/o potencial crecimiento” estaría limitada por las siguientes políticas: P1, P2, P3, P4, P5, P6, P8, P9, P10.

**Estrategia 2:** “Diversificar los negocios de Scotiabank en el Perú en negocios relacionados con el sistema financiero” estaría limitada por las siguientes políticas: P1, P2, P4, P5, P6, P9, P10.

**Estrategia 3:** “Explotar el uso de canales no tradicionales de atención al cliente: canales electrónicos como banca por internet, banca móvil, banca por TV y cajeros corresponsales” estaría limitada por las siguientes políticas: P1, P2, P4, P6, P7, P9, P10.

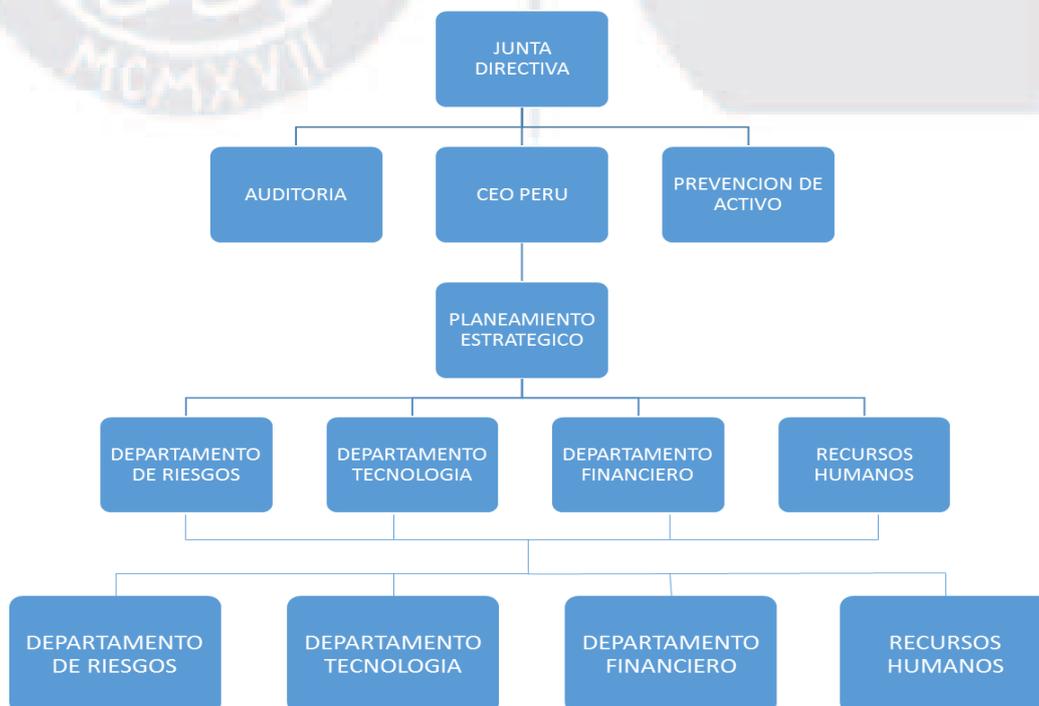
**Estrategia 4:** “Ser el primero en lanzar al mercado el nuevo producto de dinero electrónico” estaría limitada por las siguientes políticas: P1, P2, P3, P4, P6, P7, P9, P10.

**Estrategia 5:** “Ampliar el número de los canales de atención (cajeros automáticos y agencias) para una mejor atención a los clientes a nivel nacional” estaría limitada por las siguientes políticas: P1, P2, P4, P5, P6, P7, P9, P10.

**Estrategia 6:** “Incrementar el número de productos por cliente a través de la venta cruzada (*cross-selling*)” estaría limitada por las siguientes políticas: P1, P2, P3, P4, P5, P6, P7, P8, P9, P10.

#### 7.4 Estructura de Scotiabank

Según lo referido por D’Alessio (2012), la estructura organizacional es el armazón de la organización, incluye a la distribución, división, agrupación y relación de las actividades. Y como lo indica Chandler (1962); que es referido por D’Alessio (2012); “la estructura sigue a las estrategias, dando a entender que no se puede implementar una estrategia con una antigua estructura organizacional” (p. 484). Es importante tener en cuenta que los 5 pasos para ajustar la estructura a la estrategia son: (a) Definir con precisión las actividades clave para la ejecución de la estrategia. (b) Comprender las relaciones entre las actividades clave, las de soporte y las operativas. (c) Agrupar las actividades en unidades de la organización. (d) Coordinar las unidades de la organización. Todo esto según lo referido D’Alessio (2012). A continuación en la *Figura 40* se presenta la nueva estructura organizacional propuesta.



*Figura 40.* Nueva Estructura Organizacional Propuesta para Scotiabank Perú

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

Según lo referido por D'Alessio (2012) es que la responsabilidad social implica el respeto y el cuidado de los recursos, el desarrollo social y ocupacional, así como el crecimiento económico estables. Todo esto debe estar desarrollado en un ambiente ético e integrado con la comunidad en general. En términos estratégicos, se puede decir que la responsabilidad social es la labor que debe cumplir una organización, estas deben ser a corto y largo plazo, están enfocadas a favor del equilibrio económico, social y ambiental. Es valioso que las empresas en la actualidad valoren más el cuidado del medio ambiente ya que es un tema que va estrechamente ligado a la gran mayoría de las actividades productivas que se realizan, y es así que el sistema financiero como agente que genera desarrollo se encuentra muy comprometido con ello. Ser una empresa socialmente responsable es crear un modelo de conducta que puede servir como referente y así lograr un cambio en la actuación de las empresas del entorno.

Es por estas razones que los miembros del sistema financiero se encuentran muy comprometidos con la responsabilidad social y medio ambiente, en especial Scotiabank a través de sus programas con los que ya cuenta implementados en la actualidad. Es así que las seis estrategias planteadas para Scotiabank deben alinearse idealmente a la responsabilidad social y cuidado del medio ambiente, las cuales se presentan a continuación. La primera estrategia es: Incrementar el uso de canales electrónicos; banca por internet, banca móvil, banca TV y cajero correspondal; por medio de esta estrategia del uso de los canales electrónico van a favorecer a disminuir el uso del papel, tintas y otros usadas en sus procesos, las cuales tienen una gran impacto sobre el medio ambiente. A su vez favorecería a la empresa en la reducción de los costos que genera anualmente el uso dicho recurso para la empresa. La segunda estrategia es: Desarrollar el uso de dinero electrónico para los actuales y potenciales clientes; esta implementación ya se viene dando hace un tiempo en grandes

compañías que realizan transacciones entre sí electrónicamente, dicha estrategia se tiene previsto implementar en los próximos doce meses, lo que generará que esa costumbre empresarial se extenderá a los consumidores.

Esto favorecerá al medio ambiente dado que la impresión de billetes y acuñar monedas para luego hacerlas circular, implica un alto consumo de energía y a la vez mucha materia prima las cuales son poco degradables y amigables con el medio ambiente. Luego de la evaluación de estas estrategias, con respecto al beneficio de impulsar el cuidado del medio ambiente, podemos denotar que la empresa si participa en impulsar la implementación de dicho programa dentro de su plan de acción, ya sea en la parte organizacional como sus productos actuales y futuros. La implementación de nuevos proyectos socialmente responsables y de cuidado del medio ambiente es parte de su estrategia de fortalecimiento no solo interna sino también con sus clientes actuales y futuros para que de esta manera genere una mayor fidelización con la empresa, y sea valorada como empresa socialmente responsables fomentadora del cuidado del medio ambiente en nuestro país.

## **7.6 Recursos Humanos y Motivación**

Según lo referido por D'Alessio (2012) se debe tener en consideración que las personas que se seleccionan, forman piezas claves y deben tener las competencias necesarias para cada puesto encomendado. El recurso humano es uno de los pilares que sustentan las funciones y objetivos de la empresa. En este contexto, es necesario conocer qué características de los seres humanos son capaces de influenciar a la empresa y viceversa, y por ello merecen ser tomadas en cuenta dentro de una organización. Esto implica asumir un enfoque de la gestión de recursos humanos como medio para mejorar la cultura organizacional. Las empresas deben aprender a mantener un equilibrio entre el beneficio económico y su función social; es así como los buenos resultados humanos facilitarán y promoverán los buenos resultados económicos los cuales con llevaran a motivaciones de los

colaboradores en la organización. La motivación relaciona al personal y al rendimiento, estos se consideran como punto fundamental en la empresa, fomenta el maximizar su eficiencia y productividad individual, que a su vez centra esfuerzo en sus propias necesidades. Para que la motivación del personal tenga éxito se deberán coincidir los intereses personales del trabajador y los intereses empresariales.

Dentro de la estrategia relacionada al recurso humano y la motivación tenemos a:

Ampliar los números de los canales de atención (cajeros automáticos y agencias) para una mejor atención a los clientes a nivel; aquí fundamental en el crecimiento de nuevas agencias a nivel nacional deben fomentar la competitividad entre los colaboradores para estimular su crecimiento profesional en nuevos puestos jerárquicos superiores y de nuevas experiencias para así ver que se estimula el desarrollo personal y profesional por parte de la organización. Un objetivo fundamental debe ser que los ejecutivos deben ser los promotores de un adecuado clima laboral y fomentar el desarrollo de cada colaborador, el motivar a una fuerza laboral diversa también significa que los gerentes deben ser lo bastante flexibles para dar capacidad de valorar diferentes culturas, las necesidades de obtener logros es otro aspecto de la teoría de la motivación en cuestión de los trabajadores internos de las empresas, la motivación es uno de los elementos más importantes para el éxito empresarial ya que de ella dependen la gran parte de las organizaciones empresariales.

### **7.7 Gestión del Cambio**

Según D'Alessio (2012) refirió que el proceso de implementación genera cambios estructurados, algunas veces culturales, lo que exige que el cambio se plantee adecuadamente ya que puede existir colaboradores que adopten una posición defensiva para el cambio. Al momento de realizar un cambio es importante conformar un equipo de personas que cuenten con características personales definidas para direccionar el equipo en proceso. Dentro de las estrategias que encontramos que se ajustan en relación a este punto tenemos primera

estrategia: Adquirir entidades financieras para lograr mayor participación en el mercado, en este tipo de adquisiciones, se enfrenta a que se generen cambios para las compañías involucradas, estos cambios no solo afectan a las organizaciones sino también a cada una de las personas consideradas individualmente. Las compañías están formada por individuos, y no se puede esperar que con acciones de estrategia organizacional logre aumentar la flexibilidad, cuando los individuos que la integran no logran aumentar su capacidad de cambio al mismo tiempo. Ante los cambios cada vez más frecuentes de paradigma del negocio, adquisiciones asociadas a procesos de consolidación, existen formas para que la experiencia no sea tan traumática, donde el planificar y no perder de vista el factor humano resulta fundamental. Por otro lado y no menos importante encontramos a la transición cultural que se ha convertido en un punto álgido en las organizaciones actuales, primero, de la mano de la aparición de tecnologías que amenazan negocios tradicionales, lo que obliga a las empresas a reaccionar oportunamente y, segundo, por el proceso de consolidación de muchas industrias que deriva en la absorción de un actor por parte de otro.

Sin embargo, debemos mencionar una segunda estrategia importante que se adaptó a la gestión de cambio con la que tenemos es: Incrementar la inversión de los accionistas para diversificar con nuevos negocios, arriesgarse a realizar nuevos negocios o productos en el sector puede mantenerte en el mercado por más tiempo, fortaleciendo las líneas actuales con mayor participación organizacional. Esto implica la valoración del riesgo por parte de los accionistas los cuales existen en los procesos de crecimiento o diversificación del negocio, dado que hay temor en la inversión de nuevos negocios. Es por esto que los accionistas deben mostrar flexibilidad al cambio dado que esto se verá reflejado en crecimiento económico de la organización y en la mayor seguridad para sus colaboradores, los que son el pilar fundamental de toda organización en crecimiento.

Según D'Alessio (2012) que toma lo referido por O'Toole (1996) los humanos se resisten al cambio por las siguientes razones: (a) Percepción de consecuencias negativas; (b) Miedo a tener que trabajar más a fallar o a no saber cómo; (c) Tener que romper paradigmas, hábitos, y el statu quo de la relación formal, psicológica, y social en la organización; (d) Por la falta de comunicación, no saber el qué, porqué, como se hará, y qué se espera del cambio; (e) No considerar que los esfuerzos para el cambio deben ser globales e incluir todos los aspectos de la organización; y (f) Creer que se les obliga más allá de su capacidad y control. Podemos decir que las compañías deben diseñar un mapa de ruta que responda la pregunta de cómo cambiar la manera de entender el negocio, de trabajar y de comunicarse. Se debe incentivar o fomentar una cultura organizacional con sus colaboradores y participación más activa de ellos rompiendo paradigmas mentales que no permitan crecimiento en las políticas de cambio organizacional futuras.

## **7.8 Conclusiones**

Para la implementación adecuada de las estrategias seleccionadas a los objetivos de largo plazo (OLP) se han planteado 16 objetivos de corto plazo (OCP) y estos a su vez se han desglosado en acciones concretas que den la seguridad para el cumplimiento de la visión. Para poder cumplir los objetivos a corto plazo (OCP) se requiere asignar recursos financieros, físicos, humanos y tecnológicos. Se debe tener en cuenta que el recurso humano es el más valioso por lo que se le debe de tener una especial atención, ya que también son los más resistentes al cambio ante la implementación de nuevas estrategias, para lo cual se debe de tener una comunicación efectiva con el fin de reducir este efecto. Asimismo, es necesario establecer políticas para poder determinar los lineamientos para el logro de cada estrategia. Una de las políticas más importantes para Scotiabank es la gestión de riesgo y los cumplimientos de las normas que rigen al sistema financiero del Perú.

## Capítulo VIII: Evaluación Estratégica

Según lo referido por D'Alessio (2014) esta es la etapa final del proceso estratégico, con ello se obtendrá la retroalimentación adecuada para efectuar posibles cambios y efectuar las mediciones del avance de los objetivos. Finalmente, para hacer el control correcto de cambios se utilizará el Balanced Scorecard que se mostrará en la Tabla 60 y que se basará en las 4 perspectivas que se explicaran a continuación.

### 8.1 Perspectivas de Control

El control debe ser un procedimiento que debe estar presente constantemente y más aún en el mercado en que la intensidad y frecuencia de los cambios en el entorno, la competencia y la demanda generan la necesidad de un planteamiento estratégico dinámico, esto significa que se debe ajustar permanentemente el planeamiento estratégico. (D'Alessio, 2014).

#### 8.1.1 Aprendizaje interno

Aquí se deben considerar algunos procesos que quizá en la actualidad no se estén realizando, pero que ahora sean necesarias para conseguir nuestros objetivos de largo plazo y para ello se relacionará los objetivos de corto plazo que estén dentro de los criterios referidos por Kaplan & Norton (2001) tomado por D'Alessio (2014): régimen en innovaciones, (b) servicio posventa, (c) eficiencia operacional con procesos productivos eficientes, (d) medidas de calidad, de producción y mermas y (e) tiempo de los ciclos. El listado de los objetivos a corto plazo que encajen en esta perspectiva se detalla en la Tabla 60.

#### 8.1.2 Procesos

También denominada de aprendizaje y crecimiento según lo refiere Kaplan & Norton (2001) tomado por D'Alessio (2014), donde se identifica la infraestructura que debería tener Scotiabank para lograr la implementación de los objetivos a largo plazo y para ello se hará el cruce con los objetivos de corto plazo que se basen a lo referido por Kaplan & Norton (2001):

(a) Satisfacción de la fuerza operacional, (b) Retención de la fuerza operacional, (c) Productividad de la fuerza operacional, (d) Capacidad de los sistemas de información y comunicaciones y (e) Capacidad de los sistemas facilitadores. El listado de los objetivos a corto plazo que encajen en esta perspectiva se detallará en la Tabla 60.

### **8.1.3 Clientes**

En esta perspectiva se considera ratios que puedan darnos luces que estamos dirigiendo nuestros productos para una correcta satisfacción a los clientes y que nos ayuden a mejorar nuestro posicionamiento en búsqueda de los objetivos de largo plazo establecidos. Para ello se refiere a Kaplan & Norton (2001), tomado por D'Alessio (2014) que recomiendan posicionar los objetivos de corto plazo dentro de esta perspectiva basados en: (a) Participación de mercado, (b) Retención de los clientes y consumidores, (c) Captación de nuevos clientes y consumidores y (d) Rentabilidad por cliente y consumidor. El listado de los objetivos a corto plazo que encajen en esta perspectiva se detallará en la Tabla 60.

### **8.1.4 Financiera**

Aquí se consideran los indicadores de gestión financiera que son necesarios para cumplir, mantener la rentabilidad y la capacidad para crear valor económico continuo de la empresa, como lo refiere D'Alessio (2014). Además es necesario que estas nos ayuden a alcanzar los objetivos de largo plazo para lo cual haremos la selección de los objetivos de corto plazo basados en lo referido por Kaplan & Norton (2001), tomado por D'Alessio (2014): (a) Retorno sobre el uso del patrimonio (ROE). (b) Retorno sobre las ventas. (c) Ingresos por empleado. (d) Rentabilidad por proyecto. (e) Análisis del punto de equilibrio. (f) Flujo de caja. (g) Retorno financiero. El listado de los objetivos a corto plazo que encajen en esta perspectiva se detallará en la Tabla 60.

## 8.2 Tablero de Control Balanceado (Balanced Scorecard)

Tabla 60

### Balance Scorecard de Scotiabank

| N°                     | Objetivos de Corto Plazo  | Indicadores   | Unidades |
|------------------------|---|---|----------|
| Perspectiva Interna    |   |   |          |
| OCP 4                  | Incrementar número de ATM en 30% anual  | Cantidad año actual /<br>Cantidad año anterior                      | %        |
| OCP 7                  | Reducir el tiempo de atención de solicitudes de crédito de préstamos personales en 50%  | Tiempos actual /<br>Tiempo anterior                                 | %        |
| OCP 9                  | Incrementar el número de horas de capacitación a los colaboradores en 10% anual   | Horas actuales / Horas<br>anteriores                                | %        |
| Perspectiva Procesos   |   |   |          |
| OCP 13                 | Incrementar el número de clientes referidos por empleado  | N° de clientes / N° de<br>empleados                                 | N°       |
| OCP 16                 | Mantener un ratio de pérdidas por riesgo operacional respecto de la utilidad antes de impuestos menor al 1%                                     | Perdida / Utilidad  | %        |
| Perspectiva Clientes   |   |   |          |
| OCP 2                  | Incrementar el número de clientes de depósitos en 26% anual durante los tres primeros años, y 25% para el 2019 y 2020                           | N° de clientes actual /<br>N° de clientes año<br>anterior           | %        |
| OCP 3                  | Incrementar el número de clientes a nivel de créditos en 7% anual   | N° de clientes actual /<br>N° de clientes año<br>anterior           | %        |
| OCP 5                  | Incrementar número de agencias en 10% anual   | Cantidad año actual /<br>Cantidad año anterior                      | %        |
| OCP 8                  | Incrementar el número de operaciones realizadas por canales electrónicos en 50%   | N° de operaciones<br>actual / N° de<br>operaciones anteriores       | %        |
| OCP 11                 | Colocar en el mercado 5 productos nuevos al año   | N° de productos<br>actuales - N° de<br>productos año anterior       | Unds.    |
| OCP 12                 | Incrementar el nivel de recordación de marca al 85%   | N° de respuestas<br>positivas / N° de<br>personas encuestadas       | %        |
| OCP 14                 | Incrementar el número de productos por cliente en banca personal  | N° de productos / N°<br>de clientes                                 | Unds.    |
| OCP 15                 | Incrementar el número de productos por cliente en banca comercial (Wholesale Banking)   | N° de productos / N°<br>de clientes                                 | Unds.    |
| Perspectiva Financiera |   |   |          |
| OCP 1                  | Crecer anualmente en ingresos financieros de 15% en el 2015, 20% en el 2016 y un crecimiento adicional de 1% más cada año a partir del año 2017 | Crecimiento financiero  | %        |
| OCP 6                  | Obtener financiamiento para las colocaciones de créditos hipotecarios a través de emisión de bonos corporativos por S/. 200 millones de soles   | N° de Bonos x Monto<br>de cada bono                                 | S/.      |
| OCP 10                 | Mantener un índice de morosidad menor al 2%   | N° de personas con<br>pagos retrasados / N°<br>personas con credito | %        |

### 8.3 Conclusiones

Con lo obtenido en el Balance Scorecard, es posible referir que se cuenta con información necesaria para hacer un correcto seguimiento a los avances en las estrategias de corto plazo y con ello poder lograr los objetivos a largo plazo. Además, con este Balance Scorecard se puede hacer un control constante, y si es necesario tomar medidas correctivas que eviten cualquier incumplimiento y que afecten a alcanzar la visión. Es importante que los decisores de poner en funcionamiento el plan estratégico y ejecutores del mismo tengan en cuenta que solo se mejora lo que se mide y por ello este Balance Scorecard le servirá para agilizar la aplicación o corregir la ejecución del plan. La aplicación del Balance Scorecard luego de este análisis nos sirve para organizar e identificar determinadas estrategias planteadas que posteriormente deben ser incorporadas o implantadas dentro de la empresa que aspira a mejorar como es el caso de Scotiabank. Toda estrategia tiene siempre una definición, la cual incluye posteriormente busca implantarse dentro de la organización.

## Capítulo IX: Competitividad de Scotiabank

### 9.1 Análisis Competitivo de Scotiabank

La competitividad de Scotiabank se mide a nivel de resultados financieros, participación de mercado, infraestructura y su liderazgo corporativo. En el primer punto, de acuerdo con lo analizado en el capítulo 3, Scotiabank presenta buenos indicadores de solvencia, y es el segundo banco en términos patrimoniales, producto del respaldo de su accionista canadiense The Bank of Nova Scotia. Asimismo, tiene una fortaleza a nivel de su gestión de riesgos, al haber sido el primer banco en el Perú en obtener la calificación A- en el año 2013, dado por Fitch Ratings. Esto también se refleja en su mejor posición a nivel de exposición del riesgo cambiario al estar menos expuesto que sus competidores, permitiéndoles incluso aprovechar la volatilidad actual a nivel de su negocio de compra venta de divisas. A nivel de la participación de mercado, Scotiabank ocupa el tercer lugar en la banca múltiple en volumen de activos, colocaciones y depósitos; mientras que el liderazgo lo mantiene el Banco de Crédito. A nivel de su infraestructura, Scotiabank ocupa el primer lugar en número de cajeros corresponsales, cuarto lugar a nivel del número de agencias y quinto lugar a nivel de cajeros automáticos. Finalmente, respecto de su liderazgo corporativo, de acuerdo al estudio realizado por el Monitor Empresarial de Reputación Corporativa (Merco) 2014, de las 100 empresas líderes en el Perú, Scotiabank ocupa el puesto número 11, y a nivel de su clima laboral Scotiabank ocupó el quinto lugar en el Perú en la encuesta Great Place to Work 2014.

### 9.2 Identificación de las Ventajas Competitivas de Scotiabank

Se puede inferir que la mayor ventaja competitiva de Scotiabank es: “La gestión eficiente de riesgo de crédito que permite una mejor evaluación de sus clientes, ofreciéndoles la mejor tasa de interés de crédito de consumo en moneda nacional del mercado”. Esto viene sustentado por dos indicadores. Primero; con la información indicada en la *Figura 25*

(capítulo 3.5.5), donde se visualiza que Scotiabank tiene el menor ratio en lo que respecta a los créditos refinanciados y reestructurados con respecto a los créditos directos, siendo en los años 2013 y 2014 de 0.43% y 0.52% respectivamente, siendo los competidores más cercanos, el Banco de Crédito en el año 2013 con 0.62% y el Interbank en el año 2014 con 0.65%, esto indica que Scotiabank efectúa una correcta evaluación a sus clientes para los créditos.

Segundo; en que Scotiabank ofrece la mejor tasa de interés de consumo; en soles; del mercado, como lo muestra la SBS (2015, 10 de agosto) y la cual colocamos en la Tabla 61, en ella se ubica a Scotiabank con una tasa de interés promedio de consumo de 31.92%, siendo el competidor más cercano el Banco de Crédito con 32%.

Tabla 61

*Tasas Activas Anuales de las Operaciones en Moneda Nacional*

| Tasa Anual (%)   | Continental | Crédito | Scotiabank | Interbank | Promedio |
|--|-------------|---------|------------|-----------|----------|
| Consumo (Promedio)   | 45.47       | 32.00   | 31.92      | 42.56     | 37.99    |
| Tarjetas de Crédito  | 60.46       | 36.43   | 35.69      | 45.91     | 44.62    |
| Préstamos Revolventes  | 20.88       | -       | -          | -         | 20.88    |
| Préstamos no Revolventes para automóviles                            | 10.25       | 12.46   | 11.42      | 11.02     | 11.29    |
| Préstamos no Revolventes para libre disponibilidad hasta 360 días    | 13.70       | 15.98   | 20.00      | 20.99     | 17.67    |
| Préstamos no Revolventes para libre disponibilidad a más de 360 días | 15.38       | 16.62   | 15.94      | 20.51     | 17.11    |
| Créditos pignoraticios   | -           | -       | -          | -         | -        |

*Nota.* Adaptado de "Sistema financiero," por Superintendencia de Banca, Seguros, y AFP (SBS), 2015. Recuperado de: [http://www.sbs.gob.pe/app/stats/TasaDiaria\\_7B.asp?FECHA\\_CONSULTA=10/08/2015](http://www.sbs.gob.pe/app/stats/TasaDiaria_7B.asp?FECHA_CONSULTA=10/08/2015)

### 9.3 Identificación y Análisis de los Potenciales Clústeres de Scotiabank

Según Porter (2014) se refiere que un clúster es un grupo geográficamente denso de empresas e instituciones conexas, pertenecientes a un campo concreto, unidas por rangos comunes y complementarios entre sí. Los clúster adoptan varias formas, dependiendo de su profundidad y complejidad, pero la mayoría de ellos comprenden empresas de productos o servicios finales, proveedores de materiales, componentes, máquinas y servicios, especializados, instituciones financieras y empresas de sectores afines. Entonces para

identificar los elementos que integran un clúster es necesario comenzar con una gran empresa o concentraciones de empresas similares y observar los niveles superiores e inferiores de la cadena vertical de empresas e instituciones. Es por eso que se define que el principal Clúster es aquel donde se puede encontrar mayores servicios conexos y de soporte, además de encontrarse las sedes principales de los bancos, encontrándose este Clúster en el distrito de San Isidro. También podemos mencionar que existen clúster en las periferias de la ciudad como los ubicados en Santa Anita, Independencia, San Martín de Porres, Surco.

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

Un aspecto estratégico de los potenciales clúster sería que aquellos que están ubicados en la periferia deben ubicarse en lugares donde haya mayor movimiento económico y a su vez comercial. Esta estrategia podría ser explotada con el crecimiento de los más importantes centros comerciales del Perú.

#### **9.5 Conclusiones**

Scotiabank debe desarrollar mayores ventajas competitivas, ya que actualmente se ha identificado solo una potencial, pudiendo ser insuficiente para alcanzar su visión futura deseada y cumplir los objetivos trazados corporativamente. Una ventaja competitiva posible a desarrollar es la de ser el banco con menor tiempo de atención en el otorgamiento de préstamos minoristas. Desarrollar más clústers en las periferias de la ciudad de Lima a fin de aprovechar el crecimiento exponencial de nuestra población y el crecimiento a su vez de la clase media, que irá incrementando en el transcurso de los años y el crecimiento comercial.

Capítulo X: Conclusiones y Recomendaciones

10.1 Plan Estratégico Integral

Tabla 62

Plan Estratégico Integral

|   |  | Visión  |   |   |   |   |   |  |
|---|--|---|---|---|---|---|---|--|
|   |  | Para el 2020 llegar a ser el banco más rentable del Perú, y el segundo en monto de créditos y depósitos a través del desarrollo de productos financieros innovadores. |   |   |   |   |   |  |
| Objetivos a largo plazo   |  |   |   |   |   |   |   |  |
| Nº Estrategias  |  | OLP1: Al 2020, obtener ingresos financieros por S/. 8, 800 millones de nuevos soles.  | OLP2: Al 2020, generar utilidades netas por S/. 2, 000 millones de nuevos soles.  | OLP3: Al 2020, incrementar el ROE en por lo menos 32% (Utilidad Neta anualizada / Patrimonio Promedio).   | OLP4: Al 2020, tener una participación de mercado de créditos directos, a nivel de la Banca Múltiple, del 25%.  | OLP5: Al 2020, tener una participación del 23% del total de depósitos de la Banca Múltiple.                                 | Políticas   |  |
| Misión  | Brindar soluciones financieras de manera ágil, de fácil acceso, dando mayores beneficios que la competencia; poniendo al cliente como nuestra razón de ser, ayudándoles a mejorar su situación económica, proporcionando soluciones financieras a sus necesidades específicas; en armonía con el medio ambiente y las comunidades en las que operamos. |   |   |   |   |   |   |  |
|   | E1 Desarrollar nuevos productos para sectores desatendidos y/o potencial crecimiento   | X   | X   | X   | X   | X   | P1: Incorporar los procesos de planeación de ganancias del Banco, donde se incluye pronósticos a 3 años mínimo.<br>P2: Búsqueda constante del crecimiento de la cartera de clientes y posicionamiento de la empresa en el mercado local.<br>P3: Necesidad de aprobaciones para la emisión de créditos y/o nuevos productos, de acuerdo a la importancia y necesidad, basados en niveles jerárquicos, siempre dentro de los límites de riesgo establecido.<br>P4: La toma de decisiones tiene que centrarse en una alta comprensión del riesgo, que deben ir sustentada de parámetros y los análisis respectivos.<br>P5: La gestión del riesgo es una responsabilidad en todos los niveles de la empresa, siendo los riesgos: (a) de mercado, (b) de liquidez y (c) operativo, objetos de especial atención.<br>P6: Todos los riesgos materiales a los que el Banco este expuesto deben estar identificados, medidos, gestionados, supervisados e informados.<br>P7: Innovación tecnológica constante, incentivando al uso de los sistemas operativos, programas multimedia, aplicaciones, internet y los últimos canales de telecomunicaciones para las actividades de la empresa.<br>P8: Todas las transacciones de crédito deben estar respaldadas por dos fuentes de pago; como mínimo; debidamente sustentadas.<br>P9: Los productos de la organización deben estar dirigidas a la mejor satisfacción de los clientes, por ello todo reclamo respecto a algún producto y/o negociación debe ser resuelto a la brevedad posible, manteniendo una constante comunicación con el cliente.<br>P10: Cumplimiento estricto de las normas que rigen el sistema de financiero del Perú. |  |
|   | E2 Diversificar los negocios de Scotiabank en el Perú en negocios relacionados con el sistema financiero.  | X   | X   | X   | X   | X   |   |  |
|   | E3 Explotar el uso de canales no tradicionales de atención al cliente: canales electrónicos como banca por internet, banca móvil, banca por TV y cajeros corresponsales.   |   | X   | X   |   | X   |   |  |
|   | E4 Ser el primero en lanzar al mercado el nuevo producto de dinero electrónico.  | X   | X   | X   |   | X   |   |  |
|   | E5 Ampliar el número de los canales de atención (cajeros automáticos y agencias) para una mejor atención a los clientes a nivel nacional.  | X   | X   | X   | X   | X   |   |  |
| E6 Incrementar el número de productos por cliente a través de la venta cruzada (cross-selling). | X  | X   | X   | X   | X   |   |   |  |
| Interna   |  |   | OCP4: Incrementar número de ATM en 30% anual  | OCP4: Incrementar número de ATM en 30% anual  |   |   |   |  |
|   |  | OCP7: Reducir el tiempo de atención de solicitudes de crédito de préstamos personales en ...  | OCP7: Reducir el tiempo de atención de solicitudes de crédito de préstamos personales en 50%  | OCP7: Reducir el tiempo de atención de solicitudes de crédito de préstamos personales en 50%  | OCP7: Reducir el tiempo de atención de solicitudes de crédito de préstamos personales en 50%  | OCP9: Incrementar el número de horas de capacitación a los colaboradores en 10%   |   |  |
| Procesos  |  | OCP9: Incrementar el número de horas de capacitación a los colaboradores en 10%   | OCP9: Incrementar el número de horas de capacitación a los colaboradores en 10%   | OCP9: Incrementar el número de horas de capacitación a los colaboradores en 10%   | OCP9: Incrementar el número de horas de capacitación a los colaboradores en 10%   | OCP9: Incrementar el número de horas de capacitación a los colaboradores en 10%   |   |  |
|   |  | OCP13: Incrementar el número de clientes referidos por empleado   | OCP13: Incrementar el número de clientes referidos por empleado   | OCP13: Incrementar el número de clientes referidos por empleado   | OCP13: Incrementar el número de clientes referidos por empleado   | OCP13: Incrementar el número de clientes referidos por empleado   |   |  |
| Perpetuas   | Clientes   |   | OCP16: Mantener un ratio de pérdidas por riesgo operacional respecto de la utilidad antes de impuestos menor al 1%                                    | OCP16: Mantener un ratio de pérdidas por riesgo operacional respecto de la utilidad antes de impuestos menor al 1%                                    |   |   |   |  |
|   |  |   | OCP2: Incrementar el número de clientes de depósitos en 26% anual durante los tres primeros años, y 25% para el 2019 y 2020                           | OCP2: Incrementar el número de clientes de depósitos en 26% anual durante los tres primeros años, y 25% para el 2019 y 2020                           | OCP2: Incrementar el número de clientes de depósitos en 26% anual durante los tres primeros años, y 25% para el 2019 y 2020                           | OCP2: Incrementar el número de clientes de depósitos en 26% anual durante los tres primeros años, y 25% para el 2019 y 2020 |   |  |
|   |  |   | OCP3: Incrementar el número de clientes a nivel de créditos en 7%   | OCP3: Incrementar el número de clientes a nivel de créditos en 7%   | OCP3: Incrementar el número de clientes a nivel de créditos en 7% anual   | OCP3: Incrementar el número de clientes a nivel de créditos en 7% anual   |   |  |
|   |  |   | OCP5: Incrementar número de agencias en 10% anual   | OCP5: Incrementar número de agencias en 10% anual   | OCP5: Incrementar número de agencias en 10% anual   | OCP5: Incrementar número de agencias en 10% anual   | OCP5: Incrementar número de agencias en 10% anual   |  |
|   |  |   | OCP8: Incrementar el número de operaciones realizadas por canales electrónicos en 50%   | OCP8: Incrementar el número de operaciones realizadas por canales electrónicos en 50%   | OCP8: Incrementar el número de operaciones realizadas por canales electrónicos en 50%   | OCP8: Incrementar el número de operaciones realizadas por canales electrónicos en 50%                                       |   |  |
|   |  |   | OCP 11: Colocar en el mercado 5 productos nuevos al año   | OCP 11: Colocar en el mercado 5 productos nuevos al año   | OCP 11: Colocar en el mercado 5 productos nuevos al año   | OCP 11: Colocar en el mercado 5 productos nuevos al año   | OCP 11: Colocar en el mercado 5 productos nuevos al año   |  |
|   |  |   | OCP12: Incrementar el nivel de recordación de marca al 85%  | OCP12: Incrementar el nivel de recordación de marca al 85%  | OCP12: Incrementar el nivel de recordación de marca al 85%  | OCP12: Incrementar el nivel de recordación de marca al 85%  | OCP12: Incrementar el nivel de recordación de marca al 85%  |  |
| Financiera  |  | OCP14: Incrementar el número de productos por cliente en banca  | OCP14: Incrementar el número de productos por cliente en banca personal   | OCP14: Incrementar el número de productos por cliente en banca personal   | OCP14: Incrementar el número de productos por cliente en banca personal   | OCP14: Incrementar el número de productos por cliente en banca  |   |  |
|   |  | OCP15: Incrementar el número de productos por cliente en banca  | OCP15: Incrementar el número de productos por cliente en banca  | OCP15: Incrementar el número de productos por cliente en banca comercial  | OCP15: Incrementar el número de productos por cliente en banca comercial  | OCP15: Incrementar el número de productos por cliente en banca  |   |  |
|   |  | OCP1: Crecer anualmente en ingresos financieros de 15% en el 2015, 20% en el 2016 y un crecimiento adicional de 1% más cada año a partir del año 2017                 | OCP1: Crecer anualmente en ingresos financieros de 15% en el 2015, 20% en el 2016 y un crecimiento adicional de 1% más cada año a partir del año 2017 | OCP1: Crecer anualmente en ingresos financieros de 15% en el 2015, 20% en el 2016 y un crecimiento adicional de 1% más cada año a partir del año 2017 | OCP1: Crecer anualmente en ingresos financieros de 15% en el 2015, 20% en el 2016 y un crecimiento adicional de 1% más cada año a partir del año 2017 |   |   |  |
|   | OCP6: Obtener financiamiento para las colocaciones de créditos hipotecarios a través de emisión de bonos corporativos por S/. 200 millones de soles  | OCP6: Obtener financiamiento para las colocaciones de créditos hipotecarios a través de emisión de bonos corporativos por S/. 200 millones de soles                   | OCP6: Obtener financiamiento para las colocaciones de créditos hipotecarios a través de emisión de bonos corporativos por S/. 200 millones de soles   | OCP6: Obtener financiamiento para las colocaciones de créditos hipotecarios a través de emisión de bonos corporativos por S/. 200 millones de soles   |   |   |   |  |
|   | OCP10: Mantener un índice de morosidad menor al 2%   | OCP10: Mantener un índice de morosidad menor al 2%  | OCP10: Mantener un índice de morosidad menor al 2%  | OCP10: Mantener un índice de morosidad menor al 2%  |   |   |   |  |

## 10.2 Conclusiones Finales

Las siguientes conclusiones se han realizado en función al análisis de los capítulos desarrollados en el presente Plan Estratégico:

1. De acuerdo al análisis efectuado, se ha obtenido seis estrategias que deben ser implementadas para llegar al cumplimiento de su visión, que son las siguientes:
  - Desarrollar nuevos productos estandarizados para sectores desatendidos y/o potencial crecimiento.
  - Diversificar los negocios de Scotiabank en el Perú en negocios relacionados con el sistema financiero.
  - Explotar canales no tradicionales de atención al cliente: canales electrónicos como banca por internet, banca móvil, banca por TV y cajeros corresponsales.
  - Ser el primero en lanzar al mercado el nuevo producto de dinero electrónico.
  - Ampliar el número de los canales de atención (cajeros automáticos y agencias) para una mejor atención a los clientes a nivel nacional.
  - Incrementar el número de productos por cliente a través de la venta cruzada (cross-selling).
2. Se ha propuesto cinco objetivos a largo plazo en la información descrita y que están planteados para llegar a cumplir la visión de la empresa:
  - Al 2020, obtener ingresos financieros por S/. 8,800 millones de soles.
  - Al 2020, generar utilidades netas por s/. 2,000 millones de nuevos soles.
  - Al 2020 incrementar el ROE en por lo menos 32% (Utilidad Neta anualizada/ Patrimonio Promedio).

- Al 2020, tener una participación de mercado de créditos directos, a nivel de la Banca Múltiple, del 24%.
  - Al 2020, tener una participación del 24% del total de depósitos de la Banca Múltiple.
3. Las políticas de Scotiabank deben enmarcar toda de las acciones que se lleven a cabo para apoyar el cumplimiento de las estrategias planteadas.
  4. A pesar de la crisis internacional, si bien en el Perú se ha visto afectado el crecimiento del PBI por las exportaciones de materias primas, el cual está asociado a los precios internacionales de los *commodities*, el Perú todavía cuenta con recursos suficientes para evitar una desaceleración en la economía, pero cuyo desarrollo depende de un trabajo conjunto del sector empresarial como del estado, en cuyo contexto Scotiabank como parte del sector financiero participa activamente.
  5. Dado el contexto actual de desaceleración económica mundial liderado por China, aún existen oportunidades de crecimiento económico en el Perú para los próximos años, asociado principalmente al desarrollo de grandes proyectos mineros, lo cual podría impulsar la economía y desarrollar sectores que aún tienen potencial como el sector financiero, cuyo porcentaje de los créditos respecto del PBI es mucho menor que en otros países en Latinoamérica.
  6. Si bien el 2015 cerrará con un bajo crecimiento económico, y se espera un 2016 en pleno proceso electoral, se esperan mejores niveles de crecimiento con repuntes hacia finales del 2016 y en el 2017, por lo que con una visión de mediano plazo se puede afirmar que existe oportunidades para que Scotiabank pueda seguir creciendo y aprovechar los positivos datos macroeconómicos de estabilidad pasada que ha tenido el país, y que continúa teniendo reflejando una mejor

posición a nivel Latinoamericano, permitiéndole realizar inversiones asociadas a ampliar su cobertura a nivel nacional.

7. Los entes reguladores como el Banco Central de Reservas – BCRP, la Superintendencia del Mercado de Valores – SMV y la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP – SBS, brinda estabilidad jurídica a los accionistas para puedan realizar más inversiones, que genere mayor inclusión financiera en las personas de menos recursos y de las zonas más alejadas del país.
8. El desarrollo de nuevos canales de comunicación con los clientes y de distribución de los productos y servicios será clave para los próximos años en un contexto en que el internet y las redes sociales han generado cambios en la forma de comunicarse, hacer negocios e ir de compras.
9. La tecnología para Scotiabank es muy útil ya que con ello los clientes han podido acceder a los nuevos canales de atención como la banca por Internet y la banca móvil para realizar operaciones y transacciones diversas.
10. El uso de la tecnología permitirá mejorar los productos que ofrece el banco, ya que pueden desarrollar sistemas más sencillos para los clientes y que puedan acceder de una manera amigable y fácil.
11. Con la Matriz FODA se obtiene las primeras estrategias, basadas en la combinación de la fortaleza (F), debilidades (D), amenazas (A) y oportunidades (O). Estas estrategias nos permiten vislumbrar cómo debería ser el comportamiento con la finalidad de alcanzar su visión.
12. Scotiabank tiene una sola ventaja competitiva con la cual se hace fuerte en un producto específico del mercado, pero esto a la larga podría ser una debilidad que no permita alcanzar su visión.

13. Scotiabank no sólo está en busca de una mayor rentabilidad financiera futura, sino también, en fomentar la sostenibilidad medioambiental aplicando estrategias de cuidado ecológico con sus productos, responsabilidad social y a su vez mejorar la calidad de vida de sus clientes y sus trabajadores.
14. Es muy importante para el sector de la banca identificar su principal clúster y explotar las nuevas oportunidades en las periferias del país y así fomentar la descentralización a nivel nacional identificando los lugares de mayor potencial de desarrollo, movimiento económico y comercial.
15. El banco muestra una clara solidez en el sistema financiero peruano dado que es el segundo banco a nivel patrimonial y el tercero a nivel de colocaciones frente a sus máximos competidores, lo que ofrece a sus clientes mayor respaldo y seguridad en su actividad financiera.
16. Uno de los retos de Scotiabank y del sector financiero peruano para los próximos años es el desarrollar modelos de análisis integrales de información como el *big data*, que incluya datos de las distintas áreas como operaciones, finanzas, comerciales, canales de atención, medios virtuales, que permita una toma de decisiones más ágiles a fin de generar una mejor propuesta de valor a los clientes.
17. Uno de los pilares básicos para mantener la solidez y sostenibilidad a largo plazo para Scotiabank y el sector financiero es la gestión proactiva de los riesgos, cuyo principal promotor deben ser los entes reguladores.

### **10.3 Recomendaciones Finales**

1. Implementar el presente plan estratégico para Scotiabank.
2. El planeamiento estratégico planteado para Scotiabank debe ser controlado y monitoreado constantemente por personas responsables que tengan la autoridad

para agilizar y/o corregir los procesos y aplicaciones de las estrategias planteadas, para ello se propone el uso del balance scorecard.

3. Scotiabank tiene la oportunidad de poder expandirse a nivel nacional teniendo en cuenta que las provincias están creciendo económicamente, por lo que debe realizar mayor campaña publicitaria para poder llegar a las zonas más alejadas, debido a que la mayor parte de sus operaciones la tiene concentrada en Lima y Callao.
4. Para poder llegar a cumplir los objetivos a corto plazo y con ellos alcanzar los objetivos a largo plazo, es necesario llevar a cabo las acciones propuestas.
5. Scotiabank deberá invertir en tecnología para mejorar sus productos y optimizar sus procesos para que trabajen de manera eficiente y puedan ofrecer a sus clientes productos más competitivos que el mercado.
6. Es necesario que utilice la posición que tiene en patrimonio para la búsqueda de nuevas ventajas competitivas que respalden a las estrategias sugeridas y se consigan los objetivos a corto y largo plazo.
7. Scotiabank debe aprovechar el crecimiento poblacional y a la vez atacar una de sus principales debilidades, que es el de tener la menor cantidad de ATM y agencias; ingresando a nuevas plazas, como las regiones, provincias, ciudades, que han tenido un mayor crecimiento conjuntamente con la economía del Perú.
8. Scotiabank debe realizar campañas constantes para fomentar el mayor uso de los medios electrónicos en las operaciones bancarias y así crecer en sus servicios, otorgando mayor seguridad en las transacciones, con lo que conseguiría mayor eficiencia, lo cual favorece directamente bajando los costos por atención en los bancos, además de impactar de manera importante y positiva en la sociedad, pues reduce los riesgos del manejo de efectivo, fomenta la formalización de las

empresas y comercios y mejora la capacidad fiscalizadora del Estado en la recaudación de impuestos.

9. Scotiabank debería adecuar su gestión de riesgo para poder extenderse a más sectores de potencial crecimiento en nuestro país.
10. Deberá maximizar el uso de la Big Data para identificar las necesidades de sus clientes e impulsar el incremento del número de productos por cliente a través del *cross-selling*, aumentando su participación en el mercado peruano.
11. Scotiabank deberá cambiar su perfil hasta ahora conservador y afrontar los cambios que el contexto actual presenta, en el cual se visualizan oportunidades asociadas a nuevos modelos de negocio, al uso de la tecnología y nuevas formas de comunicación con los clientes.
12. Scotiabank debe utilizar su posicionamiento global para buscar financiamiento en el mercado de capitales con tasas más favorables para poder ofrecer una mejor oferta de valor a sus clientes, que se traduce en menores tasas de interés.
13. Con el actual crecimiento de la población y el aumento de trabajo por las inversiones públicas, públicas – privada y privadas, considerando también el impulso a la bancarización que está dando el gobierno del Perú, y aprovechando la elevada gestión del riesgo que tiene Scotiabank, debe asumir mayores riesgos; haciendo uso de las estrategias; para alcanzar los objetivos a corto y largo plazo en búsqueda de su visión.

#### **10.4 Futuro de Scotiabank**

El futuro de Scotiabank tiene como fundamento el cumplimiento de la visión establecida: “Para el 2020 llegar a ser el banco más rentable del Perú, y el segundo en monto de créditos y depósitos a través del desarrollo de productos financieros innovadores”. Por eso Scotiabank se ve como un banco que toma mayores riesgos, priorizando que la gestión del

riesgo es una responsabilidad en todos los niveles de la empresa. El banco va dirigido a la satisfacción de las necesidades de sus clientes por eso lanza al mercado cinco nuevos productos cada año, siendo pioneros en productos modernos e innovadores que atraen fuertemente a los nuevos clientes, siendo un porcentaje de estos los que llegan al banco por migración desde otros bancos, y esto es consecuencia de la correcta aplicación de esta estrategia. Es además un referente para los actuales y nuevos competidores del sistema financiero. Esta proyección va soportada por el estricto cumplimiento de los objetivos de largo plazo trazados.

Scotiabank está obteniendo ingresos financieros por S/. 8,800 millones de nuevos soles, y este logro fue dándose por la obtención de ingresos superiores al promedio de sus 3 principales competidores (Interbank, BCP, BBVA), es decir que fue creciendo de manera progresiva en 15% en el 2015, 20% en el 2016 y luego en un punto porcentual cada año a partir del año 2017. Este crecimiento financiero estuvo soportado por dos razones importantes: la primera, por el incremento de su cartera de clientes de depósitos en 26% anual desde el año 2016 al 2018 y de 25% desde el 2019 teniendo en el 2020 una cartera 5.7 millones de clientes en depósitos. La segunda, por el incremento de sus clientes con crédito directo que ha sido de 7% anual llegando en el 2020 a tener 508,668 clientes en crédito. Además, producto de su correcta gestión operacional ha venido generando crecimiento en sus utilidades netas, obteniendo en el 2020 una utilidad neta de 2,000 millones de nuevos soles. Esta gestión también le ha valido obtener un ROE cercano al 32% que es el más alto del mercado.

Todas las mejoras estuvieron enmarcadas por las políticas de la empresa entre las que destaca el cumplimiento estricto de las normas que rigen el sistema de financiero peruano. Además la generación e implementación de los nuevos productos fueron basadas en la innovación constante, soportados de la actualización de la tecnología, incentivando al uso de

los sistemas operativos, programas multimedia, aplicaciones, internet y los últimos canales de telecomunicaciones para las actividades de la empresa. También capacitando a sus colaboradores con la finalidad de tener el mejor recurso humano del mercado, buscando en ellos una identificación constante, poniéndole un importante énfasis en que la toma de decisiones tiene que centrarse en una alta comprensión del riesgo, que debe ir sustentada de parámetros y los análisis respectivos ya que con esto se podrá identificar, medir, gestionar, supervisar e informar de todos los riesgos materiales a los que el banco este expuesto.

Finalmente el incremento de los ATM que ha sido de 30% cada año desde el 2015; teniendo en el 2020 un total de 4,175 ATM a nivel nacional; y el incremento de sus agencias en 10% anual; llegando a tener en el 2020 un total de 377 agencias a nivel nacional; todo ello producto del respaldo constante de su principal accionista The Bank of Nova Scotia; ha conseguido un alto nivel de identificación de sus clientes, creándoles una mayor confianza y seguridad, incrementando así el número de productos por cliente haciendo uso del *cross-selling*, siendo ellos la mejor publicidad de que los productos y servicios del banco son los mejores del mercado, consiguiendo así un nivel de recordación de su marca del 85%. Este es el futuro de Scotiabank.

## Referencias

11 de julio día mundial de la población (2015). INEI. Recuperado de

[http://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones\\_digitales/Est/Lib1157/libro.pdf](http://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1157/libro.pdf)

2015 Global 2000: The World's largest Banks. *Forbes*. Recuperado de

<http://www.forbes.com/sites/liyanchen/2015/05/06/2015-global-2000-the-worlds-largest-banks/>

Actualización del Directorio Nacional Cooperativas 2014. (2014, Agosto). Ministerio de la Producción.

Alan García: “En los últimos 15 meses se puede aumentar en 30% la inversión privada”.

(2015, 13 de abril). *Gestión*. Recuperado de <http://gestion.pe/economia/alan-garcia-ultimos-15-meses-se-puede-aumentar-30-inversion-privada-2128828>

Alfredo Torres: ¿Cuán grande es la clase media en el Perú? (2015, 24 de Junio). *Semana Económica*. Recuperado de

<http://semanaeconomica.com/article/economia/macroeconomia/163030-ipsos-que-tan-grande-es-la-clase-media-en-el-peru/>

Análisis del Sistema Bancario Peruano. (2014, abril). Equilibrium Clasificadora de Riesgo.

Asociación de Bancos del Perú (2014). Departamento de estudios económicos. Recuperado de

[http://www.asbanc.pe/ContenidoFileServer/ASBANC%20SEMANTAL%20N%C2%B0100\\_20140404060005555.pdf](http://www.asbanc.pe/ContenidoFileServer/ASBANC%20SEMANTAL%20N%C2%B0100_20140404060005555.pdf)

ASBANC: Lanzamiento comercial del ‘dinero electrónico’ será a fines de noviembre

(2015,08 de Octubre) *Gestión*. Recuperado de <http://gestion.pe/tu-dinero/asbanc-lanzamiento-comercial-dinero-electronico-fines-noviembre-2144879>

ASBANC: Morosidad bancaria en Perú es menor a la de México y Brasil (2015, enero)

*Gestión*, Recuperado de <http://gestion.pe/mercados/asbanc-morosidad-bancaria-peru-menor-mexico-y-brasil-2121955>

ASBANC: Prestamistas informales cobran tasas de hasta 10,488% al año. (2013, 16 de

octubre). RPP. Recuperado de [http://www.rpp.com.pe/2013-10-16-asbanc-prestamistas-informales-cobran-tasas-de-hasta-10-488-al-ano-noticia\\_640071.html](http://www.rpp.com.pe/2013-10-16-asbanc-prestamistas-informales-cobran-tasas-de-hasta-10-488-al-ano-noticia_640071.html)

Ávila F., Injante, C., Murrugara, E., Pacheco, D., & Schroeder, O. (2012). *Planeamiento*

*estratégico del sector Bancario peruano*. (Tesis de magíster). Recuperado de

[http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/123456789/4557/AVILA\\_INJANTE\\_MURRUGARRA\\_PACHECO\\_SCHROEDER\\_BANCARIO.pdf?sequence=1](http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/123456789/4557/AVILA_INJANTE_MURRUGARRA_PACHECO_SCHROEDER_BANCARIO.pdf?sequence=1)

Bank of America. Recuperado de <http://about.bankofamerica.com/en-us/our-story/our-history-and-heritage.html#fbid=DZv519CV-cB/hashlink=today>

BCR: Demanda interna tendrá una recuperación gradual. (2015, 25 de mayo). *Perú 21*.

Recuperado de <http://peru21.pe/economia/bcr-demanda-interna-tendra-recuperacion-gradual-2219500>

BCR proyecta que inversión pública crecerá 12% en el 2015. (2015, 25 de enero). *RPP*.

Recuperado de [http://www.rpp.com.pe/2015-01-25-bcr-proyecta-que-inversion-publica-crecera-12-en-el-2015-noticia\\_763102.html](http://www.rpp.com.pe/2015-01-25-bcr-proyecta-que-inversion-publica-crecera-12-en-el-2015-noticia_763102.html)

Boletín Estadístico de Banca Múltiple. (2015, marzo). Superintendencia de Banca y Seguros

y AFP. Recuperado de:

<http://www.sbs.gob.pe/app/stats/EstadisticaBoletinEstadistico.asp?p=1#>

Boletín Estadístico de Cajas Municipales. (2015, marzo). Superintendencia de Banca,

Seguros y AFP. Recuperado de

<http://www.sbs.gob.pe/app/stats/EstadisticaBoletinEstadistico.asp?p=3>

¿Burbuja o no burbuja? (2014, junio). *De Gestión*. p. 64.

- Bustamante, C. (2011). Política monetaria contracíclica y encaje bancario. Borradores de Economía 646.
- Correa, E. & Girón A. (2004). Economía financiera contemporánea. (1ra Ed.). Educación de México Universidad Autónoma Metropolitana– México.
- Canciller destaca incremento de cooperación entre países árabes y suramericanos. (2014, 4 de abril). *Ministerio de Relaciones Exteriores*. Recuperado de <http://mreperu.blogspot.com/2014/04/canciller-destaca-incremento-de.html>
- Chiu, A. (2012, 16 de setiembre). Hablemos más simple-ASBANC. *Gestión*. Recuperado de <http://blogs.gestion.pe/anunciasluegoexistes/2012/09/hablemos-mas-simple-asbanc.html>
- Competitiveness Report 2014-2015. World Economic Forum. Recuperado de <http://reports.weforum.org/global-competitiveness-report-2014-2015/report-highlights/>
- Consolidando al Perú en el Asia – Pacífico. (2015, 3 de mayo). Ministerio de Comercio Exterior y Turismo. Recuperado de [http://www.acuerdoscomerciales.gob.pe/images/stories/tpp/infografia\\_final.pdf](http://www.acuerdoscomerciales.gob.pe/images/stories/tpp/infografia_final.pdf)
- Corte de La Haya definió frontera marítima entre Perú y Chile. (2014, 27 de enero). *RPP*. Recuperado de [http://www.rpp.com.pe/lectura-fallo-la-haya-diferendo-maritimo-peru-chile-noticia\\_664899.html](http://www.rpp.com.pe/lectura-fallo-la-haya-diferendo-maritimo-peru-chile-noticia_664899.html)
- D'Alessio, F. (2012). *El Proceso Estratégico – Un Enfoque de Gerencia* (2da Ed.). Pearson Educación de México – México.
- D'Alessio, F. (2014). *Planeamiento Estratégico Razonado Aspectos conceptuales y Aplicados*. Pearson Educación de Perú – Perú.
- Descenso permanente de la competitividad del Perú. *Centrum al Día*. (2015, 29 de mayo). Recuperado de [http://centrumaldia.com/files/imd\\_2015\\_al\\_27\\_de\\_mayo.pdf](http://centrumaldia.com/files/imd_2015_al_27_de_mayo.pdf)

Edufinet (s.f.). Recuperado de

[http://www.edufinet.com/index.php?option=com\\_content&task=view&id=1042&Itemid=178](http://www.edufinet.com/index.php?option=com_content&task=view&id=1042&Itemid=178)

El Banco Mundial (s.f.). Recuperado de <http://datos.bancomundial.org/tema/sector-financiero>

El cajero automático sigue siendo el canal moderno preferido para transacciones bancarias.

(2015, 6 de abril). *Gestión*. Recuperado de <http://gestion.pe/economia/cajero-automatico-sigue-siendo-canal-moderno-preferido-transacciones-bancarias-2128170>

El Perú reafirma la Alianza Estratégica y la integración fronteriza con Brasil. (2015, 14 de

abril). Ministerio de Relaciones Exteriores. Recuperado de

<http://www.rree.gob.pe/Noticias/Paginas/NI-0081-15.aspx>

Empleo formal en Perú crecerá 2.8% en el 2015, prevé Scotiabank. (2014, 3 de noviembre).

*Gestión*. Recuperado de <http://gestion.pe/economia/empleo-formal-peru-crecera-28-2015-preve-scotiabank-2112802>

Encuesta nacional de la clase media – Clase media: ¿Quiénes son? (2015, 24 de junio).

*Semana Económica*. Recuperado de <http://semanaeconomica.com/especiales/clase-media/infografia/clase-media-quienes-son/>

Estado de la Población Peruana 2014. (2014, julio). Instituto Nacional de Estadística e Informática.

Evolución del Sistema Financiero a setiembre 2014. (2014, Setiembre). SBS. Recuperado de

<https://intranet1.sbs.gob.pe/estadistica/financiera/2014/Diciembre/SF-2103-di2014.PDF>

Evolución del Sistema Financiero a junio 2015. (2015, junio). SBS. Recuperado de

<https://intranet1.sbs.gob.pe/estadistica/financiera/2015/Junio/SF-2103-jn2015.PDF>

Exportaciones del Perú cayeron 11% en 2014, según ComexPerú. (2014, 1 de febrero).

*Peru21*. Recuperado de <http://peru21.pe/economia/comexperu-exportaciones-peru-cayeron-11-2014-2210808>

FMI: Reajuste de crecimiento Perú es por caída de precios de los minerales. (2015, 6 de octubre). *Gestión*. Recuperado de <http://gestion.pe/economia/fmi-reajuste-crecimiento-peru-caida-precios-minerales-2144734>

Francisco Calvanese, el espía chileno fan del automodelismo. (2015, 9 de marzo). *El Comercio*. Recuperado de <http://elcomercio.pe/politica/actualidad/francisco-calvanese-espia-chileno-fan-automodelismo-noticia-1796386>

Fundamento de clasificación de riesgo Scotiabank Perú S.A.A. Class Asociados S.A. (2015, 30 de junio). Recuperado de <http://www.classrating.com/Scotiabank.pdf>

HSBC Bank. Recuperado de <http://www.hsbc.com/>

Inclusión Financiera como Elemento de la Política de Inclusión Social y Desarrollo en el Perú. (2014, mayo). Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social.

Ingreso de extranjeros por trabajo aumentó en 15,7%. (2015, 13 de abril). *INEI*. Recuperado de <http://www.inei.gob.pe/prensa/noticias/ingreso-de-extranjeros-por-trabajo-aumento-en-157-8297/>

Inversión privada seguirá contrayéndose hasta 2016 por deterioro de confianza empresarial. (2015, 1 de setiembre). *Gestión*. Recuperado de <http://gestion.pe/economia/inversion-privada-seguira-contrayendose-hasta-2016-deterioro-confianza-empresarial-2141579>

Inversión pública superó en más de 50% a la anterior gestión. (2015, 4 de agosto). *El Comercio*. Recuperado de <http://elcomercio.pe/economia/peru/inversion-publica-supero-mas-50-anterior-gestion-noticia-1830639>

Inversiones chilenas en el Perú suman US\$ 16,000 millones. (2015, 15 de marzo). *Gestión*.

Recuperado de <http://gestion.pe/economia/inversiones-chilenas-peru-suman-us-16000-millones-2126181>

Inversiones chilenas se intensifican en Perú. (2014, 15 de setiembre). *Gestión*. Recuperado de

<http://gestion.pe/empresas/inversiones-chilenas-se-intensifican-peru-2108594>

Jiménez, F. (2012, 11 de agosto). El actual patrón de crecimiento económico no es inclusivo.

Recuperado de <http://aeperu.blogspot.com/>

José Silva: “Lima es la capital gastronómica del mundo”. (2013, 29 de abril). *Peru21*.

Recuperado de <http://peru21.pe/economia/jose-luis-silva-lima-capital-gastronomica-mundo-2128682>

Larrán, J. & Muriel, M. (2007). La Banca Por Internet Como Innovación Tecnológica en el Sector Bancario. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*; 13(2), 145-153.

La Banca Peruana en el Siglo XXI: Más Sólida y Robusta que Nunca. (2014, 04 de abril).

Departamento de Estudios Económicos ASBANC Semanal N° 100, Año 4.

Recuperado de

[http://www.asbanc.pe/ContenidoFileServer/ASBANC%20SEMANAL%20N%C2%B0100\\_20140404060005555.pdf](http://www.asbanc.pe/ContenidoFileServer/ASBANC%20SEMANAL%20N%C2%B0100_20140404060005555.pdf)

La tarjeta de crédito con escáner dactilar llegará en el 2015. (2014, 20 de octubre). *El*

*Comercio*. Recuperado de <http://elcomercio.pe/tecnologia/inventos/tarjeta-credito-escaner-dactilar-llegara-2015-noticia-1765070>

Las mejores multinacionales para trabajar en el mundo en el 2014. *Great Place to Work*

*Institute*. Recuperado de <http://www.greatplacetowork.com.pe/mejores-empresas/las-mejores-multinacionales-para-trabajar-en-el-mundo>

- León, R. (2015, 14 de noviembre). La ilegalidad al límite: narcotráfico en la triple frontera. *El Comercio*. Recuperado de [http://elcomercio.pe/peru/pais/ilegalidad-al-limite-narcotrafico-triple-frontera-noticia-1856192?ref=flujo\\_tags\\_514247&ft=nota\\_1&e=titulo](http://elcomercio.pe/peru/pais/ilegalidad-al-limite-narcotrafico-triple-frontera-noticia-1856192?ref=flujo_tags_514247&ft=nota_1&e=titulo)
- Los CEO más rentables del Perú: Este es el top del ranking de Semana Económica. (2014, 5 de noviembre). *Semana Económica*. Recuperado de <http://semanaeconomica.com/article/empresa/gerencia/147392-los-ceo-mas-rentables-del-peru-este-es-el-top-25-del-ranking-de-semana-economica/>
- Medidas del Gobierno garantizan mayor crecimiento y empleo juvenil en 2015. (2014, 6 de diciembre). *RPP*. Recuperado de [http://www.rpp.com.pe/2014-12-06-medidas-del-gobierno-garantizan-mayor-crecimiento-y-empleo-juvenil-en-2015-noticia\\_748756.html](http://www.rpp.com.pe/2014-12-06-medidas-del-gobierno-garantizan-mayor-crecimiento-y-empleo-juvenil-en-2015-noticia_748756.html)
- MEF: “Los resultados en lucha contra la pobreza son buenos, pero no somos complacientes”. (2015, 9 de marzo). *Gestión*. Recuperado de <http://gestion.pe/economia/mef-resultados-lucha-contra-pobreza-son-buenos-no-somos-complacientes-2125604>
- Memoria Anual 2014. BBVA Continental. Recuperado de <http://www.bvl.com.pe/eff/B80004/20150326200602/MEB800042014AIA01.PDF>
- Memoria Anual 2014. BCP. Recuperado de [http://ww3.viabcp.com/Connect/VIABCP\\_2015/Memoria%20Anual/Memoria\\_Anual\\_2014.pdf](http://ww3.viabcp.com/Connect/VIABCP_2015/Memoria%20Anual/Memoria_Anual_2014.pdf)
- Memoria Anual 2013. (2014, 25 de febrero). Scotiabank. Recuperado de [http://www.scotiabankqas.tic.com.pe/recursos/files/pdf/memoria\\_2013.pdf](http://www.scotiabankqas.tic.com.pe/recursos/files/pdf/memoria_2013.pdf)
- Memoria Anual 2014. Scotiabank. Recuperado de [http://cdn.agilitycms.com/scotiabank-peru/PDFs/acerca-de/scotiabank-peru/memoria\\_2014.pdf](http://cdn.agilitycms.com/scotiabank-peru/PDFs/acerca-de/scotiabank-peru/memoria_2014.pdf)

Memoria SBS 2014, por Superintendencia de Banca, Seguros y AFP, 2015. Recuperado de [http://www.sbs.gob.pe/repositorioaps/0/0/jer/pub\\_memorias/Memoria\\_2014\\_pre.pdf](http://www.sbs.gob.pe/repositorioaps/0/0/jer/pub_memorias/Memoria_2014_pre.pdf)

Mendoza, M. (2014, 16 de setiembre). ¿Apple está innovando al permitir los pagos con el iPhone 6? *El Comercio*. Recuperado de [http://elcomercio.pe/economia/negocios/apple-esta-innovando-al-permitir-pagos-iphone-6-noticia-1757149?ref=nota\\_tecnologia&ft=mod\\_leatambien&e=titulo](http://elcomercio.pe/economia/negocios/apple-esta-innovando-al-permitir-pagos-iphone-6-noticia-1757149?ref=nota_tecnologia&ft=mod_leatambien&e=titulo)

Merco empresas. (2012, 2013 & 2014). Monitor Empresarial de Reputación Corporativa. Recuperado de <http://www.merco.info/es/countries/13/rankings/30>

Merco líderes. (2012, 2013 & 2014). Monitor Empresarial de Reputación Corporativa. Recuperado de <http://www.merco.info/es/countries/13/rankings/31>

Merco responsables. (2012, 2013 & 2014). Monitor Empresarial de Reputación Corporativa. Recuperado de <http://www.merco.info/es/countries/13/rankings/32>

Moody's ratificó calificación crediticia del Perú en "A3", con perspectiva estable. (2015, 25 de agosto). Recuperado de <http://semanaeconomica.com/article/economia/macroeconomia/167925-moodys-ratifico-calificacion-crediticia-de-peru-en-a3-con-perspectiva-estable/>

Nuevos Tiempos para la CTI – Memoria 2012 – 2013. CONCYTEC. Recuperado de <http://dspace.concytec.gob.pe/bitstream/concytec/101/1/memoria-institucional-CONCYTEC-2012-2013.pdf>

Numero de Deudores según Tipo de Crédito y Tipo de Empresa del Sistema Financiero. (2015, 31 de enero). SBS.

ONG Prisma. Recuperado de <http://www.prisma.org.pe/blog/creditos-grupales/>

Oficina de las naciones Unidas; Oficina contra la Droga y el Delito, Análisis del narcotráfico en América (2008, octubre). Recuperado de [https://www.unodc.org/documents/data-and-analysis/Studies/Reporte\\_OEA\\_2008.pdf](https://www.unodc.org/documents/data-and-analysis/Studies/Reporte_OEA_2008.pdf)

Palacios, D. (2014, 8 de diciembre). En terrorismo, Colombia está entre los 20 peores del mundo. *El Colombiano*. Recuperado de <http://www.elcolombiano.com/en-terrorismo-colombia-esta-entre-los-20-peores-del-mundo-LM842793>

People Scotiabank Perú SAA (SCO.LM). (2015). *Reuters*. Recuperado de <http://www.reuters.com/finance/stocks/companyOfficers?symbol=SCO.LM>.

Perú es el mercado con menor riesgo país de América Latina. (2015, 23 de marzo). *Gestión*. Recuperado de <http://gestion.pe/economia/peru-mexico-y-panama-mercados-menor-riesgo-pais-america-latina-2126810>

Perú es la quinta economía con mayor nivel de emprendimiento en el mundo, según GEM. (2015, 11 de marzo). *Gestión*. Recuperado de <http://gestion.pe/economia/emprendimiento-peru-quinta-economia-mundo-2125812>

Perú: Indicadores de inclusión financiera de los sistemas financiero, de seguros y de pensiones. (2014, junio). Ministerio de Economía y Finanzas. Recuperado de <https://intranet1.sbs.gob.pe/estadistica/financiera/2014/Diciembre/CIIF-0001-di2014.PDF>

Perú invierte sólo el 0.15% de su PBI en ciencia y tecnología, mientras que Chile destina el 0.5%. (2014, 28 de enero). *Gestión*. Recuperado de <http://gestion.pe/economia/gobierno-peruano-invierte-solo-015-su-pbi-ciencia-tecnologia-innovacion-mientras-que-chile-invierte-05-2087516>

Perú ocupa el puesto 11 en ranking de bancarización en América Latina. (2015, 5 de febrero). *Peru 21*. Recuperado de <http://peru21.pe/economia/peru-ocupa-puesto-11-ranking-bancarizacion-america-latina-2211163>

Perú ocupa quinto lugar en ranking de inclusión financiera en Sudamérica (2014,26 de noviembre). *Gestión*. Recuperado de <http://gestion.pe/economia/peru-ocupa-quinto-lugar-sudamerica-ranking-inclusion-financiera-2115048>

Perú ocupó puesto 7 en ranking de capital humano en América Latina y el Caribe. (2015, 15 de mayo). *Perú 21*. Recuperado de <http://peru21.pe/economia/america-latina-peru-ocupo-puesto-7-ranking-capital-humano-2218850>

Perú: Política de inversión pública en ciencia, tecnología e innovación - prioridades, 2013 – 2020. (2012, diciembre). Ministerio de Economía y Finanzas. Recuperado de [https://www.mef.gob.pe/contenidos/inv\\_publica/docs/novedades/2013/agosto/Lineamientos\\_CTI.pdf](https://www.mef.gob.pe/contenidos/inv_publica/docs/novedades/2013/agosto/Lineamientos_CTI.pdf)

Perú tiene uno de los más altos niveles de actividad emprendedora inicial. (2015, 12 de enero). *Gestión*. Recuperado de <http://gestion.pe/economia/peru-tiene-uno-mas-altos-niveles-actividad-emprendedora-inicial-2120218>

Perú y Corea fortalecen lazos bilaterales. (2015, 20 de abril). *Ministerio de Relaciones Exteriores*. Recuperado de <http://www.rree.gob.pe/Noticias/Paginas/NP-038-15.aspx>

Perú y Polonia fortalecen sus relaciones bilaterales. (2015, 18 de marzo). *Ministerio de Relaciones Exteriores*. Recuperado de <http://www.rree.gob.pe/Noticias/Paginas/NP-0029-15.aspx>

Plan nacional de educación para todos 2005 – 2015, Perú. (2005, setiembre). Ministerio de Educación.

Plan estratégico de gobierno electrónico 2014 – 2017. (2014). Fondo Nacional de Financiamiento de la Actividad Empresarial del Estado.

Poggi, M. (2014, 24 de setiembre). Bancarización en el Perú. Superintendencia de Banca, Seguros y AFP. Recuperado de <http://www.corladjunin.org.pe/file.axd?file=2014%2F9%2FBANCARIZACI%C3%93N+EN+EL+PER%C3%9A.pdf>

Presencia de BNS en el Mundo. Scotiabank. Recuperado de <http://www.scotiabankchile.cl/Pymes/comercio-exterior>

- Prialé, J. (2014, 24 de enero). Más de 200 empresas chilenas están interesadas en ingresar al Perú, según ProChile. *Gestión*. Recuperado de <http://gestion.pe/economia/prochile-mas-200-empresas-chilenas-estan-interesadas-ingresar-al-peru-2087141>
- ¿Qué ventajas tienen las tarjetas prepago para pagar por Internet?. (2014, 19 de setiembre). *Gestión*. Recuperado de <http://gestion.pe/tu-dinero/que-ventajas-tienen-tarjetas-prepago-pagar-internet-2108972>
- Ranking de Créditos Directos por Tipo de Crédito. (2015, 31 de marzo). SBS.
- Reducción de pobreza el 2014 no sería “estadísticamente significativa”. (2015, 18 de marzo). *Gestión*. Recuperado de <http://gestion.pe/economia/mclcp-reduccion-pobreza-2014-no-seria-estadisticamente-significativa-2126418>
- Reporte de Estabilidad Financiera. (2014, Noviembre). Banco Central de Reserva del Perú.
- Reporte de Inflación: Panorama Actual y Proyección Macroeconómicas 2014 – 2016. (2015, enero). Banco Central de Reserva del Perú.
- Reporte de Inflación: Panorama Actual y Proyección Macroeconómicas 2015 – 2017. (2015, mayo). Banco Central de Reserva del Perú.
- Reporte de Inflación: Panorama Actual y Proyección Macroeconómicas 2015 – 2017. (2015, setiembre). Banco Central de Reserva del Perú.
- Reporte semanal departamento de estudios económicos. Scotiabank. Recuperado de [http://cdn.agilitycms.com/scotiabank-peru/PDFs/semanal/2015/20151001\\_sem\\_es.pdf](http://cdn.agilitycms.com/scotiabank-peru/PDFs/semanal/2015/20151001_sem_es.pdf)
- Riesgo país de Perú bajó cinco puntos básicos a 1.72 puntos porcentuales. (2015, 26 de junio). *Gestión*. Recuperado de <http://gestion.pe/economia/riesgo-pais-peru-bajo-cinco-puntos-basicos-172-puntos-porcentuales-2135797>
- Sánchez, M. (2014, 14 de agosto). Fraude electrónico es inherente a todas las transacciones financieras de empresas. *Gestión*. Recuperado de <http://gestion.pe/tecnologia/payu->

latam-fraude-electronico-inherente-todas-transacciones-financieras-empresas-2105601

Sánchez, M. (2014, 23 de diciembre). Arequipa es la provincia con mayor alcance en comercio electrónico. *Gestión*. Recuperado de <http://gestion.pe/empresas/arequipa-provincia-mayor-alcance-comercio-electronico-2118237>

Scotiabank Perú SAA (s.f.). Informe de Responsabilidad Social Corporativa 2013 de Scotiabank Perú. Recuperado de <http://www.scotiabank.com.pe/RSS-SBP/informes.html>

Scotiabank Perú SAA (s.f.). Informe de Responsabilidad Social Corporativa 2014 de Scotiabank Perú. Recuperado de <http://www.scotiabank.com.pe/RSS-SBP/informes.html>

Sistema financiero. SBS. Recuperado de <http://www.sbs.gob.pe/principal/categoria/sistema-financiero/148/c-148>

Sistema financiero. SBS. Recuperado de <https://intranet1.sbs.gob.pe/estadistica/financiera/2014/Diciembre/SF-2103-di2014.PDF>

Sistema financiero. SBS. Recuperado de [http://www.sbs.gob.pe/app/stats/TasaDiaria\\_7B.asp?FECHA\\_CONSULTA=10/08/2015](http://www.sbs.gob.pe/app/stats/TasaDiaria_7B.asp?FECHA_CONSULTA=10/08/2015)

SNI: Perú mantiene posición 90 en ranking global de tecnología 2015. (2015, 15 de abril). *RPP*. Recuperado de [http://www.rpp.com.pe/2015-04-15-sni-peru-mantiene-posicion-90-en-ranking-global-de-tecnologia-2015-noticia\\_787771.html](http://www.rpp.com.pe/2015-04-15-sni-peru-mantiene-posicion-90-en-ranking-global-de-tecnologia-2015-noticia_787771.html)

Steve, S. (1999). Los senderos insólitos del Perú: guerra y sociedad, 1980 - 1995. Instituto de estudios Peruano (1 edición). Lima – Perú.

Suclupe, A. (2015, 25 de enero). ¿Qué factores alentarán y frenarán la economía peruana este año?. *Semana Económica*. Recuperado de

<http://semanaeconomica.com/article/economia/macroeconomia/152562-pbi-2015-que-factores-alentaran-y-frenaran-la-economia-peruana-este-ano/>

TPP: Estos son los alcances del acuerdo más ambicioso del mundo. (2015, 8 de noviembre).

*El Comercio*. Recuperado de [http://elcomercio.pe/economia/peru/tpp-estos-son-alcances-acuerdo-mas-ambicioso-mundo-noticia-1854385?ref=flujo\\_tags\\_301963&ft=nota\\_2&e=imagen](http://elcomercio.pe/economia/peru/tpp-estos-son-alcances-acuerdo-mas-ambicioso-mundo-noticia-1854385?ref=flujo_tags_301963&ft=nota_2&e=imagen)

Tramontana C. Dora. La violencia terrorista en el Perú, sendero luminoso, y la protección internacional de los derechos humanos (2ª parte). Recuperado de

[http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4\\_uibd.nsf/1DB23F3875CC142F05257BF1001AD177/\\$FILE/La\\_violencia\\_terrorista\\_en\\_el\\_Per%C3%BA\\_II.pdf](http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4_uibd.nsf/1DB23F3875CC142F05257BF1001AD177/$FILE/La_violencia_terrorista_en_el_Per%C3%BA_II.pdf)

Ubicación geográfica del Perú. *ProInversión*. Recuperado de

<http://www.investinperu.pe/modulos/JER/PlantillaStandard.aspx?are=0&prf=0&jer=5649&sec=1>