

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ**  
**ESCUELA DE POSGRADO**



**Plan Estratégico Aplicado para el Banco Financiero**  
**del Perú del 2017 al 2021**

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

**OTORGADO POR LA**  
**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ**

**PRESENTADA POR**

**David Humberto Alvarez Miranda**

**Edwin Alejandro Benites Escobar**

**Riccardo Romagnuolo D'Alessio**

**Rodrigo Juan Fernando Lamas Untiveros**

**Asesor: Juan O'Brien Cáceres**

**Santiago de Surco, Marzo 2017**

## **Agradecimientos**

Expresamos nuestra gratitud y aprecio:

A nuestro asesor Juan O'Brien Cáceres por su orientación en el desarrollo de nuestra tesis.

A todos los profesores de CENTRUM Católica por las enseñanzas y experiencias que nos transmitieron a lo largo de nuestro periodo de estudio.

A nuestros familiares, novias y amigos por su inmensurable apoyo y comprensión durante toda la maestría.

A nuestros compañeros del MBA MSM XV por su sincera amistad y las experiencias compartidas.

## **Dedicatorias**

A mis padres, mis hermanos y Rossana por su incondicional amor, comprensión y motivación. Siempre me alientan en los proyectos que emprendo y son constante inspiración para mi crecimiento profesional.

A Lya, por su infinita paciencia y comprensión, y a mis padres, por su inmensurable apoyo.

A mi padre.

A Montserrat, por la constante inspiración, motivación y paciencia. No lo hubiera logrado sin ti.

**David Alvarez**

**Alejandro Benites**

**Riccardo Romagnuolo**

**Rodrigo Lamas**

## Resumen Ejecutivo

El alcance de este documento es la elaboración de un Plan Estratégico del Banco Financiero del Perú que abarque un horizonte temporal de cinco años (2017-2021), con el fin de mejorar su competitividad, posicionándolo entre los cinco mejores bancos del Perú en términos de participación de mercado, calidad de servicios, y recordación de la marca; además, permitirá mejorar el ambiente de trabajo y la cultura organizacional. Esto lo posicionaría entre los 20 primeros puestos del ranking de las mejores empresas para trabajar en Perú con más de 1,000 colaboradores.

Los seis objetivos de largo plazo alineados en la visión del banco son: (a) incremento de los ingresos financieros, (b) mejoramiento del ratio de morosidad de la cartera de créditos, (c) incremento del retorno sobre patrimonio, (d) mejoramiento de la recordación de marca, (e) mejoramiento del ambiente de trabajo, y (f) mejoramiento de la calidad de servicio. El cumplimiento de estos objetivos de largo plazo será posible a través de la realización de 23 objetivos de corto plazo (OCP).

Con el fin de alcanzar los objetivos de largo plazo, se han retenido diferentes tipos de estrategias: (a) intensiva, (b) diversificación, (c) reingeniería de procesos, (d) defensivas, (e) gerencia de procesos, y (f) calidad total. En línea con los valores y código de ética del Banco Financiero, se han fijado diez políticas, que incluyen las directrices, reglas, métodos, formas prácticas y procedimientos, a que debe responder la acción del banco; estas políticas, inspiradas por principios de legalidad, eficiencia, productividad, desarrollo responsable, innovación, y orientación al cliente, representan las fronteras y límites del accionar gerencial que acotan la implementación de cada estrategia. Todo el planeamiento estratégico se ha desarrollado bajo el modelo secuencial del proceso estratégico, descrito por el Dr. Fernando D'Alessio.

## Abstract

The scope of this document is the elaboration of the Strategic Plan of the Banco Financiero del Peru, within a five-year horizon (2017-2021), in order to improve the bank's competitiveness, positioning it among the best five banks in Peru, in terms of market share, quality of services, and brand awareness; this would also improve the work climate and the organizational culture, positioning it among the top 20 in the ranking of the best companies to work in Peru with more than 1,000 employees.

The six long-term objectives, aligned with the bank's vision are: (a) increase in financial income, (b) improvement in the ratio of loan portfolio delinquency, (c) increase in return on equity, (d) improvement of the brand awareness, (e) improvement of the work climate, and (f) improvement of quality of service. The fulfillment of these long-term objectives will be possible through the achievement of 23 short-term objectives.

With the scope to achieve the long-term objectives, different types of strategies have been retained: (a) intensive, (b) diversification, (c) process reengineering, (d) process management, and (f) total quality. In line with the values and code of ethics of Banco Financiero, ten policies have been set, including guidelines, rules, methods, practical applications and procedures, to which the bank's action must respond; These policies, inspired by principles of legality, efficiency, productivity, responsible development, innovation, and customer orientation, represent the boundaries and limits of management action that guide the implementation of each strategy. All strategic planning has been developed under the sequential model of the strategic process described by Dr. Fernando D'Alessio.

## Tabla de Contenidos

<b>Lista de Tablas .....</b>	<b>vii</b>
<b>Lista de Figuras.....</b>	<b>ix</b>
<b>El Proceso Estratégico: Una Visión General .....</b>	<b>x</b>
<b>Capítulo I: Situación General del Banco Financiero.....</b>	<b>1</b>
1.1. Situación General del Sector Financiero Peruano y del Banco Financiero del Perú .....	1
1.2. Conclusiones .....	11
<b>Capítulo II: Visión, Misión, Valores, y Código de Ética .....</b>	<b>13</b>
2.1. Antecedentes .....	13
2.2. Visión .....	13
2.3. Misión .....	14
2.4. Valores .....	14
2.5. Código de Ética .....	15
2.6. Conclusiones .....	17
<b>Capítulo III: Evaluación Externa.....</b>	<b>18</b>
3.1. Análisis Tridimensional de las Naciones .....	18
3.1.1. Intereses nacionales. Matriz de Intereses Nacionales (MIN) .....	18
3.1.2. Potencial nacional.....	22
3.1.3. Principios cardinales.....	29
3.1.4. Influencia del análisis en el Banco Financiero del Perú.....	31
3.2. Análisis Competitivo del País .....	32
3.2.1. Condiciones de los factores .....	32
3.2.2. Condiciones de la demanda.....	33
3.2.3. Estrategia, estructura, y rivalidad de las empresas .....	34
3.2.4. Sectores relacionados y de apoyo.....	35

3.2.5. Influencia del análisis en el Banco Financiero del Perú.....	35
3.3. Análisis del Entorno PESTE .....	36
3.3.1. Fuerzas políticas, gubernamentales, y legales (P).....	36
3.3.2. Fuerzas económicas y financieras (E) .....	37
3.3.3. Fuerzas sociales, culturales, y demográficas (S).....	38
3.3.4. Fuerzas tecnológicas y científicas (T) .....	40
3.3.5. Fuerzas ecológicas y ambientales (E).....	41
3.4. Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE) .....	41
3.5. Banco Financiero del Perú y sus Competidores.....	43
3.5.1. Poder de negociación de los proveedores.....	43
3.5.2. Poder de negociación de los compradores.....	44
3.5.3. Amenaza de los sustitutos .....	45
3.5.4. Amenaza de los entrantes .....	46
3.5.5. Rivalidad de los competidores.....	47
3.6. Banco Financiero del Perú y sus Referentes .....	49
3.7. Matriz Perfil Competitivo (MPC) y Matriz Perfil Referencial (MPR) .....	50
3.8. Conclusiones .....	51
<b>Capítulo IV: Evaluación Interna.....</b>	<b>55</b>
4.1. Análisis Interno AMOFHIT .....	55
4.1.1. Administración y gerencia (A) .....	55
4.1.2. Marketing y ventas (M) .....	62
4.1.3. Operaciones y logística. Infraestructura (O) .....	67
4.1.4. Finanzas y contabilidad (F) .....	72
4.1.5. Recursos humanos (H) .....	78
4.1.6. Sistemas de información y comunicaciones (I).....	82

4.1.7. Tecnología e investigación y desarrollo (T).....	84
4.2. Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI).....	85
4.3. Conclusiones .....	86
<b>Capítulo V: Intereses del Banco Financiero del Perú y Objetivos de Largo Plazo .....</b>	<b>88</b>
5.1. Intereses del Banco Financiero del Perú .....	88
5.2. Potencial del Banco Financiero del Perú .....	88
5.3. Principios Cardinales del Banco Financiero del Perú .....	90
5.4. Matriz de Intereses del Banco Financiero del Perú (MIO) .....	92
5.5. Objetivos de Largo Plazo .....	93
5.6. Conclusiones .....	97
<b>Capítulo VI: El Proceso Estratégico .....</b>	<b>98</b>
6.1. Matriz de Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas (MFODA) .....	98
6.2. Matriz de Posición Estratégica y Evaluación de Acción (MPEYEA) .....	103
6.3. Matriz Boston Consulting Group (MBCG).....	105
6.4. Matriz Interna Externa (MIE) .....	108
6.5. Matriz de Gran Estrategia (MGE).....	109
6.6. Matriz de Decisión Estratégica (MDE).....	110
6.7. Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE).....	112
6.8. Matriz de Rumelt (MR).....	113
6.9. Matriz de Ética (ME) .....	114
6.10. Estrategias Retenidas y de Contingencia .....	115
6.11. Matriz de Estrategias versus Objetivos de Largo Plazo.....	115
6.12. Matriz de Estrategias versus Posibilidades de los Competidores y Sustitutos.....	116
6.13. Conclusiones .....	119
<b>Capítulo VII: Implementación Estratégica .....</b>	<b>120</b>

7.1. Objetivos de Corto Plazo .....	120
7.2. Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo .....	125
7.3. Políticas de cada Estrategia.....	127
7.4. Estructura Organizacional de Banco Financiero del Perú.....	129
7.5. Medio Ambiente, Ecología, y Responsabilidad Social.....	131
7.6. Recursos Humanos y Motivación .....	132
7.7. Gestión del Cambio.....	133
7.8. Conclusiones .....	134
<b>Capítulo VIII: Evaluación Estratégica .....</b>	<b>136</b>
8.1. Perspectivas de Control.....	136
8.1.1. Aprendizaje interno .....	136
8.1.2. Procesos.....	136
8.1.3. Clientes.....	137
8.1.4. Financiera .....	137
8.2. Tablero de Control Balanceado ( <i>Balanced Scorecard</i> ) .....	138
8.3. Conclusiones .....	139
<b>Capítulo IX: Competitividad de Banco Financiero del Perú.....</b>	<b>140</b>
9.1. Análisis Competitivo de Banco Financiero del Perú .....	140
9.2. Identificación de las Ventajas Competitivas de Banco Financiero del Perú.....	141
9.3. Identificación y Análisis de los Potenciales Clústeres de Banco Financiero del Perú .....	143
9.4. Identificación de los Aspectos Estratégicos de los Potenciales Clústeres .....	143
9.5. Conclusiones .....	144
<b>Capítulo X: Conclusiones y Recomendaciones.....</b>	<b>145</b>
10.1. Plan Estratégico Integral (PEI).....	145

10.2. Conclusiones Finales.....	147
10.3. Recomendaciones Finales .....	151
10.4. Futuro de Banco Financiero del Perú.....	152
<b>Referencias.....</b>	<b>154</b>



## Lista de Tablas

Tabla 1	<i>Detalle de las Empresas del Sector Financiero Peruano a Marzo de 2016</i> .....	2
Tabla 2	<i>Detalle de los Créditos Vigentes y Participación de Mercado de la Banca Múltiple a Mayo de 2016</i> .....	4
Tabla 3	<i>Detalle de los Depósitos Totales y Participación de Mercado de la Banca Múltiple a Mayo de 2016</i> .....	6
Tabla 4	<i>Matriz de Interés Nacional (MIN) del Perú</i> .....	22
Tabla 5	<i>Perú Nivel de Educación Alcanzado por la Población de 15 y Más Años de Edad 1997-2005</i> .....	24
Tabla 6	<i>Indicadores de Cobertura de las Reservas Internacionales</i> .....	26
Tabla 7	<i>Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE)</i> .....	42
Tabla 8	<i>Principales Indicadores del Sector Financiero al 31 de Marzo de 2016 como Porcentaje</i> .....	48
Tabla 9	<i>Matriz de Perfil Competitivo (MPC)</i> .....	53
Tabla 10	<i>Matriz de Perfil Referencial (MPR)</i> .....	54
Tabla 11	<i>Estructura del Accionariado a Junio de 2016</i> .....	56
Tabla 12	<i>Clasificaciones Vigentes a Junio de 2016</i> .....	60
Tabla 13	<i>Participación de Mercado por Grupo de Banco a Mayo de 2016</i> .....	62
Tabla 14	<i>Composición de las Colocaciones de Créditos por Segmento a Mayo de 2016</i> ...	63
Tabla 15	<i>Composición de los Depósitos por Tipo de Persona a Mayo de 2016</i> .....	63
Tabla 16	<i>Participación de Mercado por Depósitos a Plazo de Personas Naturales a Mayo de 2016</i> .....	64
Tabla 17	<i>Número de Oficinas por Entidad Bancaria al 30 de Noviembre de 2016</i> .....	68
Tabla 18	<i>Número de Cajeros Corresponsales por Entidad Bancaria al 30 de Junio de 2015</i> .....	69

Tabla 19	<i>Indicadores Financieros por Empresa Bancaria a Noviembre de 2016 como Porcentaje</i> .....	70
Tabla 20	<i>Balance General de Banco Financiero al 31 de Diciembre de 2014 y 2015 en Miles de Soles</i> .....	74
Tabla 21	<i>Estado de Ganancias y Pérdidas de Banco Financiero al 31 de Diciembre de 2014 y 2015 en Miles de Soles</i> .....	75
Tabla 22	<i>Ratios Financieros de Banco Financiero en el 2014, 2015 y 2016 en Porcentaje</i>	76
Tabla 23	<i>Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI) del Banco Financiero.</i> .....	86
Tabla 24	<i>Matriz de Intereses Organizacionales del Banco Financiero</i> .....	93
Tabla 25	<i>Matriz Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, y Amenazas (FODA)</i> .....	99
Tabla 26	<i>Matriz de Posición Estratégica y Evaluación de Acción (PEYEA)</i> .....	104
Tabla 27	<i>Datos de Matriz Boston Consulting Group</i> .....	107
Tabla 28	<i>Matriz de Decisión Estratégica (MDE)</i> .....	111
Tabla 29	<i>Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE)</i> .....	112
Tabla 30	<i>Matriz de Rumelt (MR)</i> .....	113
Tabla 31	<i>Matriz de Ética (ME)</i> .....	114
Tabla 32	<i>Estrategias Retenidas y de Contingencia</i> .....	115
Tabla 33	<i>Matriz de Estrategias vs. Objetivos de Largo Plazo (MEOLP)</i> .....	117
Tabla 34	<i>Matriz de Posibilidades de los Competidores y Sustitutos</i> .....	118
Tabla 35	<i>Matriz de OLP, OCP, Recursos Asignados, y Actividades a Desarrollar</i> .....	135
Tabla 36	<i>Balanced Scorecard del Banco Financiero del Perú</i> .....	138
Tabla 37	<i>Plan Estratégico Integral (PEI) del Banco Financiero del Perú</i> .....	146

## Lista de Figuras

<i>Figura 0.</i>	Modelo secuencial del proceso estratégico. ....	x
<i>Figura 1.</i>	Evolución de los Créditos Vigentes del Banco Financiero del Perú. ....	5
<i>Figura 2.</i>	Evolución de los Depósitos Totales del Banco Financiero del Perú. ....	5
<i>Figura 3.</i>	Créditos Vigentes por Tipo de Producto de Banco Financiero del Perú a Mayo de 2016. ....	7
<i>Figura 4.</i>	Créditos Vigentes por Segmento del Cliente del Banco Financiero del Perú a Mayo de 2016. ....	8
<i>Figura 5.</i>	Ratio de Morosidad por Segmento del Cliente del Banco Financiero del Perú a Mayo de 2016. ....	9
<i>Figura 6.</i>	Ratio de Rentabilidad Patrimonial (ROE) del Banco Financiero del Perú a Mayo de 2016. ....	10
<i>Figura 7.</i>	Perú: Población Económicamente Activa Ocupada, Según Actividad Económica, 2016-I Semestre. ....	24
<i>Figura 8.</i>	Tipo de Cambio e Intervención en el Mercado Cambiario. ....	30
<i>Figura 9.</i>	Índices de Competitividad del Perú 2015-2016. ....	33
<i>Figura 10.</i>	Demanda Interna 2009-2018. ....	34
<i>Figura 11.</i>	Crédito al Sector Privado. ....	37
<i>Figura 12.</i>	Cinco Fuerzas de Porter para Banco Financiero. ....	49
<i>Figura 13.</i>	Organigrama del Banco Financiero. ....	57
<i>Figura 14.</i>	Matriz PEYEA. ....	105
<i>Figura 15.</i>	Matriz Boston Consulting Group (BCG). ....	106
<i>Figura 16.</i>	Matriz Interna Externa (IE). ....	109
<i>Figura 17.</i>	Matriz de Gran Estrategia (GE). ....	110
<i>Figura 18.</i>	Nueva Estructura Organizacional Propuesta para Banco Financiero. ....	130

## El Proceso Estratégico: Una Visión General

El plan estratégico desarrollado en el presente documento fue elaborado en función al Modelo Secuencial del Proceso Estratégico. El proceso estratégico se compone de un conjunto de actividades que se desarrollan de manera secuencial con la finalidad de que una organización pueda proyectarse al futuro y alcance la visión establecida. La Figura 0 muestra las tres etapas principales que componen dicho proceso: (a) formulación, que es la etapa de planeamiento propiamente dicha, en la que se procurará encontrar las estrategias que llevarán a la organización de la situación actual a la situación futura deseada; (b) implementación, en la cual se ejecutarán las estrategias retenidas en la primera etapa, es la etapa más complicada por lo rigurosa que es; y (c) evaluación y control, cuyas actividades se efectuarán de manera permanente durante todo el proceso para monitorear las etapas secuenciales y, finalmente, los Objetivos de Largo Plazo (OLP) y los Objetivos de Corto Plazo (OCP); aparte de estas tres etapas existe una etapa final, que presenta las conclusiones y recomendaciones finales. Cabe resaltar que el proceso estratégico se caracteriza por ser interactivo, pues participan muchas personas en él, e iterativo, en tanto genera una retroalimentación repetitiva.

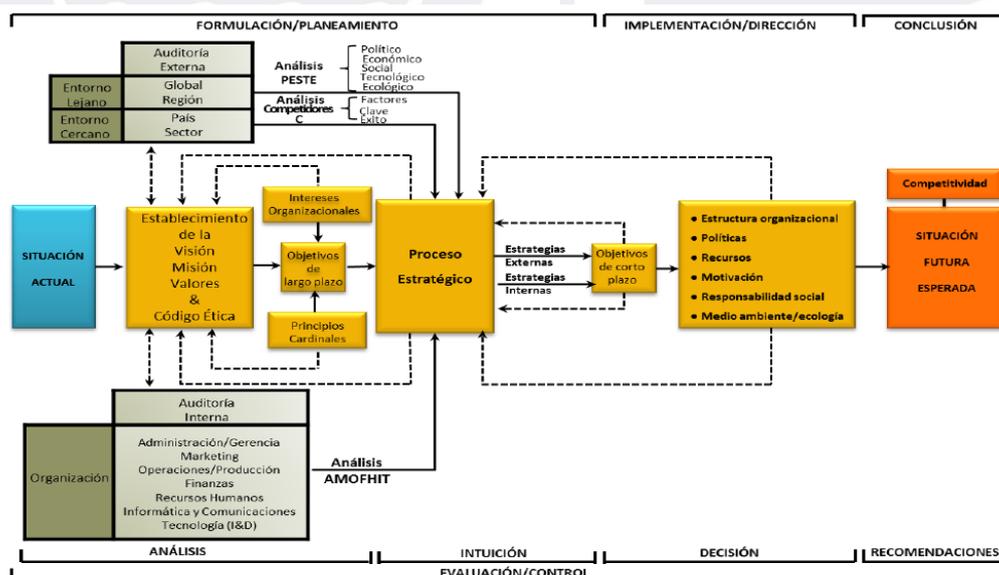


Figura 0. Modelo secuencial del proceso estratégico.

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

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

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

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

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

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

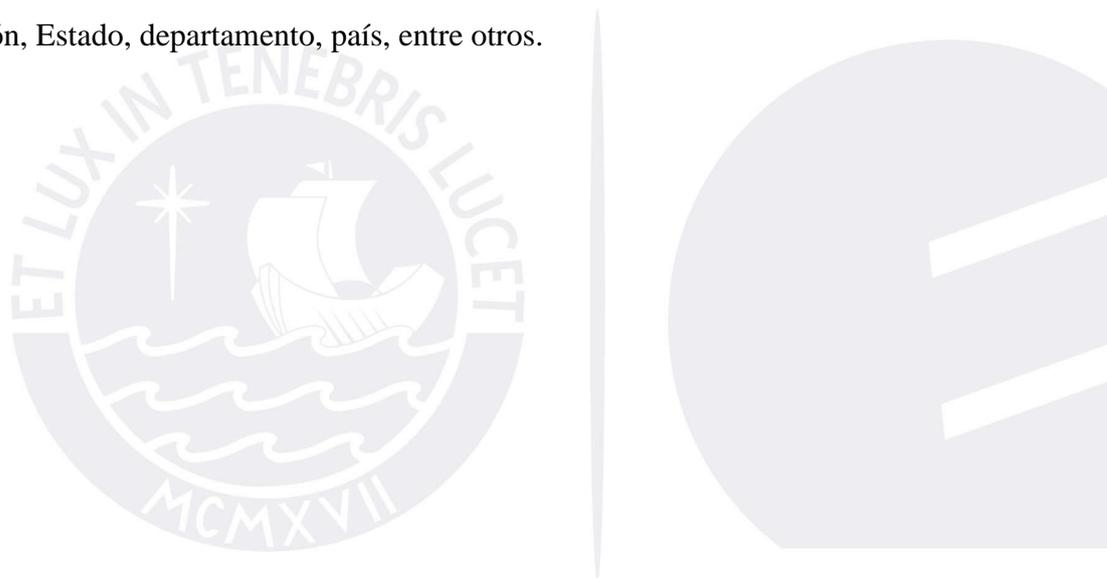
La Fase 3, al final de la formulación estratégica, viene dada por la elección de las estrategias, la cual representa el Proceso Estratégico en sí mismo. De las matrices anteriores resultan una serie de estrategias de integración, intensivas, de diversificación, y defensivas que son escogidas mediante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

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

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

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

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



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

## **Capítulo I: Situación General del Banco Financiero**

Banco Financiero del Perú (Banco Financiero) es una institución peruana que ha ofrecido servicios financieros en Perú desde 1964 como empresa financiera y, desde 1986, como banco. Como tal, el Banco Financiero pertenece a la industria financiera o sector financiero peruano, específicamente dentro de la Banca Múltiple, la cual es el grupo de entidades financieras que administra 91.5% de los activos totales del sector financiero en base a la información de la Superintendencia de Banca, Seguros y AFPs (SBS, 2016). El presente capítulo presenta la situación general del sector financiero peruano, de los bancos peruanos que constituyen la Banca Múltiple y, finalmente, del Banco Financiero. Asimismo, se describirá de forma general el rol de la institución reguladora del sistema financiero peruano, la Superintendencia de Banca, Seguros y AFPs (SBS), así como el rol del Banco Central de Reserva del Perú (BCRP).

### **1.1. Situación General del Sector Financiero Peruano y del Banco Financiero del Perú**

El principal rol del sector financiero es, como indicaron Boot y Thakor (1997), el de facilitar la transferencia de recursos desde los ahorristas hacia aquellos que necesitan fondos. En otros términos, las entidades del sector financiero captan fondos desde las ofertas de dinero de personas naturales y jurídicas, pagando una tasa de interés por dichos fondos, y los colocan en forma de créditos o inversiones cubriendo las demandas de dinero, cobrando una tasa de interés por dichos fondos. En ese sentido, las entidades del sector financiero son empresas de servicios, específicamente del ámbito de servicios de seguridad, a través de la intermediación financiera. Dichas empresas deben ser autorizadas por la SBS para operar como intermediarios financieros, tal como se indicó en el primer punto del Artículo 11 de la Ley 26702, Ley General del Sistema Financiero y de Sistema de Seguros y Orgánica de la Superintendencia de Banca y Seguros (SBS, 2015).

El sector financiero peruano está compuesto por 61 empresas al mes de marzo de 2016, entre las cuales se encuentran las 17 empresas bancarias que constituyen la Banca Múltiple, 12 empresas financieras, 31 instituciones microfinancieras no bancarias, y dos empresas de arrendamiento financiero (SBS, 2016). A marzo de 2016, el sector financiero peruano administra activos totales por S/. 393,175 millones. A continuación, la Tabla 1 resume el número de empresas y detalle del tamaño de activos del sector financiero peruano.

Tabla 1

*Detalle de las Empresas del Sector Financiero Peruano a Marzo de 2016*

Tipo de Empresas	Cantidad de Empresas		Activos (expresados en millones de Soles)	
	numero	%	S/.	%
Empresas Bancarias	17	27.9%	359,566	91.5%
Empresas Financieras	11	18.0%	11,393	2.9%
Instituciones Microfinancieras no Bancarias	31	50.8%	21,702	5.5%
<i>Cajas municipales (CM)</i>	12	19.7%	18,907	4.8%
<i>Cajas rurales de ahorro y crédito (CRAC)</i>	7	11.5%	643	0.2%
<i>Entidades de desarrollo de la pequeña empresa y microempresa (Edpyme)</i>	12	19.7%	2,152	0.5%
Empresas de Arrendamiento Financiero	2	3.3%	514	0.1%
<b>Sistema Financiero</b>	<b>61</b>	<b>100.0%</b>	<b>393,175</b>	<b>100.0%</b>

*Nota.* Tomado de “Evolución del Sistema Financiero: A marzo de 2016”, por SBS, 2016 (<https://intranet1.sbs.gob.pe/estadistica/financiera/2016/Marzo/SF-2103-ma2016.PDF>).

El desempeño del sector financiero está directamente ligado al desempeño de la economía. La economía peruana creció durante el 2015 en términos de Producto Bruto Interno al ritmo de 3.3% anual, y se proyecta un crecimiento de 4.0% en el año 2016 (Banco Central de Reserva del Perú, 2016). A marzo de 2016, los créditos del sector financiero crecieron en 11.5% en términos anuales, alcanzando un saldo de S/. 260,196 millones al cierre de marzo de 2016 (SBS, 2016). Con respecto al crecimiento de los créditos por moneda, el crecimiento en moneda nacional fue de 24.4% para el año 2015, mientras que en

el caso de moneda extranjera, el crecimiento fue negativo en 17.7% (SBS, 2016), de la mano con el Programa de Desdolarización del Crédito del BCRP vigente. Por el lado de los depósitos totales en el sector financiero, estos crecieron en 12.3% en términos anuales, ascendiendo a S/. 254,340 millones al cierre de marzo de 2016, mientras que por moneda el crecimiento fue de 5.6% en moneda nacional y en 13.0% en moneda extranjera (SBS, 2016), lo cual va de la mano con las expectativas de depreciación de la moneda nacional.

Como se observa en la Tabla 1, la Banca Múltiple representa el 91.5% del sector financiero peruano en tamaño de activos (con activos totales). Al cierre de Mayo de 2016, la Banca Múltiple peruana está compuesta por 17 bancos, los cuales se detallan por participación de mercado en términos de cartera de créditos vigentes en la Tabla 2. La participación de mercado de los bancos que pertenecen al segmento de la Banca Múltiple se muestra en la Tabla 3, en términos de depósitos totales, incluyendo depósitos del público y del sistema financiero.

Como se puede observar en las Tablas 2 y 3, la Banca Múltiple peruana presenta una concentración importante en los cuatro primeros bancos. En términos de cartera vigente, los cuatro primeros bancos (Banco de Crédito del Perú, BBVA Banco Continental, Scotiabank Perú, y Banco Internacional del Perú) representan el 82.8% del mercado, mientras que en términos de depósitos totales, los mismos cuatro primeros bancos representan el 82.6% del mercado. Un punto importante a mencionar es que debido al menor desempeño de la economía durante el año 2015 y lo que va del año 2016, la calidad de la cartera de créditos de la Banca Múltiple se ha visto deteriorada, pasando de 2.5% en marzo de 2015 a 2.7% en marzo de 2016 (SBS, 2016). Por otro lado, el indicador de rentabilidad patrimonial (ROE) se ubicó en 21.1% al cierre de marzo de 2016, manteniendo niveles similares a los mostrados al cierre de marzo de 2015.

Tabla 2

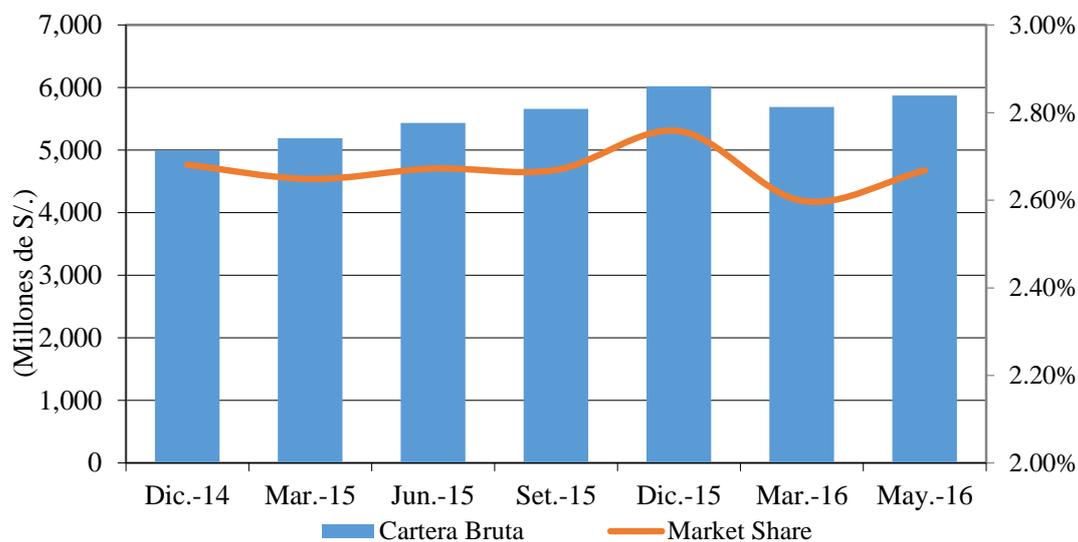
*Detalle de los Créditos Vigentes y Participación de Mercado de la Banca Múltiple a Mayo de 2016*

Bancos en el Perú	Créditos Vigentes (expresado en millones de Soles)	
	S/.	Participación del Mercado (%)
Banco de Crédito del Perú	74,652	33.90%
BBVA Banco Continental	47,828	21.70%
Scotiabank Perú	35,238	16.00%
Banco Internacional del Perú (Interbank)	24,552	11.20%
Banco Interamericano de Finanzas	8,184	3.70%
MiBanco	7,644	3.50%
Banco Financiero del Perú	5,874	2.70%
Banco Falabella	3,640	1.70%
Banco GNB	3,600	1.60%
Banco Santander	2,828	1.30%
Citibank	2,409	1.10%
Banco Ripley	1,578	0.70%
Banco del Comercio	1,157	0.50%
Banco Cencosud	480	0.20%
Banco Azteca	325	0.10%
ICBC Perú Bank	166	0.10%
Deutsche Bank	0	0.00%
<b>Banca Múltiple</b>	<b>220,155</b>	<b>100.0%</b>

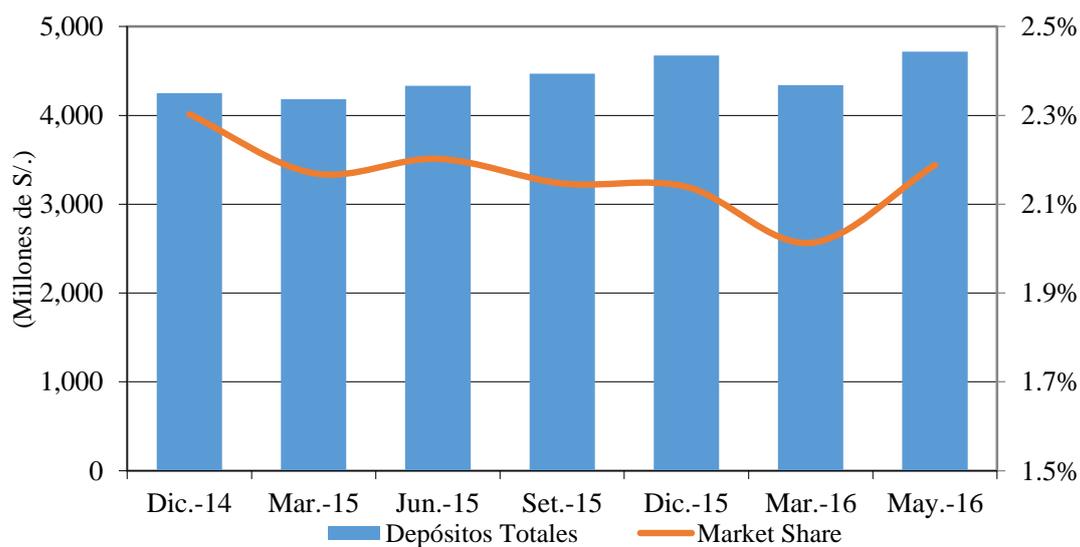
*Nota.* Tomado de “Información Estadística de la Banca Múltiple”, por SBS, s.f. (<http://www.sbs.gob.pe/app/stats/EstadisticaBoletinEstadistico.asp?p=1>).

En este panorama, Banco Financiero ocupa el séptimo lugar en términos de participación de mercado en relación a los créditos vigentes, con créditos vigentes ascendientes a S/. 5,874 millones a Mayo de 2016; y octavo lugar en relación a los depósitos totales, con depósitos totales ascendientes a S/. 4,719 millones a Mayo de 2016 (SBS, s.f.), tal como se muestra en la Tablas 2 y 3. Las Figuras 1 y 2 muestran la evolución de los créditos vigentes y depósitos totales del Banco Financiero entre Diciembre 2014 y Mayo 2016, así como la evolución de la participación de mercado del Banco Financiero en ambos tipos de

productos. Como se detalla en el capítulo seis del presente trabajo, las estrategias definidas tienen una injerencia en un mayor ritmo de colocaciones y captaciones de créditos y depósitos, respectivamente, para segmentos de clientes específicos.



*Figura 1.* Evolución de los Créditos Vigentes del Banco Financiero del Perú. Tomado de “Información Estadística de la Banca Múltiple”, por SBS, s.f. (<http://www.sbs.gob.pe/app/stats/EstadisticaBoletinEstadistico.asp?p=1>).



*Figura 2.* Evolución de los Depósitos Totales del Banco Financiero del Perú. Tomado de “Información Estadística de la Banca Múltiple”, por SBS, s.f. (<http://www.sbs.gob.pe/app/stats/EstadisticaBoletinEstadistico.asp?p=1>).

Tabla 3

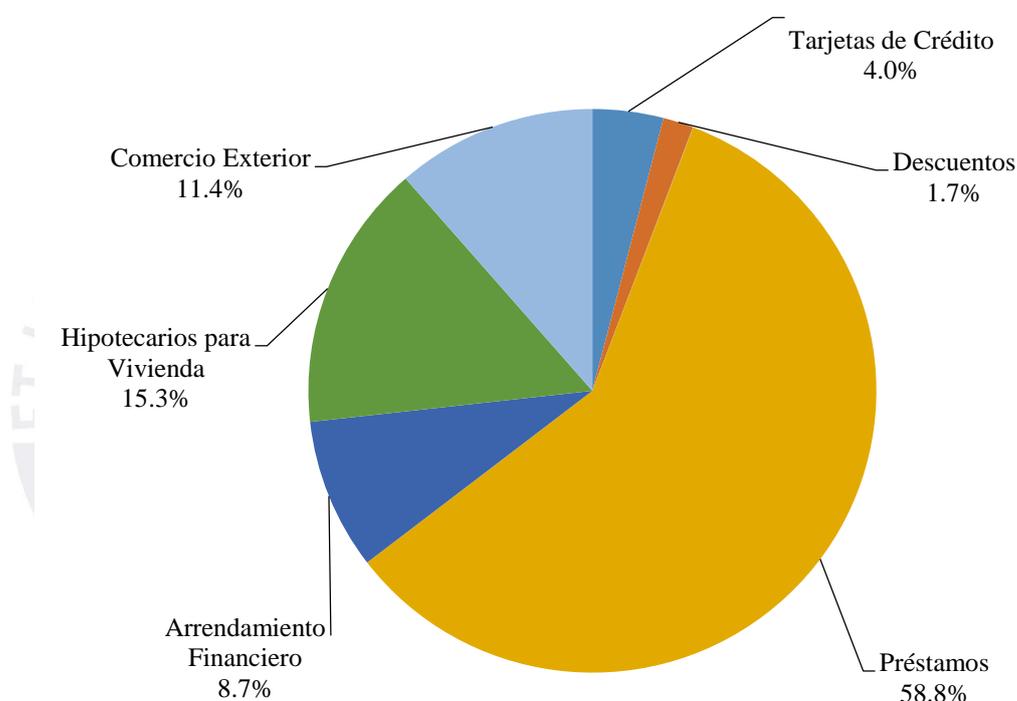
*Detalle de los Depósitos Totales y Participación de Mercado de la Banca Múltiple a Mayo de 2016*

Bancos en el Perú	Depósitos Totales (expresado en millones de Soles)	
	S/.	Participación del Mercado (%)
Banco de Crédito del Perú	73,894	34.30%
BBVA Banco Continental	46,254	21.50%
Scotiabank Perú	33,129	15.40%
Banco Internacional del Perú (Interbank)	24,482	11.40%
Banco Interamericano de Finanzas	8,226	3.80%
MiBanco	5,770	2.70%
Citibank	5,358	2.50%
Banco Financiero del Perú	4,719	2.20%
Banco GNB	3,709	1.70%
Banco Falabella	3,172	1.50%
Banco Santander Perú	3,024	1.40%
Banco del Comercio	1,399	0.60%
Banco Ripley	1,225	0.60%
Banco Azteca	596	0.30%
Banco Cencosud	463	0.20%
ICBC Perú Bank	201	0.10%
Deutsche Bank	0	0.00%
<b>Banca Múltiple</b>	<b>215,621</b>	<b>100.0%</b>

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

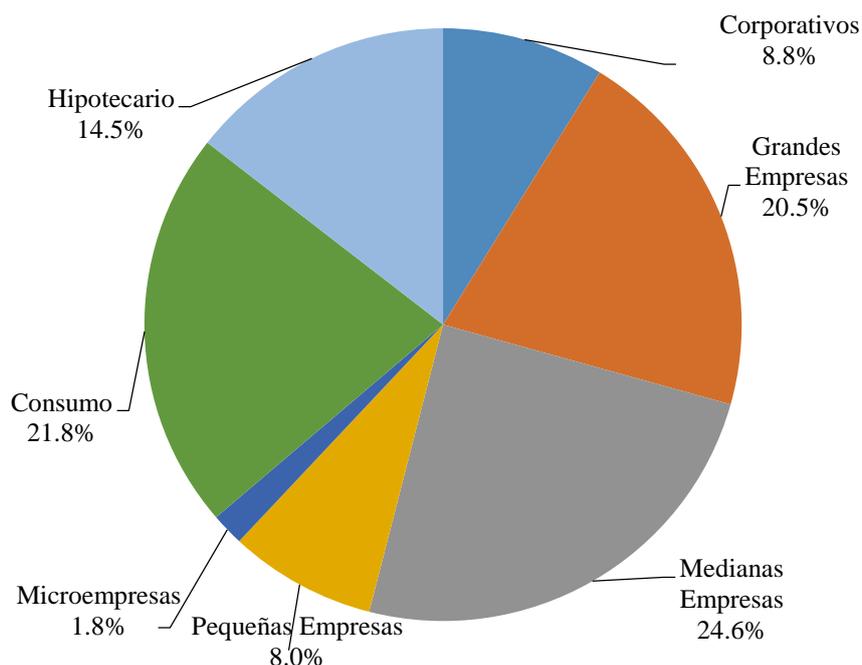
Como indicó la Información Estadística de la Banca Múltiple de la SBS (s.f.), en relación a los créditos vigentes del Banco Financiero, por tipo de producto, el tipo de crédito predominante son los Préstamos con 58.8% de los créditos totales, seguido de Hipotecarios para Vivienda con 15.3%, y Comercio Exterior con 11.5% a Mayo de 2016. Del mismo modo, por segmentación del cliente, el 24.6% de los créditos vigentes son colocados a Medianas Empresas, 21.8% al segmento de Consumo y 20.5% a Grandes Empresas a Mayo de 2016. Asimismo, las Figuras 3 y 4 muestran el detalle de la cartera vigente del Banco

Financiero a Mayo de 2016 en términos de tipo de producto y segmentación del cliente. Como se indica en el capítulo siete del presente trabajo, los objetivos de corto plazo (OCP) definidos para el Banco Financiero consideran incrementar la colocación de préstamos y nuevos productos relacionados a segmentos específicos, incluyendo la banca corporativa y la pequeña empresa, segmentos que, como se muestra en la Figura 4, tienen al cierre de Mayo de 2016 una participación de 8.8% y 8.0% en el portafolio total de créditos del Banco Financiero.



*Figura 3.* Créditos Vigentes por Tipo de Producto de Banco Financiero del Perú a Mayo de 2016.

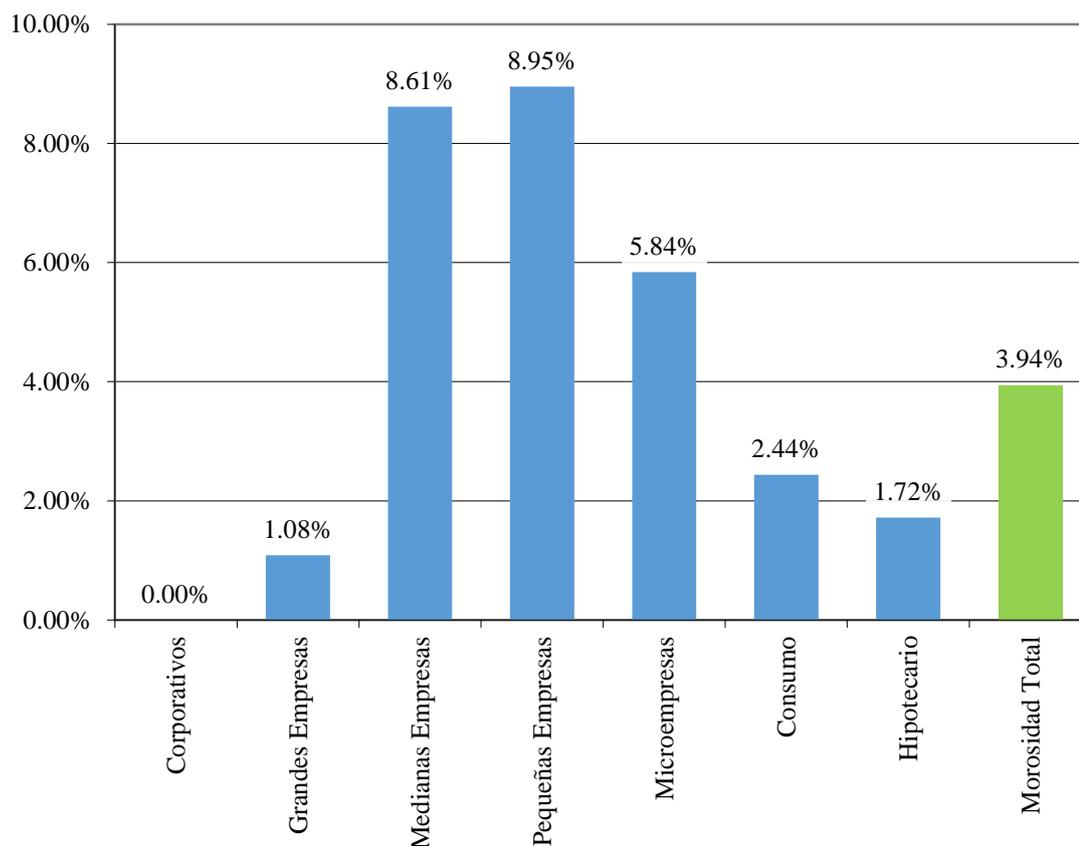
Tomado de “Información Estadística de la Banca Múltiple”, por SBS, s.f. (<http://www.sbs.gob.pe/app/stats/EstadisticaBoletinEstadistico.asp?p=1>).



*Figura 4.* Créditos Vigentes por Segmento del Cliente del Banco Financiero del Perú a Mayo de 2016.

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

Por otro lado, en base a lo que indicó la Información Estadística de la Banca Múltiple de la SBS (s.f.), el ratio de morosidad de los créditos vigentes del Banco Financiero asciende a 3.94% al cierre de Mayo de 2016, la cual es principalmente explicada por los segmentos de Pequeñas Empresas con 8.95% de morosidad y Medianas Empresas con 8.61% de morosidad, seguidos por Microempresas con 5.84% de morosidad. La Figura 5 muestra el detalle del Ratio de Morosidad por Segmento de Cliente del Banco Financiero a Mayo de 2016. Como se indica en el capítulo seis del presente trabajo, una estrategia definida para el Banco Financiero es la de reducir el ratio de morosidad a través un mejor perfilamiento de los clientes, tomando en cuenta, como se muestra en la Figura 5, que el segmento Corporativo presenta los más bajos niveles de morosidad.

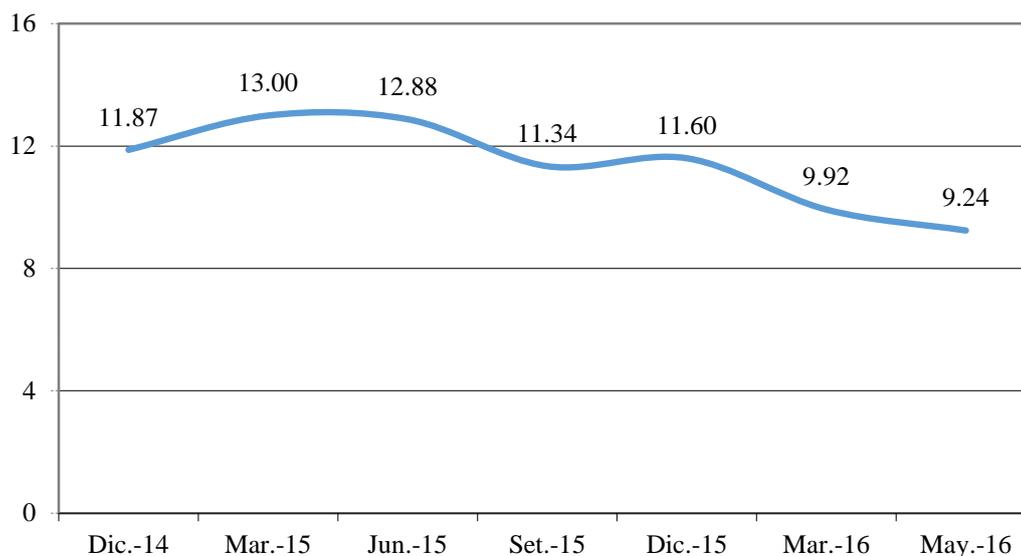


*Figura 5.* Ratio de Morosidad por Segmento del Cliente del Banco Financiero del Perú a Mayo de 2016.

Tomado de “Información Estadística de la Banca Múltiple”, por SBS, s.f.

(<http://www.sbs.gob.pe/app/stats/EstadisticaBoletinEstadistico.asp?p=1>).

En relación a los resultados del Banco Financiero, a Mayo de 2016, el ratio de rentabilidad patrimonial (ROE) asciende a 9.2, una reducción 2.4 puntos respecto a Diciembre de 2015 (SBS, s.f.). La Figura 6 muestra la evolución del ROE del Banco Financiero entre Diciembre de 2014 y Mayo de 2016. Como se detalla en el capítulo cinco del presente trabajo, un objetivo de largo plazo del Banco Financiero que permitirá alcanzar su visión esta dado por un incremento del ROE durante los próximos cinco años.



*Figura 6.* Ratio de Rentabilidad Patrimonial (ROE) del Banco Financiero del Perú a Mayo de 2016.

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

El control y la supervisión de las empresas conformantes del Sistema Financiero y Sistema de Seguros, se ejerce por la SBS, tal como indica el Artículo 345 de la Ley 26702, Ley General del Sistema Financiero y de Sistema de Seguros y Orgánica de la Superintendencia de Banca y Seguros (SBS, 2015). De acuerdo a la misma Ley, la SBS “es una institución constitucionalmente autónoma y con personería de derecho público, cuyo objeto es proteger los intereses del público en el ámbito de los sistemas financiero y de seguros”. Dicha Ley indicó que la SBS “ejerce en el ámbito de sus atribuciones, así como de “las demás personas naturales y jurídicas incorporadas por esta ley o por leyes especiales, de manera exclusiva en los aspectos que le corresponda” (Artículo 345).

En el caso del BCRP, tal como lo indica el Reporte de Inflación del Banco Central de Reserva del Perú (BCRP, 2016), el BCRP “es una entidad pública autónoma, cuya finalidad es preservar la estabilidad monetaria y sus principales funciones son regular la moneda y el crédito, administrar las reservas internacionales e informar sobre el estado de las finanzas

nacionales” (p.5). En el caso del sector financiero, el BCRP tiene un importante efecto en el mercado de dinero a través de sus operaciones monetarias, el cual regula la cantidad de dinero existente en la economía y liquidez, y su efecto directo en el tipo de cambio y la tasa de interés de referencia. Asimismo, tal como se mencionó previamente, el BCRP influye directamente en la desdolarización de los créditos a través de las tasas de encaje, estableciendo “encajes adicionales en moneda extranjera con el fin de encarecer el financiamiento en esta moneda” (BCRP, 2016, p. 86).

## 1.2. Conclusiones

El presente capítulo presentó la situación general del sector financiero peruano, de los bancos peruanos que constituyen la Banca Múltiple y, finalmente, del Banco Financiero. Del mismo modo, se describió de forma general el rol de la institución reguladora del sistema financiero peruano, la Superintendencia de Banca, Seguros y Administradoras de Fondos de Pensiones (SBS), así como el rol del Banco Central de Reserva del Perú (BCRP).

La industria financiera peruana, o sector financiero, está compuesto por empresas de servicios que tienen como principal rol la intermediación financiera, captando el excedente de fondos en el mercado de dinero y colocándolo hacia las personas, jurídicas o naturales, que necesiten de dichos fondos. El sector financiero, como tal, es una industria concentrada, en la cual los 17 bancos que conforman la Banca Múltiple de un total de 61 entidades financieras activas a marzo de 2016, administran el 91.5% de los activos totales de la industria (SBS, 2016). Asimismo, 4 de los 17 bancos que conforman la Banca Múltiple administran el 82.8% del portafolio de créditos totales de la Banca Múltiple a Mayo de 2016, en base a la Información Estadística de la Banca Múltiple de la SBS (s.f.). La calidad de la cartera de créditos de la Banca Múltiple se ha visto deteriorada, pasando de 2.5% en marzo de 2015 a 2.7% en marzo de 2016 (SBS, 2016).

Dentro de la Banca Múltiple, Banco Financiero ocupa el séptimo lugar en términos de participación de mercado en relación a los créditos vigentes, con créditos ascendientes a S/. 5,874 millones a Mayo de 2016; y octavo lugar en relación a los depósitos totales, con depósitos totales ascendientes a S/. 4,719 millones a Mayo de 2016 (SBS, s.f.). Por otro lado, el ratio de morosidad de los créditos vigentes del Banco Financiero asciende a 3.9% al cierre de Mayo de 2016 (SBS, s.f.). Finalmente, el ratio de rentabilidad patrimonial (ROE) del Banco Financiero asciende a 9.2% al cierre de Mayo de 2016, una reducción 2.4 puntos respecto a Diciembre de 2015 (SBS, s.f.).



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

### 2.1. Antecedentes

El banco ha pasado por diversos cambios desde sus inicios en Julio de 1964. Como Financiera y Promotora de la Construcción S.A. para, posteriormente, pasar a ser FINANPRO Empresa Financiera en 1982 y, finalmente, cuatro años después, en 1986, tomar el nombre de Banco y consolidarse con el nombre de Banco Financiero, siendo su principal accionista el Grupo Pichincha de Ecuador. Desde el 2001, el banco inició un proceso de diversificación del negocio, debido a que anteriormente solo se enfocaba en el mercado empresarial adquiriendo NBK Bank. Tres años después, el enfoque alcanzaría operaciones bancarias de consumo, microcréditos y el lanzamiento de una tarjeta de crédito para el consumo de sus clientes. Luego de la compra de cartera peruana de Diners Club en el 2015 y la integración del modelo de negocio, el banco se encuentra consolidando su estrategia en banca minorista, mayorista y empresa.

### 2.2. Visión

En lo que respecta a la visión del Banco Financiero, este menciona tanto en su página web, como en todas sus presentaciones, lo siguiente: “Ser el Banco líder en ofrecer soluciones financieras a nuestro mercado objetivo, brindando calidad de servicio, eficiencia y oportunidad” (Banco Financiero, 2016, p.7). Sin embargo, como se puede observar, la visión planteada carece de una calidad descrita por D'Alessio (2014), principalmente en los aspectos de una ubicación geográfica concreta para la visión expuesta y un marco de tiempo para crear un objetivo palpable. Es por esta razón que se propone una mejora a la visión de banco, siendo la siguiente: Al 2021, estar entre los cinco bancos líderes en el Perú, en términos de participación de mercado, brindando soluciones financieras para el mercado local con eficiencia, calidad de servicio, atención al cliente, y productos personalizados.

Es importante mencionar, al cierre del 2015, según SBS (s.f.), el Banco Financiero se ubicó en sexto lugar en términos de participación de mercado para colocación de créditos de pequeña, mediana y gran empresa; asimismo, al cierre del 2015, el banco se ubicó en séptimo lugar en términos de participación de mercado para créditos de consumo a personas naturales.

### **2.3. Misión**

La misión del banco actual se presenta como: "Impulsar el crecimiento sostenible de nuestros clientes, colaboradores, accionistas y del país" (Banco Financiero, 2016, p.7). En este caso, se puede encontrar una mayor cantidad de observaciones con respecto a lo que D'Alessio (2014) indicó, debido a que la empresa y sus servicios no se define exponiéndola a colaboradores y terceros, tampoco se genera una diferenciación con respecto a otras empresas similares, y, además, una clara definición (aunque general) de cómo va a servir a los grupos de interés descritos. Es por esto que se propone su redefinición como: Impulsar el crecimiento sostenible de nuestros clientes, colaboradores, y accionistas en el Perú, ofreciendo soluciones y productos financieros modelados para las exigencias del mercado, mediante una atención personalizada y altamente especializada.

### **2.4. Valores**

Los valores del Banco Financiero se encuentran englobados en tres importantes orientaciones a las que corresponde cada uno como se detalla a continuación:

- **Orientación al cliente:** Son valores que se enfocan tanto en los servicios y productos brindados, así como las actitudes expuestas hacia los clientes por parte de cualquier colaborador de la empresa.
  - Conocer y satisfacer sus necesidades
  - Simplicidad y transparencia
  - Disponibilidad y cercanía
  - Amabilidad

- **Orientación a las Personas:** Estos valores son la imagen del banco y sus colaboradores hacia el público en general, y dan a entender la importancia de las personas para la compañía.
  - Confianza
  - Equidad
  - Reconocimiento y desarrollo
  - Trabajo en equipo
- **Orientación al Logro:** Denotan la orientación a la culminación de objetivos y la ambición de llegar más allá.
  - Visión global
  - Integridad
  - Proactividad
  - Responsabilidad y compromiso

## 2.5. Código de Ética

Tanto la visión, misión y valores del Banco Financiero se ven sostenidos no solo en diversas políticas de internas y procedimientos de cada área, sino que también cuentan con un código de conducta, el cual brinda lineamientos y describe el comportamiento deseado de los colaboradores de la empresa al respecto de diversas situaciones, a su vez, englobando las relaciones con grupos de interés, clientes y externos a la compañía. Cuenta con el siguiente alcance de acuerdo a lo manifestado en el Manual de Código de Ética y Conducta, elaborado por la Gerencia Central de Gestión de Personas de la compañía:

- **Alcance y Responsabilidad:** el Código de Ética y Conducta debe ser de conocimiento de todos los trabajadores del banco desde su fecha de ingreso al mismo, tanto jefaturas, gerencias y directorios. Asimismo es responsabilidad de estos conocer a fondo el manual y los lineamientos descritos en el mismo.

Del mismo modo, está compuesto por los siguientes lineamientos y manejo de situaciones:

- **Transparencia, Integridad y Manejo de la Información:** Hace referencia al manejo adecuado de la información de la empresa por parte de los colaboradores, así como la responsabilidad de su resguardo y manejo, la transparencia en su transmisión por parte del personal de atención directa a los clientes y la confidencialidad del caso si así correspondier.
- **Relaciones con Autoridades Públicas y Políticas:** El Banco aclara el nivel de involucramiento y la restricción de ciertas posiciones en la interacción con autoridades públicas, así como la no participación en ninguna actividad política por parte de los colaboradores.
- **Conflicto de Intereses y Manejo de la información confidencial:** La compañía alinea el accionar de los colaboradores para que su actuar defienda los intereses del banco de manera ética y honesta, por lo que se rechaza cualquier accionar que exponga al colaborador en un conflicto de intereses, en el cual su juicio se vea vulnerado al encontrarse involucrado con alguna de las partes de interés. Asimismo, evitando cualquier accionar que vulnere la información del banco.
- **Regalos Invitaciones y Otros Beneficios Gratuitos:** El personal del banco está prohibido de recibir obsequios de clientes o proveedores para evitar cualquier situación poco clara, con la excepción de obsequios con respecto a festividades, los cuales de no ser perecibles o estar encima el monto de US\$ 50.00 serán donados al Fondo de Ayuda Social.
- **Relación con grupos de Interés:** Este capítulo detalla el comportamiento que el colaborador del banco deberá tener con los grupos de interés, principalmente con los clientes, manteniendo tanto su integridad como la de los grupos. En este aspecto se

observa el manejo de la información del cliente como algo confidencial y privado, teniendo en cuenta no solo el reglamento de la compañía sino, además, la legislación actual que rodea el manejo de esta. De igual forma, evitar e informar sobre cualquier actividad ilícita entre un colaborador y un cliente.

- Conductas no Toleradas: En esta sección se engloba de manera más general todo comportamiento del colaborador en un sentido más personal, estos incluyen:
  - Manejo adecuado de las instalaciones de la compañía.
  - Comportamiento con los clientes de acuerdo a la misión de la empresa.
  - Comportamiento con los proveedores manteniendo los mejores intereses para la compañía y una actitud ética.
  - Relación con la sociedad de manera que los valores del banco sean transmitidos hacia la misma.
  - Prohibición en el uso y distribución de sustancias alcohólicas en el horario de trabajo, así como el de sustancias ilícitas.

## 2.6. Conclusiones

Como se puede observar, si bien la compañía cuenta con los cuatro puntos detallados en el presente capítulo, desarrollados y establecidos, los dos más relevantes, y que indican la dirección de compañía, requieren de una revisión como se ha indicado y actualizado. De esta forma quedarán de forma más clara y resumida los objetivos principales del banco y la filosofía del mismo para con sus clientes y colaboradores. Por otro lado, las bases de comportamiento y valores del banco se encuentran bastante claros y apropiadamente definidos.

## Capítulo III: Evaluación Externa

### 3.1. Análisis Tridimensional de las Naciones

Luego de establecer el horizonte propuesto de cinco años para el plan estratégico aplicado del Banco Financiero, en este capítulo, se revisó los aspectos que caracterizan el entorno del banco, y se analizó en cuanto a los impactos que estos generan, ya que como lo menciona D'Alessio (2014, pp. 86): “El diseño de un planeamiento debe considerar primero una visión global, la cual ayudará a reflexionar sobre cómo está cambiando el mundo y que se espera de él; así como el saber pasar de este nivel global al de un país, al regional, al sector, a la corporación, y por último, a la unidad de negocios estratégica”.

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

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

Los intereses nacionales del Perú se dimensionaron a partir del estudio elaborado por el Centro Nacional de Planeamiento Estratégico (CEPLAN, 2011), el cual se denominó Plan Bicentenario: El Perú hacia el 2021. Este documento presenta un plan estratégico con miras hacia los 200 años del país y los objetivos a cumplirse, basándose en ejes estratégicos

directamente relacionados al desarrollo sostenible del Perú. Por esta razón, en el presente documento se consideraron estos como los máximos intereses a desarrollar, de acuerdo a cuanto se elabora a continuación.

***Derechos fundamentales y dignidad de las personas.*** El aseguramiento de los derechos y la representación de los habitantes del país para lograr el desarrollo sostenible es el primer eje que detalló el Plan Bicentenario. Este se basa en la reducción de los índices de pobreza en un 10%, y de pobreza extrema en un 5% a nivel nacional, mediante la consolidación de la democratización de la sociedad y el fortalecimiento de entidades del Estado encargadas en asegurar equidad y justicia, teniendo en cuenta la opinión desfavorable de este último, con un 14.2% de aprobación (CEPLAN, 2011). Asimismo, se concentra en defender y proteger a la familia como principal centro de creación de valores y sustento del país. De esta manera, se expandirá el potencial humano de tal manera que los límites del desarrollo no estén frenados por este eje, sino todo lo contrario.

***Oportunidades y accesos a los servicios.*** Este eje se concentra principalmente en el alcance a nivel País de los servicios fundamentales para el apropiado desarrollo de la población; esto abarca fuertes iniciativas del Estado e inversión privada para brindar educación, salud, agua y saneamiento, electricidad, telecomunicaciones, vivienda y seguridad ciudadana de calidad (CEPLAN, 2011). Uno de los puntos más importantes es la expansión y ejecución apropiada del presupuesto educativo, siendo al 2008, US\$ 432.75 por educando, y teniendo que llegar a la meta de US\$ 1,780 para el año del bicentenario, meta muy por debajo de los países desarrollados, en US\$ 8,000, pero realista en términos de proyección (CEPLAN, 2011). Esto, a su vez, va a la par con el potenciamiento del rendimiento educativo, con una meta del 100% de estudios culminados en promedio, siendo el actual 77.7% a nivel primario, y 60.7% a nivel secundario (CEPLAN, 2011). Esto, a su vez, potenciaría la posición del Perú en el ICG (Índice de Competitividad Global), como meta al puesto 45 de 133 países para el

2021. Otro punto clave es la cobertura de salud, la cual actualmente se sitúa en un 35%, siendo la meta el 100% (CEPLAN, 2011). En la misma línea, los servicios de agua potable y electricidad son clave para asegurar la efectividad de los programas de salud y su cobertura, incrementando el acceso de servicio de agua potable al 85%, el acceso de redes de alcantarillado al 79%, y el acceso a servicio eléctrico al 95% de la población (CEPLAN, 2011). Finalmente, el servicio de seguridad ciudadana es clave para el pleno desarrollo de los habitantes del país, la meta es reducir la incidencia en crímenes a la mitad, potenciando a las fuerzas del orden, la Policía Nacional, y un sistema nacional de seguridad ciudadana modernizado para brindar mejor cobertura y rapidez de servicio (CEPLAN, 2011).

***Estado y gobernabilidad.*** La concentración de poder en la capital es un problema que aqueja al Perú desde sus inicios como República. Por esto, el enfoque de este eje es el proyecto de descentralización y disminución del sector público en la capital del país. Mejorar la presencia del Estado a nivel país, promoviendo la agilidad de los servicios públicos, la transparencia y eficacia de los procesos en pos de promover la participación ciudadana, y la generalización del sentimiento de democracia a nivel nacional (CEPLAN, 2011).

***Economía, competitividad y empleo.*** La estrategia en este eje está centrada en construir una economía sólida y sostenible basada en la inversión pública y privada en actividades que generen empleo digno (CEPLAN, 2011). En este aspecto, los indicadores clave a medir son el desempleo y subempleo, los cuales deben reducirse respectivamente del 46% y 4% actual, a niveles menores al 2021. De esta manera se asegura un crecimiento sostenido de la economía nacional y una formalización del empleo y competitividad nacional (CEPLAN, 2011).

***Desarrollo regional e infraestructura.*** Como quinto eje estratégico, este se basa en desaparecer la diferencia de oportunidades de desarrollo entre las diversas regiones del país y la capital, que actualmente centraliza los mejores recursos e infraestructura; el dato se

traduce, por ejemplo, en el 52.6% del valor agregado bruto (VBA) nacional concentrado en Lima, así como en un coeficiente de electrificación al 99.2% de su población, doblando el promedio nacional (CEPLAN, 2011). Por esto, es menester del Plan Bicentenario incrementar los niveles de infraestructura a nivel nacional, de tal manera que se atraiga más inversión y se habiliten espacios que faciliten el desarrollo de labores productivas (CEPLAN, 2011). En este aspecto los puntos clave a desarrollar se enfocan en la infraestructura eléctrica, vías de transporte, y creación de puertos para mejorar los canales de exportación e importación, de tal manera que la participación de las regiones en el PBI se incremente (CEPLAN, 2011).

**Recursos naturales y ambiente.** En este eje final, como una economía en desarrollo, los recursos naturales son considerados como clave para el crecimiento del país, no solo a nivel económico sino también social, de tal forma que se aseguren los niveles de nutrición programados por el Plan Bicentenario, así también el incremento de la calidad de salud de los habitantes del país. Por ese aspecto, la conservación del medio ambiente es, además, una parte integral del plan, al ser menester el asegurar que ninguna actividad industrial altere los ecosistemas y recursos naturales vulnerables, tales como el aire y los recursos hídricos, a su vez, manteniendo calidad de vida y evitando conflictos sociales que pondrían al país en una situación vulnerable, tanto en una visión interna como externa (CEPLAN, 2011).

Teniendo en cuenta los ejes descritos y el análisis desarrollado de los mismos, en la Tabla 4 podemos visualizar la Matriz de Interés Nacional (MIN) del Perú, que detalla la intensidad de los intereses con respecto a los países limítrofes e involucrados en nuestro desarrollo.

Tabla 4

*Matriz de Interés Nacional (MIN) del Perú*

Interés Nacional	Intensidad del interés			
	Supervivencia (crítico)	Vital (peligroso)	Importante (serio)	Periférico (molesto)
1 Derechos fundamentales y dignidad de las personas.		EEUU UE China	Brasil Bolivia Chile Colombia	
2 Oportunidades y Acceso a los Servicios		EEUU UE	Brasil Chile China Colombia	
3 Estado y Gobernabilidad			EEU UE (Venezuela) China Brasil Chile Colombia	
4 Economía, competitividad y empleo.		EEUU UE China	China (Chile) Brasil (Ecuador) Colombia	
5 Desarrollo regional e infraestructura.		EEUU UE	China Colombia Chile Brasil	

Nota. () (Contrarios)

### 3.1.2. Potencial nacional

“El potencial nacional es la fortaleza o capacidad que una nación soberana puede usar para alcanzar sus intereses nacionales” (D'Alessio, 2015, p.95). Con el fin de evaluar este aspecto en su conjunto, se deben analizar los siguientes elementos: (a) demográfico, (b)

geográfico, (c) económico, (d) tecnológico-científico, (e) histórico-psicológico, (f) organizacional-administrativo, y (g) militar.

***Dominio Demográfico.*** A Noviembre 2016, de acuerdo a la proyección del Instituto Nacional de Informática y Estadística (INEI, 2016), el Perú cuenta con una población de 31,488,625 personas, con una distribución por género de 15,722,385 hombres y 15,716,240 mujeres. El Perú está constituido por 24 departamentos, de los cuales Lima representa el más poblado, siendo aproximadamente 9,986,000 los habitantes al 2016. Este dato demuestra la marcada centralización del país, puesto que, después de Lima, 11 departamentos superan el millón de habitantes y 12 se encuentran por debajo de este número, esto explica la desigualdad del nivel de cobertura de servicios e infraestructura que privilegia al desarrollado y se distribuyen de forma desigual entre los diversos departamentos del país. Es importante señalar la disminución en los indicadores de pobreza y pobreza extrema en los últimos 11 años; de acuerdo al INEI (2016), el índice de pobreza ha disminuido de 58.7 % a 21.8% del 2004 al 2015, así como, en el mismo intervalo, el índice de pobreza extrema se ha reducido de 16.4% a 4.1%, siendo el principal objetivo del Plan Bicentenario llevar estos indicadores a 0% para el 2021, y así potenciar el desarrollo de la clase media. En esta línea, teniendo en cuenta la educación como canal de desarrollo, los indicadores del INEI (2016) muestran un importante crecimiento, entre 1997 y 2015, en el nivel educativo alcanzado por personas mayores a 15 años, en las secciones de educación superior, del 7% al 12.5% en educación no universitaria, y de 12.2% a 16.4% en educación universitaria. En el mismo periodo, se obtuvo una importante reducción del porcentaje de población que solo obtuvo educación pre escolar, del 9.5% al 4.1%, y solo primaria, del 30.5% al 21.5%, como se visualiza en la Figura 7. Con referencia a los niveles de empleo, la población en edad de trabajar (PET) representa un 74% de la población nacional total, de la cual el 71.6% es parte de la población económicamente activa (PEA), de los cuales, a su vez, el 96.5% se encuentra ocupado, activamente trabajando

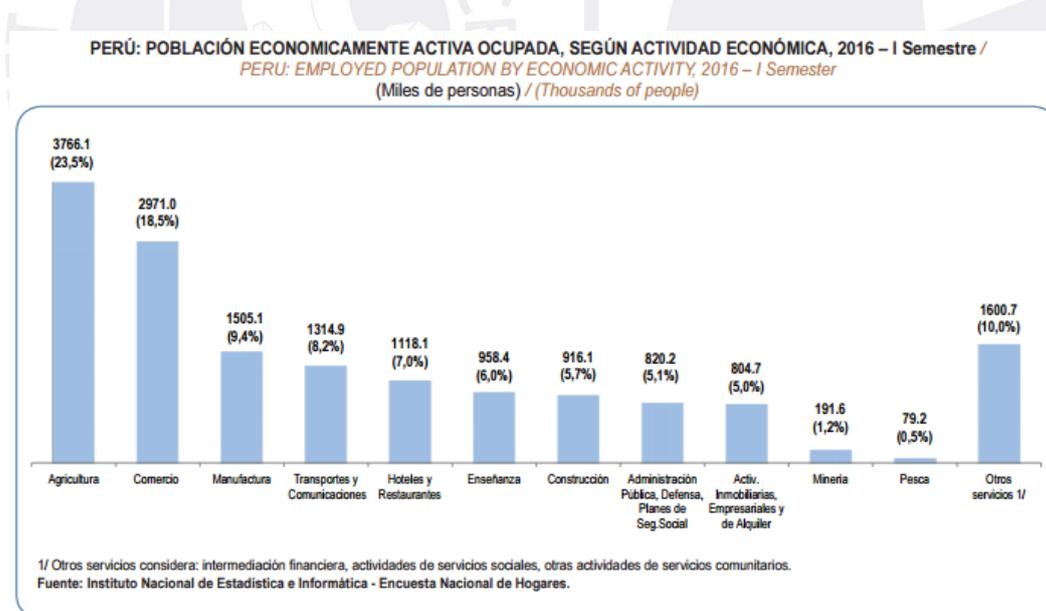
por una remuneración, y el 3.5% se encuentra desocupado, sin trabajo, pero en la búsqueda activa de uno (INEI, 2016). En este aspecto, como se puede apreciar en la Figura 8, la distribución por actividad económica tiene un mayor porcentaje en el comercio y agricultura, concentrando el 42% de la PEA, seguido por el 10% en el rubro “otros”, en el cual se encuentra la actividad financiera, servicios sociales y comunitarios; es decir, que como fuerza laboral, menos del 10% de la PEA se desempeña en servicios financieros (INEI, 2016).

Tabla 5

*Perú Nivel de Educación Alcanzado por la Población de 15 y Más Años de Edad 1997-2005*

Nivel Educativo	1997	2000	2004	2008	2011	2015
Total	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%
Inicial / Pre-escolar	9.5%	8.0%	6.5%	5.4%	4.9%	4.1%
Primaria	30.5%	30.8%	26.8%	24.1%	22.8%	21.5%
Secundaria	40.8%	42.0%	43.7%	43.7%	43.4%	45.4%
Superior no universitaria	7.0%	9.3%	11.3%	12.9%	14.0%	12.5%
Superior universitaria	12.2%	9.9%	11.7%	13.9%	14.9%	16.4%

Adaptado de “Síntesis Estadística 2016” del Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2016. Recuperado de: [http://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones\\_digitaless/Est/Lib1391/libro.pdf](http://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitaless/Est/Lib1391/libro.pdf)



*Figura 7. Perú: Población Económicamente Activa Ocupada, Según Actividad Económica, 2016-I Semestre.*

Tomado de “Síntesis Estadística 2016” del Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2016. Recuperado de:

[http://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones\\_digitaless/Est/Lib1391/libro.pdf](http://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitaless/Est/Lib1391/libro.pdf)

**Dominio Geográfico.** De acuerdo al INEI (2016), la superficie total del Perú es de aproximadamente 1,285,215.6 km<sup>2</sup> divididos en tres regiones geográficas, costa, sierra, y selva, siendo la primera la de menor extensión, pero concentrando a la mayor parte de la población (aprox. 64%), en contraparte con la selva, con una extensión del 60% del territorio nacional, pero solo albergando al 11% de la población, lo cual brinda una diversidad ventajosa en cuanto a climas, flora, y fauna, siendo esto la marca personal del país. Adicionalmente, cuenta con 200 millas de territorio marítimo, zona exclusiva económica (Mar de Grau). En fronteras, el Perú colinda al norte con Colombia y Ecuador, al Este con Brasil, al Sudeste con Bolivia, al Sur con Chile y al Oeste con el Océano Pacífico. Al encontrarse en la zona central de América del Sur, con acceso al mar, el Perú se vuelve un país estratégico para la entrada y salida del comercio desde esta zona hacia Asia y viceversa.

**Dominio Económico.** El BCRP (2016), en su Reporte de Inflación de Junio de 2016, estima, para el cierre del mismo año, un crecimiento en el PBI del 4.0% impulsado principalmente por el sector primario, y contempla un incremento en el gasto público en compensación a la baja inversión privada del primer trimestre del mismo año, todo esto en un marco de crecimiento económico mundial con una tasa de 3.1%, la misma del 2015, y de las más bajas desde el 2009; el limitado crecimiento a nivel mundial, junto con los resultados del primer trimestre, justifica el reajuste del 4.2%, proyectado originalmente, al 4.0% final (BCRP, 2016). Sin embargo, la proyección a los años siguientes es positiva; considerando la recuperación mundial, el Perú espera impulsar el PBI en un 4.6% al 2017, y 4.2% al 2018. Impulsado por el incremento en las exportaciones, principalmente por la venta de minerales y una mayor contribución de productos no tradicionales, se estima que el déficit en la cuenta corriente de la balanza de pagos disminuirá del 4.4% del PBI en el 2015, a un 3.8% en el 2016, para mantenerse en un 3% en los siguientes dos años (BCRP, 2016). Por otro lado, el déficit fiscal se mantendrá al alza hasta el 2017, debido a la disminución de ingresos fiscales

y un aumento en el gasto; sin embargo, se espera una reducción del PBI actual, de 2.9%, al valor 2.5% para el 2018, en cuanto se continúen los trabajos de modernización en la refinería Talara (BCRP, 2016). Cabe señalar la solidez de las reservas internacionales en el Perú, en relación al saldo de adeudados externos de corto plazo, como se puede visualizar en la Tabla 6, lo cual asegura una apropiada respuesta ante cualquier eventualidad de la economía externa.

Tabla 6

*Indicadores de Cobertura de las Reservas Internacionales*

Indicadores de Cobertura de las Reservas Internacionales			
Como Porcentaje de	2006	2011	2016**
PBI	19.60%	28.60%	32.40%
Deuda Externa a Corto Plazo*	166%	471%	580%
Deuda Externa a Corto Plazo más déficit en cuenta corriente	230%	360%	346%
* Incluye saldo de deuda a corto plazo más las amortizaciones a un año del sector público y privado.			
** Proyección			

Adaptado de "Reporte de Inflación Junio 2016" del Banco Central de Reserva del Perú, 2016. Recuperado de: <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2016/junio/reporte-de-inflacion-junio-2016.pdf>

**Dominio Tecnológico-científico.** Como economía en desarrollo, la tecnología y el desarrollo científico aún no ocupan un lugar prioritario en el ámbito nacional. En su memoria anual 2015, el Consejo Nacional de Ciencia Tecnología e Innovación Tecnológica (CONCYTEC, 2016) señala que en dicho año existieron tres dificultades clave para el desarrollo del plan operativo institucional: (a) demora en la aprobación de demanda adicional, causando un retraso en un nuevo esquema de financiamiento del FONDECYT (Fondo Nacional de Desarrollo Científico y Tecnológico), (b) Demoras en contrataciones por la complejidad en la Ley de Contrataciones, y (c) la falta de especialistas en ciencia y tecnología, un punto álgido que muestra las carencias del sistema educativo peruano (CONCYTEC, 2016). En esa misma línea, CONCYTEC desarrolló una Política Nacional

para el Desarrollo de la Ciencia, Tecnología e Innovación Tecnológica; en este documento se expone la importancia del incremento del presupuesto de Investigación y Desarrollo (I+D), basándose en ejemplos como Corea del Sur, quienes incrementaron el nivel de inversión de 0.5% de su PBI, en 1960, hasta 2.5% del mismo para 1990, lo cual se relaciona directamente con su tasa de crecimiento anual del 6.46%, y lo coloca como una de las potencias actuales líderes en tecnología e innovación, y una economía importante en el escenario mundial actual (CONCYTEC, 2016). Por ende, en este documento se propone una política que impulse el desarrollo en ciencia y tecnología apropiadamente alineada al plan bicentenario, y en el marco de los acuerdos y políticas actuales; para esto brinda seis objetivos específicos: (a) Promover la generación y transferencia de conocimiento científico-tecnológico, alineando los resultados de investigación con las necesidades del país, las cuales serán definidas con los sectores involucrados, (b) Promover y desarrollar nuevos incentivos que estimulen e incrementen las actividades de CTI (Ciencia y Tecnología) por parte de los actores del sistema Nacional de Ciencia, Tecnología e innovación Tecnológica, (c) Promover la generación de capital humano debidamente calificado para la CTI, (d) Mejorar los niveles de calidad de los centros de investigación y desarrollo tecnológico, (e) Generar información de calidad sobre el desempleo de los actores que conforman el sistema Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación Tecnológica, y (f) Fortalecer la institucionalidad de la ciencia, tecnología e innovación tecnológica en el país (CONCYTEC, 2016). El fin es lograr contrarrestar las carencias de la nación, con respecto a este punto clave, para efectos de sostenibilidad económica y desarrollo educativo.

***Dominio Histórico-psicológico.*** La herencia histórica de la nación es un principio fundamental para el desarrollo futuro, tanto en un contexto ancestral como reciente, debido a que moldea las costumbres y tendencias actuales de los peruanos en diferentes facetas. Bajo este contexto, el Perú fue el centro del desarrollo de la cultura incaica, lo cual dejó de

herencia arte, costumbres, e infraestructuras pre hispánicas que generan un presencia como destino turístico a nivel mundial, teniendo como ícono Machu Picchu, que en el 2007 fue nombrado como una de las nuevas siete maravillas del mundo. Asimismo, la diversidad cultural entre departamentos, mayormente causada por la mezcla de culturas en todas las etapas del país, ha generado diversas fusiones en varios niveles, siendo uno de las más destacadas en la última década, el gastronómico, que erige al Perú como una de las capitales del mundo en este contexto. Es en este contexto que impulsa el orgullo nacional, mediante el cual, el peruano lleva un nivel de emprendimiento alto a nivel mundial, encontrándose en el quinto lugar al 2014, con una tasa emprendedora (número de emprendimientos entre la PEA) del 28.8%, y una intención del emprendimiento del 50.6% (Ernst & Young, 2015).

***Dominio Organizacional-administrativo.*** En este aspecto se debe mencionar el lento proceso de descentralización por el cual se encuentra actualmente pasando el Perú, de acuerdo al Plan Bicentenario (CEPLAN, 2011), y los problemas actuales que esto acarrea para el desarrollo conjunto del país. Actualmente, el gobierno central del país se encuentra constituido por tres poderes: (a) El Ejecutivo, dirigido por el Presidente de la República, (b) El Poder Legislativo, cuyo poder central se encuentra en el Congreso de la República, compuesto por 130 integrantes elegidos a votación, a la par que el Presidente, cuya función principal es la de crear y aprobar leyes dentro de sus poderes, así como fiscalizar al equipo de ministros elegidos por el Ejecutivo, y (c) El Poder Judicial, a cargo de la administración de la justicia a nivel nacional. La sede central de estos poderes se encuentra en la capital de la ciudad, reforzando el sentimiento de centralismo actual que afecta al país. Cabe señalar, por otro lado, el grado de aprobación del Poder Judicial, que de acuerdo al CEPLAN (2011) es del 14.2%, lo cual nos da a entender el sentimiento de falta de justicia y equidad a nivel nacional. Este, definitivamente, es un factor clave que brinda la imagen de corrupción en las esferas del gobierno, y no beneficia al desarrollo de un sentimiento nacional común.

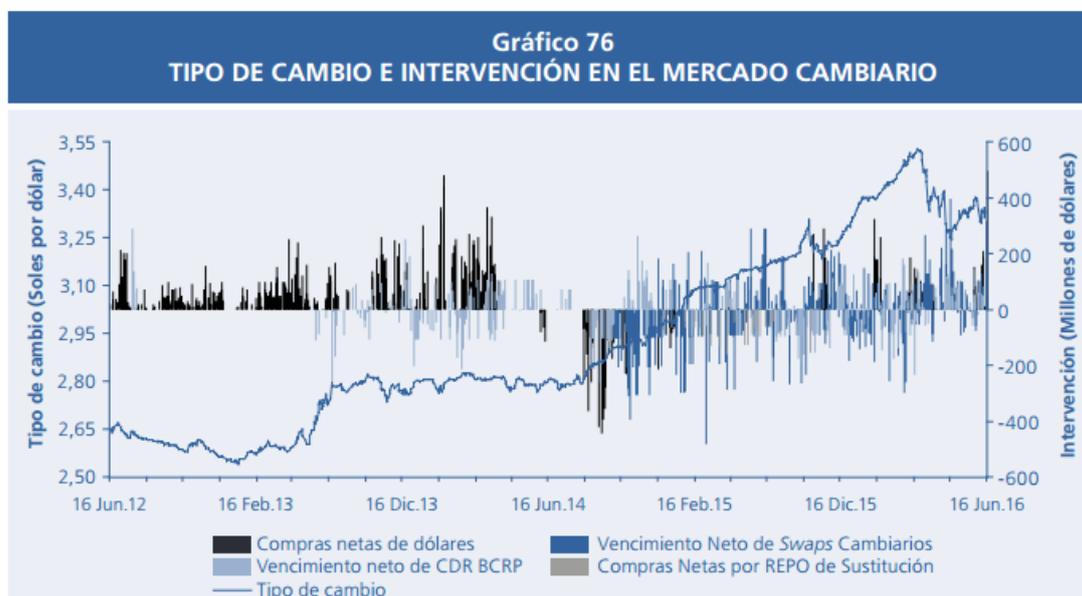
**Dominio Militar.** Las fuerzas del orden en el Perú están compuestas por 3 fuerzas armadas: (a) Fuerza Aérea, (b) Marina de Guerra del Perú, y (c) el Ejército del Perú. Estas fuerzas son las encargadas, cada una en su vía, de la defensa en conflictos limítrofes o casos de emergencia interna muy particulares, puesto que para la mayoría de incidencias internas, el accionar recae sobre las fuerzas policiales, representadas por la Policía Nacional del Perú. Cabe señalar, sin embargo, que estas entidades, a la fecha, sufren de un bajo grado de alistamiento, principalmente debido a la falta de incentivos para seguir una carrera en las mismas, por remuneraciones no atractivas, y falta de modernización en las entidades a nivel de infraestructura y materiales. Debido a esto, en la coyuntura actual, muchas de las fuerzas del orden se ven involucradas en actos de corrupción a todos los niveles, lo que se traslada en un bajo nivel de seguridad y orden, en las ciudades y zonas más vulnerables del litoral. A su vez, esto genera un ambiente de riesgo para el desarrollo empresarial, ya que, debido a la pobre respuesta de las fuerzas del orden, la seguridad del Estado y las ciudades no están debidamente cubiertas.

### **3.1.3. Principios cardinales**

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

**Influencia de las terceras partes.** En el contexto económico y el entorno bancario, las economías en desarrollo, como Perú, son altamente susceptibles a las crisis que puedan afectar a las economías desarrolladas como Estados Unidos, La Unión Europea o China. Como ejemplo directo, el golpe a la economía global por la crisis inmobiliaria del 2008, cuyas repercusiones aún se perciben a nivel mundial, afectó la venta de las exportaciones primarias en el Perú y frenó la aceleración en el crecimiento del PBI. Es importante señalar que esto, a su vez, afectó el tipo de cambio, involucrando también transacciones bancarias y

las entidades financieras, lo que ha venido recuperándose en los últimos años, como se puede visualizar en la Figura 8, la cual muestra el tipo de cambio e intervención en el mercado cambiario entre Junio 2012 y Junio 2016.



*Figura 8.* Tipo de Cambio e Intervención en el Mercado Cambiario. Tomado de “Reporte de Inflación Junio 2016” del Banco Central de Reserva del Perú, 2016. Recuperado de: <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2016/junio/report-de-inflacion-junio-2016.pdf>

**Lazos pasados y presentes.** Actualmente el país se encuentra en una situación de buenos términos con todos los países limítrofes a nivel diplomático, si bien es importante señalar las diferencias en las tendencias gubernamentales con países cercanos como Venezuela y Bolivia, quienes apuestan por un modelo económico con alta intervención del Estado. Por otro lado, cabe mencionar los conflictos territoriales pasados, con Ecuador en la década de los 90, y con Chile, en ocasión de las controversias del triángulo marítimo, lo fue una relación de tensión durante la primera década del nuevo siglo. La contraposición culminó con un fallo favorable al Perú por parte de la Corte Internacional de Justicia de la Haya en Enero del 2014, que si bien generó un disgusto en el país vecino, dio por culminada una controversia que dejaba una tensión preocupante.

**Contrabalance de los intereses.** En este aspecto el país se encuentra a la búsqueda de tratados favorables que impulsen y dinamicen la exportación, como recientemente, el 4 de Febrero del 2016, se realizó la firma del TPP en Nueva Zelanda, acuerdo que dinamiza los negocios con los 12 países suscritos, pero principalmente con Estados Unidos, el principal promotor del mismo. Es importante, sin embargo, evaluar los tratados desde diversos ángulos, ya que un intercambio desventajoso para un país que principalmente exporta materia prima, puede mellar en una industria que aún se encuentra en vías de desarrollo. Al mismo tiempo, como comenta el artículo “Europa: Ya no se necesita Visa Schengen, pero lee esto antes de ir” (2016, 29 de Marzo), el 15 de Marzo del 2016 se firmó el tratado con la Unión Europea para poder ingresar a Europa sin visa por un lapso de hasta 90 días para estadías no remuneradas (Ministerio de Relaciones Exteriores, 2016); esto ha impulsado el turismo a los 30 países de la Unión Europea que se encuentran contemplados en este acuerdo.

**Conservación de los enemigos.** La relación de enemistad más duradera del país ha sido con Chile; desde las épocas de la Guerra del Pacífico, diversas controversias no solucionadas no permitían eliminar la tensión existente entre ambos países. Esto se trasladó hacia ámbitos culturales, donde la adjudicación de ciertos productos como el pisco o platillos gastronómicos por un país u otro causaba percepciones de desconfianza y afectaban la relación en varios niveles. No obstante, cabe señalar que el mercado peruano ha continuado aceptando e incorporando corporaciones chilenas, tales como el Grupo Falabella, o el grupo Cencosud, y la lista ha continuado incrementándose en los últimos años, sumando un aproximado de US\$ 16 billones al cierre del 2015 (Dirección de Asuntos Económicos Bilaterales, 2016).

#### **3.1.4. Influencia del análisis en el Banco Financiero del Perú**

Teniendo en cuenta los diversos factores que afectan al sector financiero a nivel país, y por ende, directamente al Banco Financiero del Perú, se detecta que los intereses nacionales

están enfocados en una formalización y desarrollo humano del país, lo cual favorece directamente a la compañía al empujar la generación de empresas sólidas con intereses en servicios bancarios que, a su vez, presenten un menor riesgo y, al mismo tiempo, entregando clientes con una mejor cultura financiera que tengan un menor riesgo para la banca minorista, promoviendo así la automatización de la banca, reduciendo tiempo y costos. Del mismo modo, la educación generaría una cartera de talentos más atractiva para su formación como colaboradores del banco, permitiendo mejores estrategias y resultados a largo plazo, e impulsando al banco, además, a mejorar sus planes de sucesión y retención. Sin embargo, en el corto plazo, la situación actual del país aún sugiere cautela en la inversión y la medición del riesgo. Los pasivos generados por deudas impagas se encuentran en rangos peligrosos en los últimos tres años y deben ser evaluados cuidadosamente. Asimismo, a nivel de innovación, la falta de infraestructura y personal capacitado generan un problema que evita el avance del banco hacia sistemas más personalizados y dinámicos, generando burocracia en los procesos, y altos costos operativos que podrían reducirse o eliminarse de contar con las herramientas necesarias.

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

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

Para efecto de la evaluación de factores que afecten el mercado financiero, se utilizó como referencia los evaluados por el Reporte Global de Competitividad 2015-2016. Bajo este reporte se identificaron como los factores de mayor importancia en el rubro, el ambiente macroeconómico, el desarrollo en sí del mercado financiero, y el nivel educativo y de entrenamiento. Como se puede visualizar en la Figura 9, el Perú presenta una calificación sólida tanto a nivel macroeconómico, representado por un crecimiento estable en el PBI, un nivel de inflación estable y un buen nivel crediticio del país (BCRP, 2016). A su vez, el país cuenta con un desarrollo importante del mercado financiero debido a la estabilidad

económica del país, un desarrollo aceptable en eficiencia, y una buena confiabilidad en el mercado. Sin embargo, en lo que concierne al nivel educativo, se encuentra en un nivel no satisfactorio, traduciéndose en poco personal especializado con estudios superiores que pueda brindar una competitividad importante al banco. Esto, a su vez, genera una búsqueda del talento casi constante por parte de las compañías y la necesidad de suplir cierta demanda de recursos laborales con personal no nacional. El reporte menciona una cantidad común de horas de estudio, pero una carencia significativa en la calidad de la enseñanza y un pobre entrenamiento laboral, es decir, personas con preparación académica pero sin experiencia laboral que los haga atractivos al mercado.



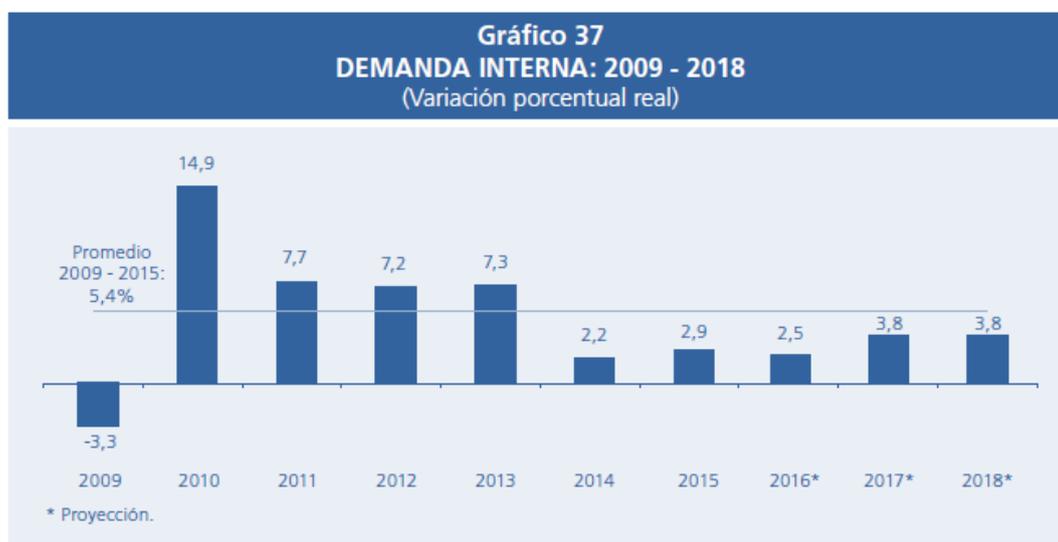
*Figura 9.* Índices de Competitividad del Perú 2015-2016.  
Tomado de “The Global Competitiveness Report 2015-2016”. Recuperado de:  
<http://reports.weforum.org/global-competitiveness-report-2015-2016/economies/#economy=PER>

### 3.2.2. Condiciones de la demanda

De acuerdo a lo reportado por el BCRP (2016) en el Reporte de Inflación 2016, la demanda interna ha sufrido una considerable desaceleración desde el 2014, manteniéndose en las proyecciones del 2016, siendo el resultado del primer trimestre un crecimiento del 1.9%.

Esto se debe a una disminución en la inversión pública, retrasándose la ejecución de

proyectos de inversión. Sin embargo, para los siguientes dos años se espera un crecimiento importante de la demanda interna, en conjunto con el PBI. Las fuerzas cambiantes en este aspecto se dan por la ejecución de proyectos de inversión entregados en concesión, así como un aumento en la inversión interna por proyectos de infraestructura (BCRP, 2016).



*Figura 10.* Demanda Interna 2009-2018.

Tomado de “Reporte de Inflación Junio 2016” del Banco Central de Reserva del Perú, 2016. Recuperado de: <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2016/junio/reporte-de-inflacion-junio-2016.pdf>

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

En la última década, el crecimiento económico del país ha generado la reestructuración del mercado financiero a una banca más moderna, con una alta diversidad de participantes en el mercado, y una alta diferenciación acorde a las necesidades y particularidades del cliente peruano, segmentándose no solo por sectores, sino por tipo de productos y servicios a brindar. En términos generales, los servicios bancarios se separan en dos grandes segmentos, la banca mayorista y la banca minorista. Estos dos grandes segmentos son atendidos por las 61 entidades que conforman el sector financiero. De acuerdo a la información de la SBS (2016), de estas, 17 entidades brindan servicio a los dos segmentos y son conocidos como la Banca Múltiple, mientras que el resto, conformado por

Micro financieras no Bancarias, Empresas de arrendamiento y Financieras, prestan servicio únicamente a la banca minorista. Esto implica que la mayor concentración de competencia se da en la banca minorista, debido a que estas participan en productos masivos y con montos monetarios menores; no obstante, cabe señalar que para cualquier entidad de la Banca Múltiple, la competencia se realiza en ambos frentes.

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

El mercado financiero se encuentra relacionado con diversas entidades que brindan soporte y regulan la actividad financiera y el flujo monetario y de servicios de este hacia sus clientes. En el aspecto regulatorio dos entidades se encuentran siempre presentes, la Superintendencia de Banca, Seguros y AFPs (SBS) y la Asociación de Bancos (ASBANC); la primera se encarga de detectar y prever el lavado de activos en las entidades financieras, mientras que el segundo en potenciar el funcionamiento de las mismas, consolidando y derivando reportes clave para la evaluación del mercado por parte de cada una de las compañías. Asimismo, la Bolsa de Valores de Lima brinda mecanismos para la negociación e intercambio de valores a través de herramientas económicas. Al tratarse de un mercado que constantemente mide el riesgo de sus clientes y valores, las controladoras de riesgo son socios estratégicos del mercado financiero, ya que brindan estos estudios y la información necesaria para la generación de nuevos productos y ajustes de tasas. Finalmente, las entidades educativas son un soporte clave, tanto las que brindan educación superior, como los institutos de formación bancaria, ya que la fuerza laboral de los bancos, sobre todo con referencia al segundo tipo de entidad, proviene de estos, y los resultados a largo plazo dependen, en parte, de la calidad de los mismos.

#### **3.2.5. Influencia del análisis en el Banco Financiero del Perú**

En este análisis, se tiene una visión más cercana al sector en el que el Banco Financiero del Perú desarrolla sus actividades, de tal manera que se tiene una visión general

de los factores que generan un impacto directo en los resultados de la compañía. Tomando en cuenta los efectos de la demanda, en los siguientes dos años se puede esperar un incremento importante para los resultados del banco, detectando las oportunidades y las necesidades correctas. A niveles de rivalidad, el banco se encuentra en una posición estable pero no sólida dentro de la Banca Múltiple, que si bien tiene presencia en los dos sectores de mercado, aún se encuentra en vías de desarrollo para nivelar a su competencia directa. Finalmente los sectores de apoyo continúan asegurando un buen entorno para sus operaciones y brindan una regulación adecuada que no acciona sobre los objetivos del banco.

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

El análisis del entorno PESTE evalúa las diversas fuerzas externas que infieren sobre un mercado en particular y lo afectan directamente. En este caso, la evaluación se centrará en el mercado financiero.

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

La entidad más importante en regulación financiera del Perú es el Banco Central de Reserva del Perú, el cual actúa con la principal finalidad de preservar la estabilidad monetaria, regulando la moneda y el crédito, administrando las reservas internacionales e informando sobre el estado de las finanzas nacionales (BCRP, 2016). Esta entidad emite el Reporte de Inflación, en el cual se visualiza el estado actual de la economía peruana, teniendo un resultado del primer trimestre del 2016 en el crecimiento del PBI del 4.4%, en el cual destacó el repunte del sector minería e hidrocarburos (25%), pero impulsado principalmente por el primero, y más bien, frenado por la caída de los hidrocarburos por la ruptura del Oleducto Norperuano. Así también, los sectores primarios suman un 10% de crecimiento para el resultado final del PBI, y se prevé un crecimiento estable para los mismos en los siguientes dos años (BCRP, 2016). Entre otras entidades, se tiene a la SBS, la cual se encarga regular la actividad bancaria, teniendo como objetivo primordial proteger a los clientes de los mismos y

detectar a tiempo cualquier operación de lavado de activos y financiamiento del terrorismo que pueda estar presente en el sector. Por otro lado, el Gobierno Peruano no tiene una participación directa en el mercado financiero ya que no lo regula de primera mano, pero sí lo dinamiza a partir de la apertura del mercado con diversos tratados que favorecen a la exportación e importación de productos y servicios. Como ya se mencionó, el TPP, firmado el 4 de Febrero del 2016, se espera que logre el impacto deseado en este aspecto, generando no solo ingresos a través del intercambio, sino de toda la cadena productiva que pueda impactar positivamente en el consumo interno. Como punto final, es importante señalar a los esfuerzos de desdolarización de los créditos por parte del BCRP; desde el 2014, el fortalecimiento de dicha moneda, podría haber afectado al sector por el riesgo de no pago de los mismos. Esta evolución se puede apreciar en la Figura 11.

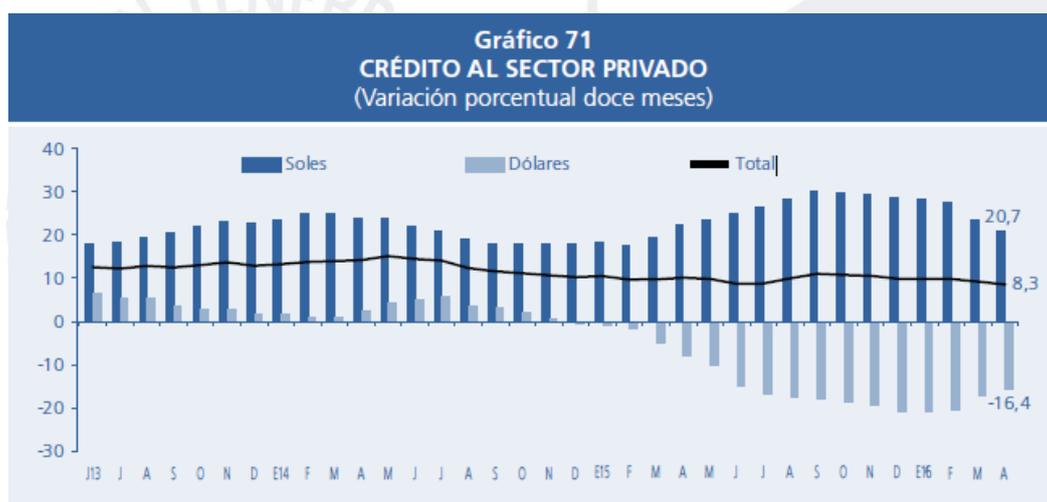


Figura 11. Crédito al Sector Privado.

Tomado de “Reporte de Inflación Junio 2016” del Banco Central de Reserva del Perú, 2016. Recuperado de: <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2016/junio/reporte-de-inflacion-junio-2016.pdf>

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

De acuerdo a lo reportado por el Banco Central de Reserva del Perú en Junio 2016, el Perú se encuentra en un periodo estable a niveles económicos, siendo la proyección de la inflación al cierre del 2016 de 2.6%, el nivel más bajo en la región Sudamérica. Para el 2017, se espera un nivel de inflación en 2.2%, en línea con su posición. En cuanto a los mercados

internacionales, muestran un crecimiento estable seguido de una menor aversión al riesgo, lo que incrementa las proyecciones de inversión a mediano plazo (BCR, 2016). En la actividad económica en general, se espera un crecimiento en los sectores primarios, solamente frenado por la desaceleración en el sector minero, principalmente debido a la baja inversión en este por el precio de los minerales (BCR, 2016). Esto se traslada a un crecimiento en el PBI de 4.0% al cierre del 2016, pero un esperado del 4.6% al 2017, no solo impulsado por los sectores primarios, sino por un incremento de la inversión privada, esperando que la contracción de la misma cese y vuelva a los niveles de incremento mayores al 7% proyectado para el 2016 (BCR, 2016). Teniendo en cuenta estos indicadores, podemos inferir un remonte en el crecimiento de la economía peruana al mediano plazo; si bien actualmente se encuentra a niveles aceptables pero conservadores, el impulso en el crecimiento del PBI a través de la inversión privada y la demanda interna son claves para una expansión significativa del sector financiero.

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

De acuerdo a la información del INEI (2016) a Noviembre del 2016, el ahorro en el sistema financiero se incrementó en un 12.4% con respecto al año anterior, lo cual se traduce en una mayor holgura por parte de la población y un avance en la cultura de prevención. Esto, a su vez, se relaciona con las fluctuaciones en el nivel de ocupación de la Población Económicamente Activa (PEA), variando del 96.5% al 95.3%, del 2015 al 2016, es decir incrementándose el porcentaje de desocupación (INEI, 2016). Cabe señalar, sin embargo, que la PEA total también ha aumentado en porcentaje, lo cual se puede traducir en un mantenimiento de los niveles de desempleo, haciendo de la cultura de ahorro una necesidad que, a su vez, se relaciona con los mayores niveles de desempleo que se vieron a principios del siglo, siendo de 5.3% el personal desocupado de la PEA al 2004 (INEI, 2016). Por otro lado, en el Perú el nivel educativo de la PEA tiene su mayor concentración en personas que

han culminado la secundaria, siendo estas el 44% del total, 14% de educación superior no universitaria, y 16% de educación superior universitaria (INEI, 2016). En estos indicadores existe un déficit en personal especializado, lo cual causa problemas en la contratación de profesionales para las entidades bancarias, haciendo la caza del talento un entorno bastante competitivo, en los cuales el posicionamiento de marca es clave. A su vez, esto afecta a la expansión de la clientela y a la PEA en sí, debido a que a menores estudios, corresponden menores ingresos, por lo cual el sistema financiero mantiene tasas altas, al percibir un riesgo alto de los clientes para créditos de consumo y la implementación de micro empresas.

Por otro lado, es relevante señalar la coyuntura de las últimas décadas del siglo pasado con respecto al terrorismo por parte de Sendero Luminoso, lo cual afectó al país en el nivel social, creando un quiebre en la confianza entre la población, y aumentando una centralización que ya era considerable para esas épocas, al obligar a migrar a personas del interior del país a la capital huyendo de la violencia. La actividad de este movimiento armado no cesaría hasta principio de los 90, pero de alguna forma se mantiene remanentes a la fecha, bajo fachadas políticas o movimientos en el interior del país, en especial en el VRAEM.

Asimismo, se debe tener en consideración los conflictos sociales latentes que afectan a la inversión privada y el mantenimiento de la paz nacional. Estos conflictos se encuentran directamente ligados a las actividades industriales que generan un impacto en el medio ambiente, o afectan a poblaciones indígenas del interior del país como se dio en Cajamarca (Conga), y hace poco en Tía María, Arequipa, demandando costos sociales altos, y desacelerando la expansión minera propuesta en ambos escenarios. Estos conflictos son responsabilidad del Gobierno Central, el cual debe velar por que la transparencia de las empresas mineras a explotar yacimientos que contemplan afectar poblaciones y ecosistemas vulnerables.

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

La evolución del sector financiero depende en gran parte del desarrollo tecnológico en cuanto a inteligencia del negocio, información del cliente potencial, información del entorno financiero, y, en los últimos años, en la seguridad de la información. Este último apartado se ha vuelto de vital importancia ya que la banca está migrando a una plataforma virtual, como lo indica el Centro de Innovación BBVA (2015), con fuerte aumento de las operaciones realizadas desde celulares u ordenadores personales, y la necesidad de proteger la información del cliente y la integridad de sus bienes. En el Perú, las operaciones electrónicas crecieron un 89% entre el 2012 y el 2014 (Perú 21, Marzo 2015), una cifra importante cuando la comparamos con la información brindada por el INEI en temas de desarrollo educacional, y el CONCYTEC en desarrollo tecnológico, lo cual nos brinda un déficit entre el desarrollo del mercado como tal, y el desarrollo interno de las tecnologías necesarias para atenderlo. De cara al mundo, el Perú tiene una calificación de 3.4 en este aspecto, en contraste con la calificación de siete del mejor en el mundo, Luxemburgo, siendo la principal carencia en el apartado de tecnologías de información y comunicación, puntos clave para el desarrollo del sector financiero (World Economic Forum, 2016). En este escenario, es importante señalar el desarrollo de una nueva tendencia en las finanzas que es el FINTECH, la fusión de las finanzas y la tecnología de acuerdo al Centro de Innovación BBVA (2015). Las empresas basadas en FINTECH, basan sus productos financieros en tecnología de la información y comunicaciones, brindándolos en su totalidad en plataformas online, dando la ventaja del ahorro de tiempo y procesos que esto conlleva. Asimismo, al ser independientes, desarrollan productos tecnológicos con mayor velocidad, supliendo necesidades latentes de los clientes financieros actuales, a diferencia de las grandes entidades bancarias. La alianza con las FINTECH, es una gran oportunidad para el Banco Financiero, ya que brinda la entrada a un nicho del negocio en crecimiento y que se perfila como tendencia al futuro inmediato.

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

Actualmente la preservación de la ecología toma una importancia crucial a nivel mundial debido a la amenaza del calentamiento global y la pérdida de recursos básicos para la subsistencia humana que esto conllevaría. En este aspecto, esta fuerza impacta en el sistema financiero a través de la responsabilidad social, siendo consecuentes no solo con sus valores sino con la calidad de vida de sus clientes y colaboradores, además del cumplimiento de estándares operativos dentro de los estándares de calidad aceptados. De la misma manera, la gestión de riesgo no debe solo enfocarse a los riesgos relacionados al sector bancario y los clientes, sino también al medio ambiente; esta es una tendencia actual tomada tanto por la SBS, como por diversas entidades bancarias con el fin de generar respuestas inmediatas ante cualquier incidencia, y reducir el impacto al mínimo. Todo esto dándose en el marco de la Ley General del Ambiente y su reglamento establecidos en el año 2005. Asimismo, hay que tener en cuenta los fenómenos naturales que pueden afectar al país de manera esperada, como el Fenómeno del Niño, pudiendo comprometer el crecimiento de las actividades primarias y, por ende, las exportaciones.

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

Teniendo en cuenta los diversos factores analizados, se deben reconocer las oportunidades y amenazas en los mismos para el diseño de estrategias competitivas y con una visión a largo plazo, así como el diagnóstico de los mismos. Luego de obtener las principales oportunidades y amenazas para el sistema financiero peruano y los que afectan directamente al Banco Financiero, estos se valoraron en la Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE) en la Tabla 7. Se obtuvo 1.53, por debajo del promedio (2.5), y esto significa que el Banco Financiero está respondiendo inadecuadamente a las oportunidades y amenazas del entorno.

Tabla 7

*Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE)*

Factores clave del éxito		Peso	Valor	Ponderado
Oportunidades				
1	Crecimiento estable del Sector Bancario	0.12	2	0.24
2	Mercado potencial de proyectos de infraestructura	0.07	1	0.07
3	Segmento de Pequeña y Mediana Empresa en Crecimiento	0.10	2	0.20
4	Demanda de servicios especializados en el Mercado Bancario (estructuración de pasivos, asesoría financiero, cobertura de riesgos financieros)	0.07	1	0.07
5	Crecimiento demográfico y poder adquisitivo	0.05	2	0.1
6	Desarrollo tecnológico aplicado a los servicios del sector financiero, en la operación actual y nuevas oportunidades de inclusión financiera mediante trabajo conjunto con FINTECH	0.09	1	0.09
Subtotal		0.50		0.77
Amenazas				
1	Incremento en el nivel de deudas no pagadas	0.12	1	0.12
2	Concentración de la banca múltiple en los cuatro primeros bancos (BCP, Scotiabank, BBVA, Interbank)	0.12	1	0.12
3	Fuerte competencia de empresas financieras especializadas (cajas municipales, financieras, leasing)	0.10	2	0.20
4	Factores desestabilizantes de la economía peruana (cambios climáticos que afecten las exportaciones e importaciones, impactos de economía mundial, conflictos sociales)	0.09	2	0.18
5	Escasez de especialistas tecnológicos y financieros en el mercado	0.07	2	0.14
Subtotal		0.50		0.76
Total		1.00		1.53

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

En líneas generales, se puede visualizar que el grado de respuesta ante las oportunidades no es el óptimo dentro de lo calificado para el sector financiero, principalmente en la respuesta a las zonas geográficas, lo cual es deficiente por dos frentes, la poca expansión del banco en términos de clientes al interior del país, y una infraestructura que facilite la expansión de servicios desde la capital al interior. Por otro lado, el banco se encuentra en la capacidad de responder positivamente al crecimiento estable del sector

bancario debido a las proyecciones favorables del país, además, ante la amenaza del cambio climático debido a las precauciones tomadas ante la aparición del Fenómeno del Niño, lo cual es predecible hasta cierto punto con la tecnología actual. Por último, debido al alcance del banco, su nivel de respuesta hacia diversas oportunidades se encuentra en el promedio (nivel no competitivo) con la necesidad de buscar mejoras en todos los niveles organizativos

### **3.5. Banco Financiero del Perú y sus Competidores**

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

El sector financiero se caracteriza por requerir servicios diversos y tener una solidez económica, lo que lo vuelve atractivo para los proveedores. Los servicios necesarios para el correcto funcionamiento del banco van desde tecnología, comunicación, hasta alimentación. Uno de los servicios principales para una entidad bancaria es el de procesos de pago. En el caso del Banco Financiero, estos trabajan exclusivamente con tarjetas MasterCard y tienen en su cartera Diners Club, por lo cual trabajan únicamente con la empresa Procesos Medios de Pago S.A., lo que le otorga a este proveedor un alto poder de negociación al ser el único en brindar este servicio para dichas tarjetas. La seguridad también es un servicio primordial, tanto de las sedes del banco como para el transporte de monedas, que están cubiertas por G4S Perú S.A.C. y Prosegur respectivamente. En este caso, existen diversas compañías confiables que brindan estos servicios, por lo cual el poder de negociación de los mismos es bajo, y la negociación de contratos es más flexible. En el caso de servicios de información del mercado, el Banco Financiero trabaja con Bloomberg Professional, uno de los líderes mundiales en brindar este servicio quienes, por su trayectoria y reputación, cuentan con un importante poder de negociación. Es por ello que un cambio de proveedor podría ser contraproducente debido a la calidad de la información. En cuanto a operaciones y tecnología existen diversos proveedores en el Perú, sin embargo, al especializarse en el sistema de un banco en particular, estos pueden volverse socios clave en el mediano plazo. En este caso, la compañía trabaja

con Tata Consulting, y por los años de trabajo con ellos, se ha vuelto un proveedor con alto potencial de negociación.

En un grado de menor criticidad, están los proveedores de servicios alimenticios como Sodexo o Newrest, estos últimos trabajando actualmente con el Banco Financiero. Debido a la diversidad de compañías que ofrecen este servicio, el nivel de negociación es bajo y se encuentra sujeto a la preferencia de la compañía. En esta misma línea, los servicios de limpieza de oficinas también presentan un bajo nivel de negociación en cuanto a la existencia de oferta y la baja especialización en el servicio.

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

De acuerdo al reporte de la SBS (2016), a Marzo 2016, la morosidad de la banca múltiple fue de un 2.7%, aumentando en aproximadamente 0.16 puntos porcentuales de lo reportado en Marzo 2015, presentando una tendencia al alza, en los últimos seis años, desde 1.5% en el 2011, hasta el resultado actual. Del total de créditos otorgados, el Banco Financiero, presenta el porcentaje más alto de deudores con problemas potenciales, ascendiendo al 5.1% del total de créditos otorgados, y con un 3.73% entre créditos vencidos y con cobranza judicial del total de sus créditos directos, según el reporte de la SBS (2016) a Marzo 2016. En este mismo reporte, el Banco Financiero cuenta con 6,026,308 créditos directos, representando un total de 2.65% de los créditos totales de la banca múltiple; esta cartera se encuentra compuesta por 7.86% créditos directos a corporativos, 45.70% a la gran y mediana empresa, 10.10% a la pequeña y micro empresa, 21.92% en créditos de consumo y 14.43% en créditos hipotecarios, siendo el cliente con mayor porcentaje de morosidad la pequeña y la micro empresa. Esta información nos brinda un panorama de los clientes actuales del Banco Financiero, mientras se visualiza que gran parte de sus créditos son otorgados a la gran y mediana empresa, quienes ostentan una morosidad aceptable de 1.3%, mayormente en tarjetas de crédito, mientras la pequeña y micro empresa son un cliente

riesgoso a largo plazo, con índices del 9% y 6% respectivamente (SBS, 2016). En este sector, los créditos se otorgan en base a una medición del riesgo del cliente, lo cual se traslada en la tasa activa que, según la SBS (2016), a Marzo 2016, otorga las más bajas a los créditos corporativos, 6.28% en moneda nacional (MN) y 2.43% en moneda extranjera (ME); los créditos a la mediana empresa se encuentran en un 10.66% y 7.82% para MN y ME respectivamente, y para las microempresas, el más alto de 35.52%. Para los créditos de consumo el promedio, de la tasa es de 42.91%, y para los créditos hipotecarios es de 9.10% en MN y 6.66% en ME (SBS, 2016). Sumando esta información al porcentaje de créditos directos otorgados por el Banco Financiero, se visualiza que un gran porcentaje de sus clientes, (corporativos, gran y mediana empresa), cuentan con gran poder de negociación para con la entidad, sumando casi el 50% del total de créditos, mientras que la mitad restante, entre pequeña y micro empresa, créditos de consumo e hipotecarios, presentan un bajo poder de negociación, aunque también un mayor grado de morosidad. A pesar del aparente balance en la cartera de clientes, mantener un porcentaje de clientes con alto nivel de morosidad debería ser evaluado en conjunto con los productos otorgados y las tasas aplicadas a los mismos.

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

En el sector financiero los sustitutos se encuentran desarrollándose de manera importante, captando clientes a través de tasas atractivas en productos tradicionales como las cuentas CTS, o facilidades de pago para sectores no atendidos por los pertenecientes a la banca múltiple. Los más importantes son las cooperativas y los prestamistas informales. En el caso de las cooperativas, estas se diferencian de las entidades bancarias principalmente por el sistema regulatorio, ya que estos no responden a la SBS sino más bien a la Federación Nacional de Cooperativas de Ahorro y Crédito del Perú. Asimismo, sus servicios se brindan exclusivamente a sus socios a través de tasas preferenciales, lo cual los hace un sustituto

importante con peligro de absorber mercado potencial. Por otro lado, los prestamistas informales, al no tener regulación alguna, brindan préstamos con tasas excesivas, de acuerdo a lo que indica Asbanc, haciendo de este sustituto un peligro para el cliente final, y que puede ser confrontado con información. Sin embargo, la informalidad de su accionar le juega a favor en el caso el cliente sea de riesgo.

Sin embargo, el sustituto más importante para el Banco Financiero, se encuentra en las cajas rurales y municipales, las cuales se encuentran desarrollando de manera importante dentro del mercado de banca minorista, al que exclusivamente están enfocados, contando con un aproximado de 16 mil millones de soles en créditos y 15 mil millones en depósitos en conjunto, a Mayo 2016 (SBS, 2016). Estas cifras, comparadas con la banca múltiple, representan un 6% de la misma, más del doble de la participación actual del Banco Financiero. Y si bien, las cajas son individuales y no presentan una amenaza como marca, los productos que presentan actualmente se encuentran a tasas atractivas, especialmente en depósitos de ahorro, por lo cual los vuelve una amenaza potencial al desarrollo de la banca minorista del Banco Financiero.

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

Como se ha evaluado en capítulos anteriores, el país se encuentra en una etapa de crecimiento continuo, lo cual se traduce en un mercado atractivo para el ingreso de nuevos competidores. Sin embargo, en el presente año no se han reportado intenciones agresivas de nuevos bancos a ingresar, esto debido a que, a pesar del panorama positivo, la coyuntura social de las elecciones presidenciales y el panorama externo conservador, adicional a la existencia actual de cuatro bancos dominantes del mercado que presentan una barrera de entrada, detienen el ingreso de nuevos bancos. Con esta premisa, el Banco Financiero se encuentra en una posición susceptible ante la entrada de nuevos bancos, ya que no se encuentra consolidado en el sector, y no presenta un buen reconocimiento de marca. Cabe

señalar que, de acuerdo a las predicciones de mediano plazo, la economía peruana volvería a despuntar acorde al recupero de las economías internacionales, y el Banco Financiero se debe preparar para ese momento, en cuanto nuevos banco podrían consolidar su ingreso al país.

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

La banca múltiple se encuentra, actualmente, liderada por cuatro bancos que representan el 82.9% de la participación del mercado actual, el Banco de Crédito del Perú, el Banco Continental, el Banco Interbank y el Banco Scotiabank; de acuerdo al reporte de la SBS (2016) en Marzo 2016, estos, a su vez, son competencia directa del Banco Financiero. En la Tabla 8 se puede observar sus principales indicadores a Marzo 2016; de acuerdo a la SBS (2016), los ratios presentan resultados similares en casi todos los aspectos financieros, denotando una solidez en conjunto entre los principales representantes de la banca múltiple. Sin embargo, es importante observar la diferencia en depósitos por oficina, producto del liderazgo y posicionamiento de los cuatro bancos más grandes de Perú, en contraste al banco en desarrollo que es el Financiero, lo que se traduce en una competencia fuerte y difícil de superar en los mismos ámbitos, sugiriendo la búsqueda de nichos alternativos para el desarrollo y expansión del mercado del Banco Financiero. Por otro lado, el alcance en número de oficinas del Banco Financiero es de 38 oficinas en Lima y presencia en 20 departamentos del país; sin embargo, con un aproximado de una oficina en cada departamento fuera de la capital, se encuentra en desventaja con respecto a sus competidores, quienes no solo cuentan con agencias en el litoral, sino también con agentes en tiendas minoristas, que brindan un alcance en zonas de difícil llegada. Esto pone al Financiero en la necesidad de expandir su red para ayudar a la penetración del mercado y la diversidad de la cartera de clientes. Por último, se resumen las Cinco Fuerzas de Porter para el Banco Financiero en la Figura 12; se observa que el poder de negociación de los proveedores, poder

de negociación de compradores, amenaza de los sustitutos, amenaza de los entrantes, y rivalidad de los competidores son media, alta, alta, baja, y alta respectivamente.

Tabla 8

*Principales Indicadores del Sector Financiero al 31 de Marzo de 2016 como Porcentaje*

	Banco BBVA	Banco De Crédito del Perú (con sucursales en el exterior)	Banco Financiero	Scotiabank Perú (con Sucursales en el Exterior)	Interbank (con sucursales en el exterior)
<b>Solvencia</b>					
Ratio de Capital Global (al 29/02/2016)	13.17%	14.30%	11.97%	13.47%	15.12%
Pasivo Total / Capital Social y Reservas ( N° de veces )	13.23%	10.53%	10.76%	8.68%	11.56%
<b>Calidad de Activos</b>					
Créditos Atrasados con más de 90 días de atraso / Créditos Directos	2.02%	1.95%	3.01%	2.66%	2.29%
Créditos Refinanciados y Reestructurados / Créditos Directos	1.59%	0.84%	1.84%	0.61%	1.09%
Créditos Atrasados MN (criterio SBS)/ Créditos Directos MN	1.88%	2.93%	3.55%	2.69%	2.43%
Créditos Atrasados ME (criterio SBS)/ Créditos Directos ME	3.29%	1.95%	4.20%	4.12%	2.66%
<b>Eficiencia y Gestión</b>					
Gastos de Administración Anualizados / Activo Productivo Promedio	2.22%	2.90%	4.09%	2.49%	3.56%
Gastos de Operación / Margen Financiero Total	43.41%	38.14%	61.54%	36.82%	41.34%
Ingresos Financieros / Ingresos Totales	83.37%	80.45%	88.43%	84.15%	86.37%
Créditos Directos / Personal ( S/ Miles )	8,913	3,681	3,422	6,576	3,618
Depósitos / Número de Oficinas ( S/ Miles )	141,285	164,040	55,120	144,217	85,991
<b>Rentabilidad</b>					
Utilidad Neta Anualizada / Patrimonio Promedio	0.23	0.23	0.10	0.18	0.25
Utilidad Neta Anualizada / Activo Promedio	0.02	0.02	0.01	0.02	0.02
<b>Liquidez</b>					
Ratio de Liquidez MN (Promedio de saldos del mes)	27.24%	24.23%	21.03%	19.28%	27.25%
Ratio de Liquidez ME (Promedio de saldos del mes)	46.37%	44.77%	30.61%	44.32%	56.10%
Caja y Bancos MN / Obligaciones a la Vista MN ( N° de veces )	0.26	0.23	1.64	0.35	0.30
Caja y Bancos en ME / Obligaciones a la Vista ME ( N° de veces )	1.31	0.95	2.77	1.21	1.62
<b>Posición en Moneda Extranjera</b>					
Posición Global Promedio / Patrimonio Efectivo	5.80%	7.37%	22.61%	0.57%	3.92%

Adaptado de "Información Estadística de la Banca Múltiple", por Superintendencia de Banca, Seguros y AFPs, s.f. (<http://www.sbs.gob.pe/app/stats/EstadisticaBoletinEstadistico.asp?p=1>).

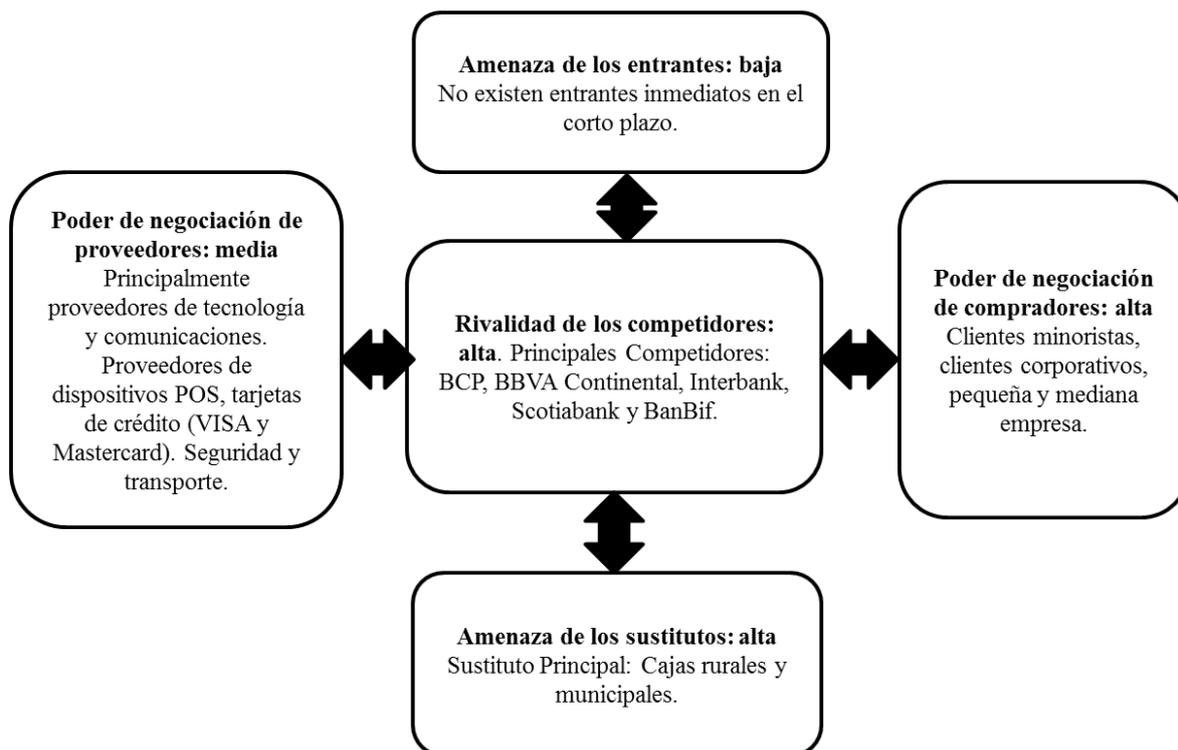


Figura 12. Cinco Fuerzas de Porter para Banco Financiero.

### 3.6. Banco Financiero del Perú y sus Referentes

Con miras al entorno global, es importante realizar un comparativo con entidades de mayor alcance, de tal manera que brinden una escala distinta de competencias contra las cuales comparar al Banco Financiero del Perú. Por ello, se ha considerado realizar el comparativo contra cuatro bancos mundiales: (1) Bank of America, de Estados Unidos, (2) Citibank también de Estados Unidos, (3) el banco británico HSBC, y (4) el Banco Santander de España. En el caso de Bank of America, de acuerdo al ranking Global2000 del 2016, este se encuentra en la posición 11 del ranking total, presentando ventas de aproximadamente 91.5 billones de dólares americanos, siendo el puesto 18 en ganancias del ranking y la quinta a nivel de bancos. Cuentan con aproximadamente 47 millones de clientes, 4,700 centros financieros minoristas y cerca de 3 millones de pequeños negocios a quienes ofrecen productos. El Citibank como parte del Citigroup, es el número 13 en el ranking global y número 19 en ganancias con 85.94 billones de dólares americanos en el 2016, habiéndose recuperado notablemente de la crisis del 2008 y del rescate al que estuvo sujeto porte del

Gobierno de Estados Unidos (Fortune, 2010). El HSBC es el número 14 en ranking general, el 7 a nivel de bancos y el 91 en ventas, con 70.2 billones de dólares americanos, teniendo gran presencia en Hong Kong, dado que fue fundado durante la época de la colonia británica, y cotizando, a su vez, fuertemente en la Bolsa de Londres. Finalmente, el Banco Santander figura en el número 37 del ranking global, el 9 a nivel de bancos y 149 en ventas con 49.79 billones de dólares americanos. Es prominente en la banca minorista, siendo este su negocio de mayor ingreso, representando cerca del 70% de sus ingresos totales.

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

*Matriz Perfil de Competitividad (MPC).* En esta matriz se observa la comparativa del Banco Financiero por factores claves de éxito con sus competidores directos en el sector de Banca Múltiple, lo cual nos permite valorizar el estado actual de dichos factores, identificar oportunidades de mejora, y el estado actual del Banco en referencia a sus principales competidores. Como se puede observar en la Tabla 9, el Banco tiene la calificación más baja existente en el mercado, lo cual lo sitúa en una posición precaria en cuanto a sus competidores directos. Esto indica que el banco necesita plantear una estrategia para valorar adecuadamente sus oportunidades, de tal manera que los tiempos de respuesta sean los ideales. Por otro lado, comparado con sus sustitutos, el Banco Financiero se encuentra peligrosamente en el mismo puntaje, lo cual indica la alta probabilidad de que estos tomen participación del mercado ya ganada en lo que respecta a la banca de personas naturales, principalmente y en menor medida, de otros de productos de Banca Minorista; todo esto en el caso de que los sustitutos como Mi Banco y las cajas rurales, decidan promover estrategias más agresivas en adquisición de clientes, así como también consolidar su nivel de riesgo, volviéndolos más confiables, lo cual, sumado a las tasas que ya manejan para productos de haberes y CTS, supondría una amenaza considerable.

**Matriz Perfil Referencial (MPR).** Como se puede observar en la Tabla 10, en relación a sus referentes, las respuestas promedio del Banco Financiero no son competencia al respecto de las respuestas óptimas de estos mismos, las cuales les ha generado el liderazgo en su mercado, y les ha brindado la solidez necesaria para realizar renovaciones de imagen y cambios de estrategia con el fin de la penetración del mercado. Esta calificación sirve como referencia hacia los líderes mundiales del mercado financiero, y nos brinda un comparativo que servirá para generar y evaluar estrategias que permitan al Banco Financiero consolidarse como un banco de talla mundial y mantenerse como tal.

### **3.8. Conclusiones**

Dentro del análisis tridimensional de las naciones, se ha evaluado el potencial del país y los lineamientos del plan estratégico que este plantea a través del Plan Bicentenario, además de las proyecciones del BCR que brindan un panorama de un país en desarrollo y con estabilidad macroeconómica, aunque, más bien, aún carente en el apartado de desarrollo, investigación y educación, lo cual no asegura la sostenibilidad a largo plazo de la economía actual, pero a mediano plazo, brinda una imagen de generación segura de empleo e ingresos. Por otro lado, en el análisis competitivo del país, se revisó su competitividad en la generación de la industria y el impulso en los servicios. La regulación actual permite el desarrollo estable, y sin inconvenientes, de las empresas en el sector financiero con la apertura de la economía, dinamizando exportaciones e importaciones, a través de tratados como el TPP, diversifica la economía nacional y asegura una competencia justa. Por otro lado, en el análisis PESTE, se ha evaluado más de cerca el mercado financiero, teniendo a las fuerzas políticas como entes de regulación y aseguramiento de las operaciones del negocio, a las fuerzas económicas como el norte que manejan el sector en un rumbo positivo, con un crecimiento estable del PBI superior al 4% para los siguientes dos años, pero flaqueando en el sector social y demográfico debido a la centralización del poder y los negocios, a la falta de alcance

por parte del Estado en cuanto a los conflictos sociales y a la carencia de infraestructura que dificulta las comunicaciones en el interior del país. Generándose a partir de esta información, la Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE) brinda un panorama general de la posición del Banco Financiero frente a estos factores, dando un resultado promedio que demuestra la necesidad de mejoras en la institución. Finalmente, al evaluar las cinco fuerzas que afectan directamente al banco, se detectó la amenaza activa de los sustitutos, y la amenaza latente de entrada de nuevos competidores, debido a la coyuntura actual, a partir de esto, se analizaron los factores de éxito de competidores y referentes en las matrices MPC y MPR, que derivaron en un diagnóstico no favorable para el Banco Financiero, dando los resultados más bajos en ambas matrices. Esto conlleva a la necesidad de análisis profundo de la estrategia actual y/o su modificación para alcanzar un mejor posicionamiento en términos a factores claves de éxito de la industria.

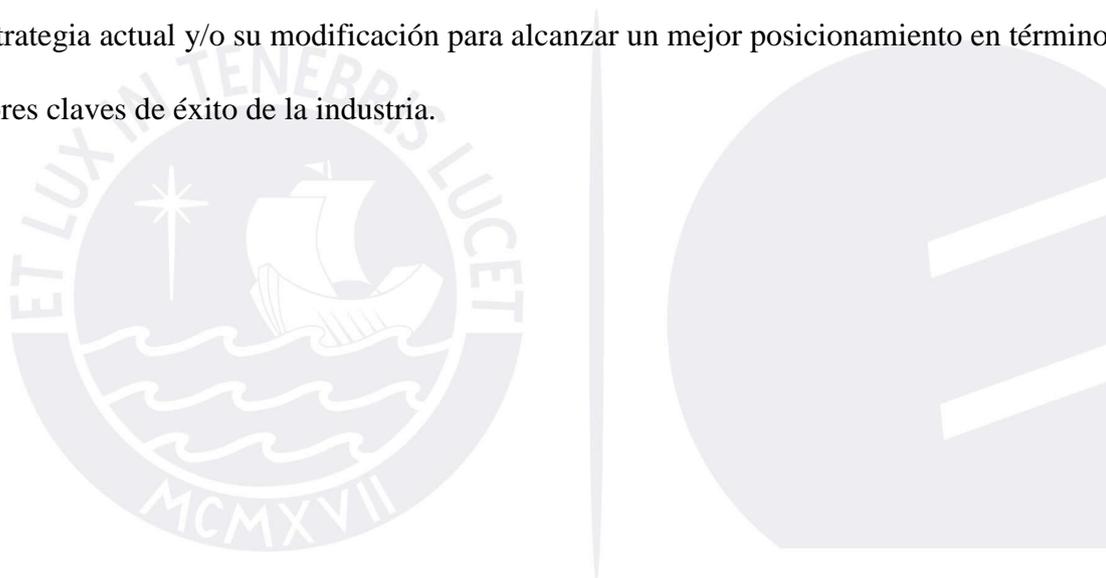


Tabla 9

*Matriz de Perfil Competitivo (MPC)*

		Banco Financiero		Banco de Crédito del Perú		Interbank		Scotiabank		Banbif		MiBanco		GNB		Cajas		
Factores clave del éxito		Peso	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA
1	Participación en el Mercado	0.20	1	0.20	4	0.80	3	0.60	3	0.60	2	0.40	1	0.20	1	0.20	1	0.20
2	Fortaleza Financiera	0.20	2	0.40	4	0.80	3	0.60	4	0.80	2	0.40	2	0.40	2	0.40	1	0.20
3	Presencia en el Territorio	0.15	2	0.30	4	0.60	4	0.60	3	0.45	2	0.30	3	0.45	1	0.15	1	0.15
4	Posicionamiento de Marca	0.15	1	0.15	4	0.60	4	0.60	3	0.45	1	0.15	1	0.15	1	0.15	1	0.15
5	Gestión del Portafolio de Créditos	0.15	2	0.30	3	0.45	3	0.45	4	0.60	2	0.30	1	0.15	2	0.30	1	0.15
6	Diversidad de Productos	0.15	2	0.30	4	0.60	3	0.45	4	0.60	2	0.30	2	0.30	3	0.45	1	0.15
Total		1.00		1.65		3.85		3.30		3.50		1.85		1.65		1.65		1.00

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

Tabla 10

*Matriz de Perfil Referencial (MPR)*

Factores clave del éxito		Peso	Banco Financiero		Bank of America		Citibank		HSBC		Banco Santander	
			Valor	Ponderado	Valor	Ponderado	Valor	Ponderado	Valor	Ponderado	Valor	Ponderado
1	Participación en el Mercado	0.20	1	0.20	4	0.80	4	0.80	4	0.80	3	0.60
2	Fortaleza Financiera	0.20	2	0.40	4	0.80	4	0.80	4	0.80	4	0.80
3	Presencia en el Territorio	0.15	2	0.30	3	0.45	3	0.45	3	0.45	3	0.45
4	Posicionamiento de Marca	0.15	1	0.15	4	0.60	4	0.60	3	0.45	4	0.60
5	Gestión del Portafolio de Créditos	0.15	2	0.30	4	0.60	4	0.60	4	0.60	3	0.45
6	Diversidad de Productos	0.15	2	0.30	4	0.60	4	0.60	4	0.60	4	0.60
Total		1.00		1.65		3.85		3.85		3.70		3.50

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

## Capítulo IV: Evaluación Interna

### 4.1. Análisis Interno AMOFHIT

Como D'Alessio (2015) indicó, la evaluación interna permite la definición de estrategias capaces de capitalizar las fortalezas y neutralizar las debilidades, de modo que se construyan ventajas competitivas a partir de la identificación de competencias distintivas. A continuación, se han evaluado las áreas funcionales del Banco Financiero que integran el ciclo operativo, mediante el análisis interno AMOFHIT, con el fin de identificar las principales fortalezas y debilidades de la organización en la Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI). Como se mencionó anteriormente, es importante señalar que el foco de negocio es el desarrollo de intermediación financiera, con operaciones en banca empresarial, banca de micro y pequeña empresa, y banca personal - créditos hipotecarios y de consumo - hacia a los sectores socioeconómicos B y C, a través de operaciones en su sede principal y de 78 agencias a nivel nacional (Banco Financiero, 2016).

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

Esta área analizada considera estructura del accionariado, estructura organizacional, desafíos actuales en el planeamiento estratégico, prácticas de gobierno corporativo, y clasificaciones vigentes de riesgo. Respecto a la estructura del accionariado, el Banco Financiero forma parte del Grupo Financiero Ecuatoriano Pichincha, a través de sus principales accionistas, el Banco del Pichincha C.A., domiciliado en Ecuador, y Pichincha Holding LLC, domiciliado en Estados Unidos (Banco Financiero, 2016). Al 30 de junio de 2016, el Banco Financiero presentó un capital social de S/. 652.6 millones provenientes, que incluye la capitalización de S/. 60.7 millones de las utilidades obtenidas en el ejercicio 2015 (Banco Financiero, 2016). En este sentido, la estructura del accionariado a junio de 2016 se muestra en la Tabla 11.

Tabla 11

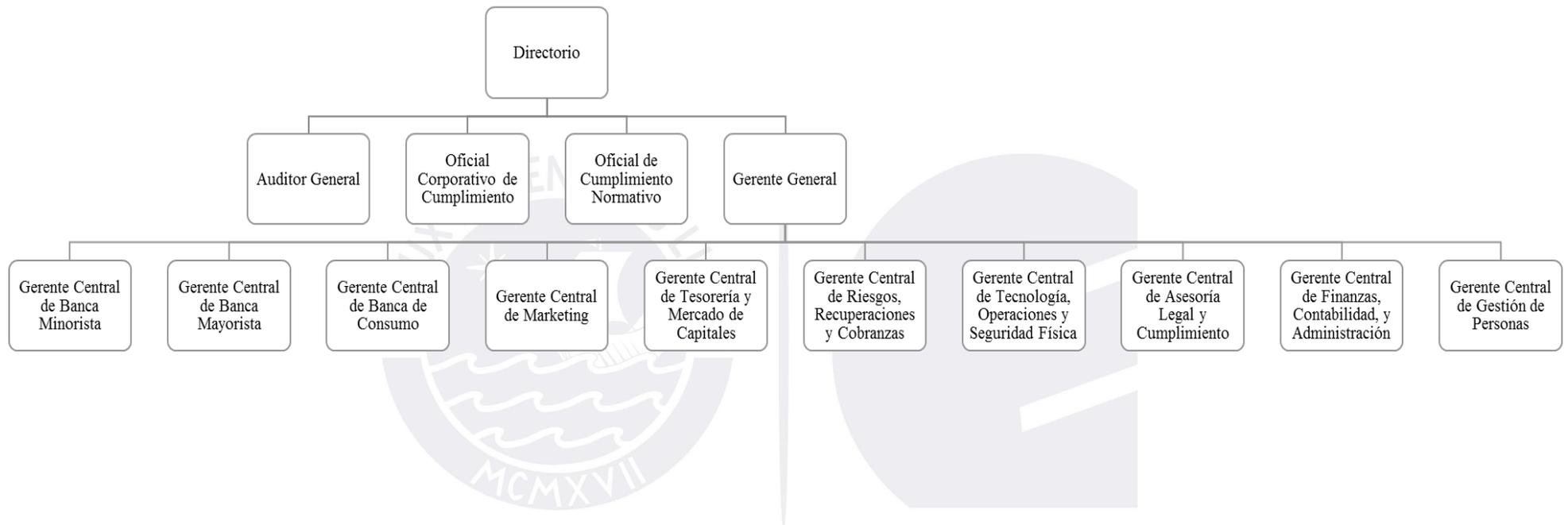
*Estructura del Accionariado a Junio de 2016*

Accionistas	Acciones suscritas y pagadas (%)
Banco del Pichincha C.A.	46.50
Pichincha Holding LLC	38.02
Otros	15.48
Total	100.00

*Nota.* Tomado de “Fundamento de Clasificación de Riesgo: Banco Financiero del Perú”, por Class & Asociados, 2016 (<http://www.classrating.com/informes/bfinanciero1.pdf>).

Cabe mencionar que el Grupo Pichincha es el principal grupo financiero de Ecuador, y controla al Banco del Pichincha de Ecuador, el cual es el principal banco privado de ese país. Este banco registró 28.59% de los activos, 28.76% de los pasivos, y 28.61% del patrimonio, en términos de totales, de la banca privada ecuatoriana a junio de 2016 (Class & Asociados, 2016). Asimismo, para el Banco Pichincha de Ecuador, los activos consolidados totales ascendentes a US\$ 9,258.26 millones, respaldados por un patrimonio consolidado de US\$ 879.86 millones a Junio 2016. La utilidad neta obtenida por el Banco Pichincha de Ecuador en el primer semestre del año 2016 fue de US\$ 20.36 millones, alcanzando un ROE de 4.63% (Class & Asociados, 2016).

Respecto al directorio del Banco Financiero, el principal órgano de decisión es el Comité Ejecutivo del Directorio, el cual está conformado por siete miembros titulares y cinco suplentes, quienes fueron elegidos en la Junta Obligatoria Anual del 22 de marzo de 2016, y mantienen estabilidad en los últimos periodos (Banco Financiero, 2016). Respecto a la estructura organizacional, se ha modificado a inicios del 2015 y es de tipo funcional a nivel de diez gerencias centrales, una gerencia general, y áreas de control como Auditoría Interna, Oficialía de Cumplimiento y Oficial Normativo, tal como se muestra en la Figura 13.



*Figura 13.* Organigrama del Banco Financiero.

Tomado de “Memoria Anual 2015”, por Banco Financiero, 2016

(<http://www.financiero.com.pe/General/QuienesInfFinanciera.aspx?idmenu=562>).

Adicionalmente, se han establecido varios comités como el Comité de Auditoría, Comité de Administración de Activos y Pasivos (ALCO), Comité de Prevención de Lavado de Activos, y Comité de Gestión Integral de Riesgos, entre otros, con el propósito de intercambio oportuno de información sobre políticas y operaciones entre el directorio y la plana gerencial (Banco Financiero, 2016). Debido a que la estructura es primordialmente funcional, existen desafíos en el nivel de integración y eficacia de la comunicación entre las gerencias centrales; esto permite que los empleados se concentren solo en cumplir las metas de su área, y no necesariamente en las metas en conjunto del banco. En relación con las empresas vinculadas – Crecer Seguros, Carsa, Diners Club - al banco, algunos miembros de la plana directiva y directorio han asumido funciones en estas empresas. A raíz de esto, durante el ejercicio 2016, se ha comenzado a explorar mayores oportunidades de sinergia con las empresas vinculadas, aparte de la actual venta cruzada (*cross-selling*) de productos en la red de agencias y tiendas (Banco Financiero, 2016).

De acuerdo a una entrevista con un funcionario directivo de Banco Financiero con responsabilidad en los temas expuestos en el presente trabajo, el planeamiento se enfoca principalmente en el ámbito financiero y de capacitaciones. Debido a que el área de operaciones está subcontratada, la búsqueda de eficiencia operativa es principalmente responsabilidad del tercero y no se realiza un planeamiento de inversiones para incrementar eficiencia operativa. Asimismo, el planeamiento estratégico no considera las sinergias y oportunidades de proyectos socialmente responsables desde el enfoque de valor compartido a nivel corporativo. En general, no se actualiza el plan estratégico del banco de forma continua, y su acceso se restringe a los gerentes centrales y algunos gerentes senior de mando medio (Banco Financiero, 2016).

De acuerdo a la Memoria Anual 2015, el banco ha seguido con la implementación de buenas prácticas de Gobierno Corporativo a lo largo del año 2015, preservando los valores de transparencia y acceso a la información dentro de la entidad a través de la página web corporativa (Banco Financiero, 2016). Con la finalidad de implementar políticas más completas, durante el ejercicio 2015, se modificaron diversas normas internas, como el Código de Buen Gobierno Corporativo, entre otros. Sin embargo, las principales oportunidades de mejora a futuro se centran principalmente en los principios 3, 7 y 12, los cuales corresponden a la no dilución en la participación en el capital social, arbitraje para solución de controversias, y procedimientos para el ejercicio de voto respectivamente (Banco Financiero, 2016). De esta manera, a la fecha, no hay política implementada ni regulación para operaciones corporativas que puedan afectar el derecho a la no dilución en participación en el capital social, la cual podría ser relevante para accionistas minoritarios, en especial si consideramos la estructura del accionariado del banco. Asimismo, el arbitraje para solución de controversias se podría implementar con el fin de aumentar la celeridad y eficiencia en estos procesos, asegurando un fallo idóneo ya que va ser tratado solo por árbitros especializados en la materia, lo cual no es posible garantizar en la vía jurisdicción ordinaria. Del mismo modo, pese al actual mundo digital y tecnológico, no se ha implementado mecanismos que permitan el ejercicio del voto de accionistas a distancia por medio electrónico y/o postal; la representación es personal o por poder.

Por otro lado, al ser una entidad emisora de valores que cotiza en la Bolsa de Valores de Lima (BVL), el Banco Financiero está expuesto a la clasificación de riesgo dada por las empresas especializadas, las cuales emiten una opinión fundada sobre las probabilidades que determinado instrumento financiero sea pagado en las condiciones prometidas por el emisor (Class & Asociados, 2016). En los reportes de junio 2016, Class & Asociados SA (2016)

clasificó al Banco Financiero con la categoría A- en fortaleza financiera, mientras que sus principales competidores están mejor posicionados, tal como se muestra en la Tabla 12.

Tabla 12

*Clasificaciones Vigentes a Junio de 2016*

Clasificaciones Vigentes a Junio 2016	Banco Financiero del Perú	Banco Interamericano de Finanzas	Banco GNB Perú S.A.
Fortaleza financiera	A-	A+	A
Depósitos a Corto Plazo		CLA-1+	CLA-1
Depósitos a Largo Plazo			AA
Programa de Certificados de Depósito Negociables	CLA-1		CLA-1
Tercer Programa de Certificados de Depósito Negociables		CLA-1+	
Cuarto Programa de Certificados de Depósito Negociables		CLA-1+	
Primer Programa de Bonos Corporativos	AA		
Segundo Programa de Bonos Corporativos	AA		
Tercer Programa de Bonos Corporativos	AA		
Primer Programa de Bonos de Arrendamiento Financiero	AA	AA+	
Segundo Programa de Bonos de Arrendamiento Financiero	AA	AA+	
Tercer Programa de Bonos de Arrendamiento Financiero (Antes Quinto Programa de Bonos de Arrendamiento Financiero - América Leasing)	AA		
Bonos Subordinados - Cuarta Emisión		AA	
Bonos Subordinados - Quinta Emisión		AA	
Primer Programa de Bonos Subordinados	AA-	AA	
Segundo Programa de Bonos Subordinados	AA-	AA	
Emisión Privada de Bonos Subordinados	AA-		
Acciones Comunes		Primera Categoría	
Perspectivas	Estables	Estables	Estables

*Nota.* Tomado de “Fundamento de Clasificación de Riesgo: Banco Financiero del Perú”, por Class & Asociados, 2016 (<http://www.classrating.com/informes/bfinanciero1.pdf>).

De esta manera, en el presente factor, las fortalezas del Banco Financiero son las siguientes:

- Respaldo de su accionista controlador, Grupo Financiero Ecuatoriano Pichincha, en términos patrimoniales, tecnológicos, gestión corporativa y de estrategia.
- Adecuado manejo de la rotación interna del personal a nivel de principales funcionarios y soporte de funciones corporativas para desarrollar sus habilidades, experticia, y difusión de las mejores prácticas por toda la empresa.
- Política de ascensos internos que preserva el conocimiento y la experiencia dentro de la empresa, a través de programas de capacitación y convocatorias internas.
- Correctas prácticas de gobierno corporativo, las cuales son hechas públicas anualmente a través de la Memoria Anual.

Asimismo, las debilidades del Banco Financiero, en el presente factor, son las siguientes:

- Inadecuado nivel de integración y comunicación ineficaz entre las áreas del ciclo operativo del banco.
- Falta de exploración de mayores oportunidades comerciales con las empresas vinculadas.
- Falta de un planeamiento estratégico y continuo en los ámbitos no financieros de la empresa.
- Falta de procesos y responsabilidades asignadas en el planeamiento estratégico.

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

Al 30 de junio de 2016, el Banco Financiero participó con 2.7% de las colocaciones directas de créditos y con 2.5% de los depósitos totales, incluyendo depósitos del público y del sistema financiero, ocupando la séptima posición en ambos rubros (Class & Asociados, 2016). Con estos niveles de participación de mercado, Banco Financiero es considerado parte de la banca mediana, grupo que comparte con el Banco Interamericano de Finanzas (BanBif), Banco GNB, y MiBanco. La Tabla 13 muestra la participación de mercado de los diferentes grupos de banca.

Tabla 13

*Participación de Mercado por Grupo de Banco a Mayo de 2016*

Banca	Participación por Créditos Directos	Participación por Depósitos Totales
Banca Grande	82.8%	82.6%
Banco de Crédito del Perú	33.9%	34.3%
BBVA Continental	21.7%	21.5%
Scotiabank	16.0%	15.4%
Interbank	11.2%	11.4%
Banca Mediana	11.5%	10.7%
BanBif	3.7%	3.8%
MiBanco	3.5%	2.7%
Banco Financiero	2.7%	2.5%
Banco GNB	1.6%	1.7%
Resto de Bancos	5.7%	6.7%
Total	100.0%	100.0%

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

Banco Financiero ha segmentando a sus clientes en las siguientes categorías: (a) banca no minorista, (b) banca minorista, y (c) banca personas o de consumo. La primera de ellas, banca no minorista, se compone de los clientes corporativos, grandes empresas y medianas empresas. Banca minorista se compone de pequeñas empresas, microempresas y los clientes de los créditos hipotecarios. El último segmento, banca personas, se compone de las personas naturales en general, principalmente ligado a los productos de consumo, tales

como las tarjetas de crédito. Tal como es indicado en la Memoria Anual 2015, Banco Financiero gestiona una oferta diferenciada para los tres segmentos, diseñando productos específicos para las necesidades de cada uno de los segmentos (Banco Financiero, 2016). Como lo indicó Class & Asociados (2016), esto permitió el incremento de la cartera de colocaciones directas del Banco a un ritmo promedio anual de 14.40% en los últimos cinco años. Sin embargo, en el primer semestre del 2016, la cartera de colocaciones brutas del banco disminuyó en 2.23% respecto a Diciembre de 2015 debido al menor dinamismo de la economía nacional, influyendo en la demanda de créditos empresariales. La Tabla 14 y Tabla 15 muestran la composición de las colocaciones de créditos del Banco Financiero por tipo de segmento, y la composición de los depósitos del Banco Financiero por tipo de persona.

Tabla 14

*Composición de las Colocaciones de Créditos por Segmento a Mayo de 2016*

Composición de las Colocaciones de Créditos	Banco Financiero	Sistema Bancario
Banca no Minorista	54.0%	58.7%
Banca Minorista	24.2%	23.7%
Banca Personas	21.8%	17.5%
<b>Total</b>	<b>100.0%</b>	<b>100.0%</b>

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

Tabla 15

*Composición de los Depósitos por Tipo de Persona a Mayo de 2016*

Composición de los Depósitos Totales	Banco Financiero	Sistema Bancario
Personas Jurídicas	45.8%	72.4%
Personas Naturales	54.2%	27.6%
<b>Total</b>	<b>100.0%</b>	<b>100.0%</b>

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

Como se observa en la tabla anterior, si bien Banco Financiero tuvo, a Mayo de 2016, una composición de su cartera de créditos muy similar a la del sistema bancario, tiene mayor

enfoque en los créditos hacia personas naturales. El crédito a las personas naturales incluso cobra mayor importancia para el caso de los depósitos, como se observa en la tabla anterior. Como lo indicó Banco Financiero (2016) en su Memoria Anual 2015, esto va de la mano con su estrategia de marketing para incrementar la penetración con sus productos activos y pasivos en el segmento de personas, a través de campañas en diferentes canales de comunicación, así como en conocidos programas de televisión, ofreciendo tasas especiales y con enfoque en transmitir un mensaje cercano para su segmento objetivo, compuesto por sectores socioeconómicos B y C. De acuerdo a lo que se indicó en la Memoria Anual 2015 (Banco Financiero, 2016), la propuesta de valor involucra agilidad, simplicidad y cercanía. Este posicionamiento ventajoso se puede observar principalmente a través del producto de depósitos a plazo, en el cual, en base a la información estadística de la SBS (s.f.), Banco Financiero al cierre de mayo de 2016 obtuvo una participación de mercado de 8.7%, muy superior a su participación de mercado para depósitos totales en general. La Tabla 16 muestra la participación de mercado por depósitos a plazo a personas naturales del sistema bancario.

Tabla 16

*Participación de Mercado por Depósitos a Plazo de Personas Naturales a Mayo de 2016*

Banco	Participación de Mercado
Banco de Crédito del Perú	16.3%
BBVA Continental	15.7%
Scotiabank	14.0%
Interbank	12.7%
Banco Financiero	8.7%
MiBanco	7.9%
BanBif	7.0%
Falabella	6.3%
Comercio	3.6%
GNB	3.0%
Resto de Bancos	4.7%
<b>Total Banca Múltiple</b>	<b>100.0%</b>

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

No obstante, Banco Financiero tiene oportunidades de mejora en el perfilamiento de sus clientes, dado el crecimiento del ratio de créditos morosos sobre la cartera total, de representar un 2.0% al cierre de 2012, a un 3.9% a mayo de 2017 (SBS, s.f.). El sistema bancario, por otro lado, obtuvo al cierre de 2012 un 1.8% de créditos morosos sobre su cartera total, mientras a Mayo de 2017 el ratio fue de 2.9% (SBS, s.f.). Si bien Banco Financiero se enfoca en segmentos de mayor rentabilidad pero mayor riesgo en comparación con el promedio del sistema bancario, y este en general ha estado incrementando sus ratios de morosidad, un mejor perfilamiento de los clientes ayudaría al banco a reducir las instancias de créditos impagos. Similarmente, un mejor conocimiento del cliente podría ayudar al Banco Financiero a diseñar una estrategia comercial y de comunicación con los clientes que permita incrementar la venta cruzada de productos a los clientes actuales, a fin de optimizar y desarrollar las relaciones de largo plazo con los clientes. En base a lo indicado en la Memoria Anual de 2015 (Banco Financiero, 2016), el banco cuenta con un área funcional dedicada a investigación de mercados y desarrollo de productos, por lo que los aspectos antes mencionados podrían mejorar en los próximos años con la exploración de los mismos por esta área.

Por otro lado, tal como lo indicaron la SBS (s.f.) y Class & Asociados (2016), Banco Financiero cuenta con una amplia cadena de canales de atención para los clientes, incluyendo las 78 agencias propias de Banco Financiero, la red de cajeros automáticos GlobalNet, banca por internet, banca por teléfono, banca celular, entre otros canales. Esta cadena de canales permite a los clientes del banco acceder a los servicios de la entidad de forma rápida y fácil. Particularmente, GlobalNet es la cadena de cajeros automáticos más amplia de Perú, la cual le da al Banco Financiero una ventaja con respecto a su competidor directo más cercano, BanBif. Asimismo, Banco Financiero cuenta con canales de negociación específicos para su banca del segmento Premium, con una estrategia de comunicación específica. Estos canales

son la banca patrimonial, la cual cuenta con una oficina en Miraflores para atender al segmento Premium, así como a través de la marca Diners Club.

En adición a lo anterior, Banco Financiero, a partir del año 2013, empezó a participar activamente en el mercado de capitales a través de emisiones de bonos. Como lo indicó la Superintendencia de Banca, Seguros y AFPs (SBS, s.f.) en su información estadística a Mayo de 2016, Banco Financiero mantiene bonos en su pasivo por un monto ascendente a S/.717 millones, equivalente al 9% de su pasivo total, partiendo de un 2% al cierre de 2012. La emisión de bonos del Banco Financiero ha venido acompañada de una adecuada comunicación con apoyo del área de Marketing hacia los inversionistas potenciales de la entidad, los cuales se componen de inversionistas institucionales tales como fondos mutuos, AFPs y compañías de seguros, así como inversionistas no profesionales incluyendo a personas naturales. Al cierre de Mayo de 2016, Banco Financiero mantiene una participación en el mercado de valores en base a la emisión de bonos de 2.4% del total emitido por el sistema bancario (SBS, s.f.).

De esta manera, en el presente factor, las fortalezas del Banco Financiero son las siguientes:

- Adecuada estrategia comercial de diversificación y segmentación aplicada a su cartera por cada tipo de negocio, con una oferta diferenciada para los segmentos de banca no minorista, banca minorista y banca personal.
- Adecuada estrategia de marketing para incrementar la penetración de mercado para los productos activos y pasivos con personas naturales, posicionando al banco como unos de los principales referentes para depósitos a plazo en su segmento objetivo.
- Participación activa en el mercado de capitales, en base a instrumentos financieros colocados en adecuadas condiciones de mercado, gracias a una

correcta promoción de las fortalezas del banco a los inversionistas, con apoyo del área de Marketing.

- Expandida cadena de canales de atención para los clientes, incluyendo las 78 agencias, la red de cajeros automáticos GlobalNet, banca por internet, banca por teléfono, banca celular, entre otros canales.
- Canales de negociación específicos para la banca premium de personas, proponiendo mejores tasas que los competidores y una elevada calidad de servicio, incluyendo la marca Diners Club.
- Área funcional dedicada a la investigación de mercados y desarrollo de productos.

Asimismo, las debilidades del Banco Financiero, en el presente factor, son las siguientes:

- Oportunidades de mejora en el perfilamiento de los clientes, a fin de reducir el volumen de operaciones de crédito impagas.
- Baja recordación de la marca Banco Financiero. Es requerida una mayor recordación de marca así como mejor posicionamiento en el mercado, con el fin de lograr más clara diferenciación de sus competidores directos, especialmente del Banco Interamericano de Finanzas (BanBif).
- Oportunidad de mejora en la venta cruzada (*cross-selling*) de productos a los clientes actuales, con el fin de optimizar y desarrollar las relaciones de largo plazo con clientes.

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

De acuerdo a la SBS (s.f.), el Banco Financiero cuenta con 76 oficinas a nivel nacional, más de 2,500 cajeros GlobalNet, y 3,524 cajeros corresponsales de las redes de agentes Kasnet; asimismo, cuenta con otros canales de distribución tales como banca

telefónica, terminales POS, banca por internet, y banca móvil. A Noviembre 2016, Banco Financiero mantuvo el 3.56% del total de oficinas de la Banca Múltiple, en la cual los cuatros primeros lugares corresponden al BCP con 20.62%, BBVA con 15.09%, MiBanco con 14.67%, y el Interbank con el 13.54% del mercado. A nivel de los competidores directos, en este canal de atención, el Banco Financiero tuvo una posición cercana al BanBif, pero bastante alejada a MiBanco en términos totales y menor cobertura en provincias, lo cual se muestra en la Tabla 17.

Tabla 17

*Número de Oficinas por Entidad Bancaria al 30 de Noviembre de 2016*

Entidad	Número de Oficinas
B. de Crédito del Perú	440
B. Continental	322
MiBanco	313
Interbank	289
Scotiabank Perú	215
B. Azteca Perú	162
B. Falabella Perú	98
B. Interamericano de Finanzas	87
B. Financiero	76
B. Cencosud	63
B. Ripley	35
B. de Comercio	17
B. GNB	14
Citibank	1
B. Santander Perú	1
B. ICBC	1
<b>Total Banca Múltiple</b>	<b>2,134</b>

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

En detalle, Banco Financiero atiende a sus clientes a través de una red de 38 oficinas en Lima y 38 agencias en provincias (Banco Financiero, 2016). Adicionalmente, cuenta con una red de 24 microagencias denominadas “Agente Financiero”, instaladas en la red de tiendas Carsa. La presencia en la red GlobalNet, red más amplia del Perú, es un punto importante dentro de la infraestructura del banco; además, se regula correctamente el

funcionamiento simultáneo de todos estos canales de atención, con medidas de control y adecuadas políticas de riesgo operacional (herramientas de control), las cuales se encuentran implementadas en el banco (Banco Financiero, 2016).

A nivel del número de cajeros corresponsales, Banco Financiero ocupó el quinto lugar con un total de 3,524 puntos de atención, que representan el 9.40%; mientras que el BanBif se situó en mejor posición con el 10.29%. Los tres primeros correspondieron al Scotiabank con el 20.62%, el BBVA Continental con el 20.57%, y el BCP con 13.12%, respectivamente. Mayor detalle de la posición y número de cajeros corresponsales se muestra en la Tabla 18.

Tabla 18

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

Entidad	Número de Cajeros Corresponsales
Scotiabank Perú	7,732
B. Continental	7,713
B. de Crédito del Perú	4,918
B. Interamericano de Finanzas	3,857
B. Financiero	3,524
Interbank	3,483
B. Falabella Perú	2,460
B. Ripley	1,914
B. Cencosud	1,895
<b>Total Banca Múltiple</b>	<b>37,496</b>

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

Del mismo modo, la eficiencia operativa de Banco Financiero puede evaluarse mediante ratios financieros asociados a la eficiencia operacional, tal cual se muestra en la Tabla 19. De la comparación de los resultados del Banco Financiero con sus principales competidores, mostrados en la tabla anterior, se aprecia que a Noviembre de 2016, Banco Financiero obtuvo un peor resultado que el BanBif, a nivel de ratio de gastos de administración anualizados sobre activo productivo promedio. En el ratio de gastos de operación sobre margen financiero total, Banco Financiero ocupó el primer lugar en la

comparación. Asimismo, ocupó el tercer lugar, a nivel de volumen de créditos directos sobre el número personal, situando como primer lugar al Banco GNB. A nivel de volumen de depósitos por número de oficinas, al 30 de Noviembre de 2016, ocupó el tercer lugar, situando en el primer lugar y segundo lugar al Banco GNB y BanBif respectivamente. De esta manera, una importante debilidad del Banco Financiero corresponde a los ratios de eficiencia operativa, de los cuales se espera una mejora en los próximos años, producto de la tercerización de operaciones TI.

Tabla 19

*Indicadores Financieros por Empresa Bancaria a Noviembre de 2016 como Porcentaje*

Eficiencia y gestión	Banco Financiero del Perú	Banco Interamericano de Finanzas	Banco GNB Perú S.A.	MiBanco
Gastos de Administración Anualizados / Activo Productivo Promedio	4.13	2.22	2.74	8.56
Gastos de Operación / Margen Financiero Total	61.11	44.69	53.44	56.77
Ingresos Financieros / Ingresos Totales	89.42	86.30	90.35	98.02
Ingresos Financieros Anualizados / Activo Productivo Promedio	10.90	7.86	8.19	20.19
Créditos Directos / Personal (S/. Miles)	3,609.00	6,137.00	6,728.00	827.00
Depósitos / Número de Oficinas (S/. Miles)	68,190.00	91,108.99	285,849.93	20,472.57

*Nota.* Tomado de “Información Estadística de la Banca Múltiple”, por SBS, 2016 (<http://www.sbs.gob.pe/app/stats/EstadisticaBoletinEstadistico.asp?p=1>).

Respecto a la contingencia antes fallas operativas, se cuenta con planes de contingencias para diversas fallas – eléctricas, sistemas, procesos, entre otros -, y la presencia de una oficina secundaria en caso se requiera reanudar remotamente las operaciones. Así también, se cuenta con sistemas informáticos para el acceso remoto a correos electrónicos y unidades de red, por parte de los funcionarios, de acuerdo a sus requerimientos por posición laboral. Por otro lado, en el último trimestre de 2015, se tercerizó todos los procesos de operaciones, logística y tecnología del Banco Financiero con la compañía Tata Consulting Services (TCS), líder mundial en tecnología y procesos, con el fin de reducir costos operativos, mejorar los niveles de eficiencia y productividad, así como mejorar la oferta de

valor en términos de sistemas y tecnología. Asimismo, de acuerdo a la Memoria Anual 2015, esta alianza estratégica involucró la redefinición integral de procesos operativos y tecnológicos a nivel de todas las estructuras del banco, así como el traslado de recurso humano perteneciente a las áreas involucradas en los mencionados procesos a la planilla de TCS. Del mismo modo, se espera que, al tener un socio estratégico como TCS, el Banco Financiero pueda enfocarse plenamente a aspectos comerciales del negocio y en mejorar la satisfacción de sus clientes (Banco Financiero, 2016).

De esta manera, en el presente factor, las fortalezas del Banco Financiero son las siguientes:

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

Asimismo, las debilidades del Banco Financiero, en el presente factor, son las siguientes:

- Riesgos asociados a la tercerización de la administración de los procesos de operaciones, logística y tecnología.
- Ineficiencia operativa en comparación con el sistema bancario, evidenciado por los ratios de eficiencia operativa.

- Oportunidades de mejora en los procesos de gestión de la cartera morosa, incluyendo la gestión de cobranza, recuperación de garantías, y refinanciamiento de créditos con problemas temporales de capacidad de pago.

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

En las Tablas 20, 21 y 22 se muestran el balance general al 31 de Diciembre de 2014 y 2015, el estado de ganancias y pérdidas al 31 de Diciembre de 2014 y 2015, y los ratios financieros en el 2014, 2015 y 2016. En general, las políticas financieras del Banco Financiero se alinean con los requerimientos de liquidez, ratio de capital global y concentración de depositantes o clientes, exigidos por parte de la SBS. Asimismo, el Banco Financiero siempre se encuentra en búsqueda de oportunidades de inversión, que incluye la compra de empresas - como lo hizo con NBK Bank en 2004 y América Financiera en 2012 – y de potencial compra de cartera de créditos.

Respecto a los ratios de morosidad básica y global, los valores tuvieron una tendencia creciente, pasando a 3.86% y 5.00% al cierre de 2015, de 3.34% y 4.40% al cierre de 2014 respectivamente. Cabe mencionar que estos valores son superiores a la morosidad presentada por el sistema bancario en promedio, los cuales corresponden a 2.55% y 3.61%, al cierre de 2015 respectivamente. Esta brecha se debió principalmente a la morosidad básica de créditos a pequeña y mediana empresa, las cuales registraron valores de 8.79% y 7.58% respectivamente al cierre de 2015. En este sentido, la situación general de incremento de cartera de alto riesgo (CAR) implicó un exposición patrimonial de 9.22% del patrimonio contable a Diciembre de 2015, y la disminución del indicador de cobertura total de cartera (Provisiones / Cartera atrasada + Refinanciadas + Reestructuradas), de 88.55% a 80.60%, en Diciembre de 2014 y 2015 respectivamente, situándose por debajo del valor promedio del sistema de 117.18% (Banco Financiero, 2016).

Al 31 de Diciembre de 2015, el Banco Financiero presenta un ratio de capital global de 11.56%, que se situó entre los más bajos del sistema bancario nacional; esto implica un nivel alto de apalancamiento. De este modo, de acuerdo a Class & Asociados (2016), el banco está adoptando acciones a corto plazo para incrementar el nivel patrimonial (nivel esperado cercano a 12.50% para el ratio de capital global), tales como la capitalización del 100% de las utilidades obtenidas, la evaluación de diferentes esquemas de incremento de capital social, la posible emisión de bonos subordinados, y aportes de capital en efectivo de forma regular durante los últimos tres años. Además, la estrategia general del banco involucra seguir desarrollando diversificación en el fondeo de mediano y de largo plazo, con emisiones en el mercado de capitales y las captaciones de depósitos de personas naturales (Class & Asociados, 2016). De esta manera, a Diciembre de 2015, se han realizado emisiones públicas y privadas de bonos en el mercado de capitales, con un saldo en circulación de bonos corporativos por S/.354.15 millones, bonos de arrendamiento financiero por S/.185.65 millones, y bonos subordinados por S/.164.44 millones.

De acuerdo a Class & Asociados (2016), el nivel de liquidez del Banco Financiero es apropiado, debido a que los ratios de liquidez promedio mensual al cierre del 2015 son valores mayores a los mínimos requeridos, los cuales son 17.64% en moneda nacional y 27.49% en moneda extranjera. Así también, el nivel alcanzado de liquidez es una consecuencia de la estrategia de diversificación de fondeo, la cual implica mayores depósitos de personas naturales y emisiones en el mercado de capitales. Por otro lado, al cierre de 2015, el Banco Financiero presentó un ROE de 10.80%, el cual es similar al alcanzado al cierre de 2014 (10.84%), aunque por muy por debajo del ROE promedio correspondiente a la banca múltiple, el cual fue de 20.29% para el año 2015 (Banco Financiero, 2016). Además, la utilidad neta al cierre del 2015, luego de cálculo de impuesto a la renta, fue 9.68% superior (S/.6.35 millones como diferencia positiva) al valor registrado para el periodo 2014.

Tabla 20

*Balance General de Banco Financiero al 31 de Diciembre de 2014 y 2015 en Miles de Soles*

	Al 31/12/2014	Al 31/12/2015
Activo		
Disponible	1,400,330	2,014,664
Fondos Interbancarios	-	-
Inversiones Netas de Provisiones	393,306	336,287
Créditos Netos de Provisiones y de Ingresos No Devengados	5,015,319	6,075,111
Cuentas por Cobrar Netas de Provisiones	30,942	43,943
Rendimientos por Cobrar	73,021	99,403
Bienes Realizables, Recibidos en Pago, y Adjudicados Netos	10,172	8,890
Inmuebles, Mobiliario, y Equipo Neto	116,826	147,473
Otros Activos	125,645	140,893
Total Activo	7,165,562	8,866,663
Pasivo		
Obligaciones con el Público	4,113,006	4,549,631
Depósitos del Sistema Financiero y Organismos Internacionales	136,260	124,468
Fondos Interbancarios	5,000	4,400
Adeudos y Obligaciones Financieras	1,581,291	2,584,764
Obligaciones en Circulación No Subordinadas	419,471	539,795
Cuentas por Pagar	31,208	27,013
Intereses y Otros Gastos por Pagar	83,975	80,787
Otros Pasivos	28,918	32,243
Provisiones	63,890	92,328
Obligaciones en Circulación Subordinadas	111,845	164,440
Total Pasivo	6,574,865	8,199,869
Patrimonio	590,697	666,794
Capital Social	491,520	572,745
Capital Adicional	27,770	19,175
Reservas	35,651	42,051
Ajustes al Patrimonio	(28,247)	(39,195)
Resultados Acumulados	-	-
Resultado Neto del Ejercicio	64,003	72,017
Total Pasivo y Patrimonio	7,165,562	8,866,663

*Nota.* Tomado de “Información Estadística de la Banca Múltiple”, por Superintendencia de Banca, Seguros y AFPs, s.f. (<http://www.sbs.gob.pe/app/stats/EstadisticaBoletinEstadistico.asp?p=1>).

Tabla 21

*Estado de Ganancias y Pérdidas de Banco Financiero al 31 de Diciembre de 2014 y 2015 en*

*Miles de Soles*

	Al 31/12/2014	Al 31/12/2015
Ingresos Financieros	728,421	815,463
Disponibles	2,967	2,028
Fondos Interbancarios	2,135	1,864
Inversiones	16,871	20,446
Créditos Directos	670,020	729,881
Ganancias por Inversiones en Subsidiarias, Asociadas y Negocios Conjuntos	324	1,283
Diferencia de Cambio	33,400	50,313
Ganancias en Productos Financieros Derivados	272	-
Otros	2,432	9,648
Gastos Financieros	255,440	281,294
Obligaciones con el Público	137,501	119,141
Depósitos del Sistema Financiero y Organismos Financieros Internacionales	3,560	3,090
Fondos Interbancarios	633	420
Adeudos y Obligaciones Financieras	69,593	89,753
Obligaciones en Circulación no Subordinadas	20,444	27,927
Obligaciones en Circulación Subordinadas	8,193	9,593
Pérdida por Valorización de Inversiones	4,883	10,503
Primas al Fondo de Seguro de Depósitos	7,520	7,985
Pérdidas en Productos Financieros Derivados	-	1,005
Otros	3,112	11,877
Margen Financiero Bruto	472,981	534,169
Provisiones para Créditos Directos	117,871	146,679
Margen Financiero Neto	355,111	387,490
Ingresos por Servicios Financieros	85,424	91,887
Gastos por Servicios Financieros	49,903	43,487
Margen Operacional	390,631	435,904
Gastos Administrativos	280,631	299,301
Margen Operacional Neto	110,001	136,603
Provisiones, Depreciación y Amortización	19,683	27,060
Otros Ingresos y Gastos	7,135	320
Resultado antes de Impuesto a la Renta	97,453	109,863
Impuesto a la Renta	33,451	37,846
Resultado Neto del Ejercicio	64,003	72,017

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

Tabla 22

*Ratios Financieros de Banco Financiero en el 2014, 2015 y 2016 en Porcentaje*

	Al 31/12/2014	Al 31/12/2015	Al 30/11/2016
<b>Solvencia</b>			
Ratio de Capital Global	12.01	11.05	12.44
Pasivo Total / Capital Social y Reservas ( N° de veces )	12.47	13.34	12.13
<b>Calidad de Activos</b>			
Créditos Atrasados (criterio SBS)* / Créditos Directos	3.34	3.86	4.04
Créditos Atrasados con más de 90 días de atraso / Créditos Directos	-	3.20	3.26
Créditos Refinanciados y Reestructurados / Créditos Directos	1.06	1.14	2.41
Créditos Atrasados MN (criterio SBS)* / Créditos Directos MN	3.07	3.49	3.08
Créditos Atrasados ME (criterio SBS)* / Créditos Directos ME	3.75	4.55	6.27
Provisiones / Créditos Atrasados	116.73	104.35	103.46
<b>Eficiencia y Gestión</b>			
Gastos de Administración Anualizados / Activo Productivo Promedio	4.58	4.17	4.13
Gastos de Operación / Margen Financiero Total	59.11	54.78	61.11
Ingresos Financieros / Ingresos Totales	88.73	89.84	89.42
Ingresos Financieros Anualizados / Activo Productivo Promedio	11.90	11.36	10.90
Créditos Directos / Personal ( S/ Miles )	2,393	3,640	3,609
Depósitos / Número de Oficinas ( S/ Miles )	53,212	59,210	68,190
<b>Rentabilidad</b>			
Utilidad Neta Anualizada / Patrimonio Promedio	11.87	11.51	7.38
Utilidad Neta Anualizada / Activo Promedio	0.94	0.91	0.58
<b>Liquidez</b>			
Ratio de Liquidez MN (Promedio de saldos del mes)	19.71	17.64	23.44
Ratio de Liquidez ME (Promedio de saldos del mes)	39.69	27.49	24.76
Caja y Bancos MN / Obligaciones a la Vista MN ( N° de veces )	2.31	2.50	3.33
Caja y Bancos en ME / Obligaciones a la Vista ME ( N° de veces )	4.97	2.74	4.12

*Nota.* Tomado de “Información Estadística de la Banca Múltiple”, por Superintendencia de Banca, Seguros y AFPs, s.f. (<http://www.sbs.gob.pe/app/stats/EstadisticaBoletinEstadistico.asp?p=1>).

De esta manera, en el presente factor, las fortalezas del Banco Financiero son las siguientes:

- Adecuada estrategia de diversificación desarrollada en su estructura de fondeo, con importante captación de depósitos de personas naturales, lo cual garantiza diversificación, disminuye el riesgo de iliquidez y logra menor costo financiero.
- Activa participación en el mercado de capitales a través de emisiones públicas y privadas, lo cual permite una mejor diversificación de fondos a través de un fondeo estable, además de reducir costos de financiamiento.
- Soporte patrimonial del accionista principal, a través de una política de capitalización del 100% de los resultados acumulados.
- Constante búsqueda de oportunidades de inversión en compra de empresas con las que se pueden hacer sinergias operativas, organizativas o comerciales.
- Adecuación de las políticas financieras a los estándares del sector financiero como es requerido por la SBS.

Asimismo, las debilidades del Banco Financiero, en el presente factor, son las siguientes:

- El incremento en su cartera de alto riesgo (CAR) en 34.39% respecto a Diciembre de 2014, debido principalmente al desempeño de la cartera refinanciada en la mediana empresa, lo cual influye negativamente en los niveles de morosidad.
- Fuerte exposición en términos patrimoniales y de cobertura de provisiones, debido a la relación directa entre el menor dinamismo de la economía nacional y su alta concentración en créditos de mediana y gran empresa.

- Ratio de capital global muy bajo en comparación con el promedio del sistema bancario, lo cual significa una deficiencia de recursos propios frente a la cantidad de activos del banco.
- Niveles de liquidez menores que el promedio del sistema bancario, lo cual podría presentar dificultades para el banco en situaciones de retiro masivo de dinero del banco.
- Ratios de Retorno sobre Patrimonio (ROE) y Retornos sobre Activos (ROA) muy bajos en comparación con el promedio del sistema bancario, lo cual evidencia necesidad de mayor eficiencia operativa.

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

En esta área analizada, se considera la cultura organizacional, clima laboral, comunicación interna, capacitación de trabajadores, y evaluación de desempeño de personal. Respecto a la cultura organizacional, los principios de la propuesta de valor – agilidad, simplicidad y cercanía – junto a los doce valores corporativos – solidaridad, laboriosidad, competencia, honestidad, austeridad, voluntad de servicio, optimismo, orden, permanencia, capacitación, compromiso y autenticidad – son promocionados constantemente a los trabajadores a través de programas de marketing interno, el cual especifica su puesta en práctica y resalta casos de éxito a nivel organizacional e individual (Banco Financiero, 2016). En particular, el boletín interno diario sirve de medio para la comunicación de aspectos de interés, cumplimiento de metas anuales, de índole financiero y no financiero, por áreas, convocatorias internas a posiciones laborales, y noticias corporativas. Asimismo, la cultura organizacional del banco evita los reprocesos y premia monetariamente el evidenciar el riesgo operativo. En este sentido, de acuerdo al manual de procedimiento del área, los colaboradores son premiados luego de comunicar errores pasados y lecciones aprendidas al jefe de riesgo operacional para implementar medidas de contingencia (Banco Financiero,

2016). De la misma manera, las encuestas de clima organizacional y evaluaciones 360° contribuyen al clima y el desarrollo de líderes y colaboradores. En ese sentido, el equipo de clima organizacional es compuesto por funcionarios de todas las áreas funcionales con el fin de realizar una evaluación e implementación de medidas de forma integral (Banco Financiero, 2016). Por otro lado, la participación de los trabajadores en obras sociales, e implementación de productos específicos hacia sectores de bajos recursos económicos, son fomentados por el comité de responsabilidad social, el cual solo ejerce el enfoque tradicional filantrópico (sin creación de valor compartido).

En relación a la integración de la estrategia y cultura organizacional, desde el 2015, se han implementado medidas para balancear el enfoque tradicional de resultados financieros dentro de la cultura corporativa, añadiendo bonificaciones y premios por cumplimiento de metas anuales de índole no financiera y mayor énfasis en la promoción de los valores corporativos, ligados principalmente al desarrollo organizacional; en particular, se implementó premio al mejor mentor del programa trainee, entre otros (Banco Financiero, 2016).

De acuerdo a la Memoria Anual 2015, en la capacitación interna de los colaboradores, destacan principalmente tres programas, los cuales son Generación 360°, Escuela de Créditos, y PhiGold (Banco Financiero, 2016). En ese sentido, Generación 360° es un programa orientado a la capacitación de los trainees - practicantes profesionales de las universidades más prestigiosas del país - bajo un esquema de pasantía de 9 meses por todas las áreas funcionales, de manera que se brinde una visión 360° del negocio bancario y propicie la captación de la futura plana gerencial a mediano plazo. Por su parte, Escuela de Créditos es un programa de capacitación para el personal en general, en alianza con Universidad del Pacífico, en la cual aprenden sobre los roles de las diferentes bancas (segmentos); la modalidad de este programa equivale a un diplomado de banca. Por otra parte, PhiGold es un

programa similar al anterior, pero destinado a funcionarios líderes del banco, y la adición de temas de liderazgo y coaching a los temas anteriores. Adicionalmente a estos programas, existe un presupuesto por área para capacitación externa de los trabajadores en cursos, y el área de recursos humanos elabora un programa anual de capacitación interna, en la cual destacan charlas sobre Programa de Créditos Mayorista y Programa de Créditos Básico, entre otros (Banco Financiero, 2016).

De acuerdo al manual de procedimientos del área, la evaluación de gestión de desempeño de personal se centra en la evaluación continua 360° y evaluación general del cumplimiento de metas por área (Banco Financiero, 2016). Sin embargo, no existe una política de plan de desarrollo individual que especifique competencias, metas, y acciones correctivas luego de la evaluación 360°. Asimismo, la atractividad de líneas de carrera depende directamente del jefe directo, especialmente para el mando medio; en sentido, la creación de nuevos puestos laborales y/o ascensos laborales de mando medio se van creando de acuerdo a la demanda y estrategia general del banco. Pese a esto, los procesos establecidos para la postulación interna están definidos adecuadamente, son comunicados vía intranet, y se prioriza sobre la postulación externa, lo cual permite dar nuevos retos a los funcionarios del banco y así se contribuye a la conservación del talento humano. Además, el portal intranet incluye agenda actualizada por trabajador, directorio, solicitud de vacaciones y préstamos, códigos y políticas del banco, entre otros (Banco Financiero, 2016).

De esta manera, en el presente factor, las fortalezas del Banco Financiero son las siguientes:

- Adecuado marketing interno de los valores y cultura del Banco Financiero, incluyendo indicaciones para ponerlo en práctica, así como de los éxitos de la organización e individuales.

- Búsqueda de transformar la cultura de enfoque en resultados en una más balanceada, donde además del enfoque en resultados, también se tenga un enfoque en el desarrollo organizacional.
- Amplio interés en el clima organizacional de la empresa, a través de encuestas específicas y un equipo especialmente dedicado a este aspecto, incluyendo funcionarios de todas las áreas del banco.
- Evaluación de los funcionarios a través de evaluaciones 360° que buscan brindar conocimiento a los trabajadores sobre áreas por potenciar y por desarrollar.
- Programa de bonificaciones por cumplimiento de metas, así como de aspectos relacionados con la reducción de riesgo operacional.
- Programas de capacitación interna a líderes, trainees y trabajadores en general, incluyendo el financiamiento de capacitaciones externas, y un presupuesto para capacitaciones.
- Procesos establecidos para la postulación interna, lo cual permite dar nuevos retos a los funcionarios del banco y evitar la fuga de talentos.
- Intranet de acceso por todos los trabajadores para comunicación con Recursos Humanos y otros trabajadores de la empresa, así como para rápido acceso a políticas, códigos y manuales de la empresa.

Asimismo, las debilidades del Banco Financiero, en el presente factor, son las siguientes:

- Cultura que aún se mantiene muy enfocada en resultados en base a cumplimiento de metas, lo cual promueve que las diferentes áreas se enfoquen en sus metas individuales sobre las metas globales del banco.

- No existen planes de desarrollo individual de los trabajadores, y la atraktividad de líneas de carrera en el banco depende directamente de los jefes y gerentes de la empresa.

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

Dada la complejidad y volumen de operaciones bancarias, la empresa cuenta con varios sistemas de información y aplicativos para las diferentes unidades de negocio y unidades administrativas. Los sistemas y aplicativos están alineados a innovaciones tecnológicas en telecomunicaciones y gestión de la información como consulta de saldos y movimientos de la cuenta corriente personal, mediante una pantalla interactiva, operaciones en banca móvil y por internet, entre otros. En particular, el sistema de información que permite la toma de decisiones a nivel gerencial y operativo está compuesto por una base de datos en SQL, que guarda toda la información recopilada por los diferentes canales. Esta información es administrada por el área de marketing bajo la regulación de seguridad de la información, y luego es expresada en informes para la gerencia así como en un tablero de información (inteligencia de negocio). Del mismo modo, a nivel de comunicación interna, se cuenta con el boletín interno diario, intranet, y correo electrónico a nivel corporativo, en los cuales se comparten noticias internas, convocatorias a postulaciones internas, reclamos, entre otros. Igualmente, los canales de comunicación externa están compuestos de líneas de atención al cliente y correo electrónico; el banco utiliza medios de comunicación masiva y digital para compartir reportes y noticias de forma pública.

De acuerdo al manual de procedimientos, el Banco Financiero tiene un área dedicada a seguridad de la información que regula las características de cada proceso y servicio adquirido, con el fin de cumplir con las regulaciones locales de ataques cibernéticos, seguridad bancaria y el secreto bancario, dadas por la SBS (Banco Financiero, 2016). Con el fin de mantener la competitividad, el banco se está acoplando, en mayor grado, a la constante

innovación y adecuación de sus sistemas de seguridad informática a estándares internacionales, mediante la acción conjunta de sus principales proveedores y área interna correspondiente. Asimismo, el banco cumple con la Ley de Protección de Datos, la cual entró en vigencia a partir del año 2014, e implicó una serie de adecuaciones en los procedimientos relacionados a la administración, custodia, y autorización, del uso de información. Así también, el banco cumple con el nuevo reglamento de tarjetas de créditos y débito, el cual entró en vigencia desde enero del 2015, e implicó adecuaciones a procesos relacionados con niveles mínimos de seguridad para el uso de estos productos, que involucran el uso de chip para evitar clonación de tarjetas (Banco Financiero, 2016).

De esta manera, en el presente factor, las fortalezas del Banco Financiero son las siguientes:

- Banco Financiero mantiene sus sistemas adaptables a los cambios tecnológicos y las nuevas tecnologías de la información, a fin de mantener su competitividad y calidad de servicio.
- Área dedicada a la seguridad de la información, que establece políticas y regula los estándares de seguridad que deben tener los procesos del banco, así como los servicios de terceros contratados, con el fin de preservar el secreto bancario e información estratégica del banco.
- Plataformas de información (inteligencia de negocio) y sistemas que recopilan la información de los diferentes canales de negocios del banco, para su uso por la gerencia para la toma de decisiones.

Asimismo, las debilidades del Banco Financiero, en el presente factor, son las siguientes:

- Oportunidad para desarrollar mejores canales de comunicación externa del banco.

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

De acuerdo a Ávila, Injante, Murrugarra, Pacheco y Schroeder (2012), la innovación en el sector bancario peruano se afronta desde dos perspectivas orientadas a la creación de valor, la cuales corresponden a la innovación financiera e innovación tecnológica; en ese sentido, la inversión en investigación e implementación de medidas de seguridad en los diferentes canales de atención. De acuerdo a la entrevista con el funcionario directivo de Banco Financiero, la inversión de investigación y desarrollo para el Banco Financiero se refleja en una gama más amplia de productos pensada en las necesidades del cliente, así como en la seguridad ante ataques informáticos.

De acuerdo la Memoria Anual del 2015, a partir del año mencionado, Banco Financiero tiene una alianza estratégica con la empresa Tata Consulting Services (TCS), líder mundial en tecnología y procesos, para la administración de sus procesos operacionales y tecnológicos. (Banco Financiero, 2016). Es preciso mencionar que el banco no desarrolla tecnologías, por lo que depende de la actividad de terceros. Asimismo, la innovación tecnológica para la seguridad informática cuenta con modelos predictivos de comportamiento de los consumidores, uso de claves dinámicas de autenticidad para banca móvil y banca por internet, uso de sistemas avanzados de seguridad informática como barreras de fuego, grabación de llamadas y generación de alertas, entre otros. De acuerdo a la entrevista con el funcionario directivo de Banco Financiero, una oportunidad de mejora corresponde a la actualización de la plataforma de registro contable, ya que está cayendo en desuso por otros bancos. Además, señaló principales riesgos asociados a la tercerización de TI, que fueron considerados en la toma de decisión, son la pérdida de control de gestión TI, inadecuado ritmo de implementación de tecnologías disruptivas, asociaciones con contrapartes, entre otros.

De esta manera, en el presente factor, las fortalezas del Banco Financiero son las siguientes:

- Banco Financiero evalúa constantemente nuevas tecnologías para mejorar sus procesos y hacerlos más seguros para sus clientes.
- Tecnologías de seguridad para los clientes establecidos a través de los diferentes canales de negociación, tales como banca telefónica e internet.

Asimismo, las debilidades del Banco Financiero, en el presente factor, son las siguientes:

- Necesidad de actualización de la plataforma de registro contable, al ser una plataforma con 10 años de antigüedad que está cayendo en desuso.
- Área de tecnología tercerizada y sus riesgos asociados.

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

En la Tabla 23, se presenta la Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI) del Banco Financiero, en las cuales se evidencian las principales fortalezas y debilidades identificadas del análisis interno AMOFHIT, que son determinantes para el éxito del banco en el sector financiero peruano. De acuerdo a D'Alessio (2015), el valor promedio del puntaje ponderado total es 2.5 en la matriz EFI. De esta manera, las organizaciones con valor muy por debajo de 2.5 corresponden a internamente débiles, en estas sería necesaria, la adopción de estrategias internas para superar las debilidades; caso contrario, una posición interna fuerte en la cual se recomendaría enfocarse en explotar las competencias distintivas (D'Alessio, 2015).

Tabla 23

*Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI) del Banco Financiero.*

	Factores Determinantes del Éxito	Peso	Valor	Ponderación
<b>Fortalezas</b>				
1	Adecuada diversificación de fondeo y reducción en los costos de fondos	0.14	3	0.42
2	Correcta diversificación y segmentación de la cartera de clientes	0.12	3	0.36
3	Soporte patrimonial del accionista principal	0.10	4	0.40
4	Adecuado marketing interno de los valores y cultura del banco	0.06	3	0.18
5	Efectivas tecnologías de seguridad de la información para proteger a los clientes y al banco	0.08	4	0.32
	<b>Sub-Total</b>	<b>0.50</b>		<b>1.68</b>
<b>Debilidades</b>				
1	Falta de procesos y responsabilidades asignadas en el planeamiento estratégico	0.12	1	0.12
2	Baja recordación de la marca Banco Financiero	0.10	1	0.10
3	Ineficiencia operativa y de costos	0.10	1	0.10
4	Incremento de la cartera de riesgo y morosa	0.08	1	0.08
5	Cultura muy enfocada en resultados financieros, que promueven compensaciones en base al cumplimiento de metas individuales de áreas funcionales sobre metas globales del banco	0.05	2	0.10
6	Necesidad de mejores canales de comunicación con los grupos de interés externos	0.05	2	0.10
	<b>Sub-Total</b>	<b>0.50</b>		<b>0.60</b>
	<b>Total</b>	<b>1.00</b>		<b>2.28</b>

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

### 4.3. Conclusiones

El análisis interno identificó 11 factores determinantes de éxito, 5 fortalezas y 6 debilidades. Asimismo, la Matriz de Evaluación de Factores Internos del Banco Financiero resulta en un valor de 2.28, el cual es cercano al valor promedio del puntaje ponderado total (2.5) e indica que el Banco Financiero es ligeramente más débil que fuerte. De esta manera, el banco debería enfocarse en superar las debilidades por medio de estrategias internas con el

fin de aumentar su competitividad en el sistema financiero peruano. Una fortaleza relevante es la adecuada diversificación de fondeo y nivel de costos de fondeo de la empresa, que sientan una sólida base sobre la cual el banco puede planificar su crecimiento y desarrollo. Por otro lado, una debilidad importante a mejorar de forma inmediata es falta de procesos y responsabilidades asignadas en el planeamiento estratégico; de esta manera, deberían considerarse ámbitos no financieros de la empresa en el planeamiento, ya que actualmente la empresa desarrolla su planeamiento principalmente en base a resultados financieros de utilidad, ingresos y ahorro financiero.

De la misma manera, otras debilidades que el Banco Financiero debería mejorar con urgencia son la baja identificación de la marca por parte del mercado objetivo, así como una importante mejora en la eficiencia operativa y de costos de la empresa. Con respecto a la primera debilidad, Banco Financiero es aún confundido constantemente con uno de sus principales competidores, lo cual repercute en una pérdida de sus clientes hacia la competencia. La estrategia de marketing deberá enfocarse en lograr un mejor posicionamiento de la empresa en la mente de sus potenciales clientes. Respecto a la segunda debilidad, la tercerización de los procesos operativos por parte del banco debería permitir que el Banco Financiero mejore sus niveles de eficiencia operativa, en relación con tiempos y calidad, así como reducir los costos operativos del banco. Banco Financiero debería asegurarse que, a través de la tercerización, se logren dichos objetivos.

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

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

Los intereses organizacionales son aquellos aspectos que a una organización le interesan fundamentalmente y, por lo tanto, se enfocará en alcanzarlos a cualquier costo (D'Alessio, 2015). Considerando dicha definición, los principales intereses organizacionales del Banco Financiero son los siguientes: (a) desarrollar relaciones duraderas con los clientes del banco, convirtiéndose en su principal opción; (b) desarrollar productos financieros sostenibles y adaptables que permitan incrementar impulsar el crecimiento sostenible de los clientes, colaboradores, y el valor de la inversión de los accionistas; (c) incrementar el grado de satisfacción de los clientes a través de una óptima calidad de servicio, eficiencia y oportunidad; y (d) implementar procesos eficientes y eficaces que permitan brindar una calidad óptima en los productos del banco. Los intereses organizacionales antes indicados van de la mano con la visión del Banco Financiero, la cual es “ser el Banco líder en ofrecer soluciones financieras a nuestro mercado objetivo, brindando calidad de servicio, eficiencia y oportunidad” (Banco Financiero, 2016, p.7).

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

Como D'Alessio (2015) indicó, los factores distintivos de fortaleza y debilidad del Banco Financiero, o competencias esenciales (core competences) que diferencian a la organización de sus competidores, deben ser determinados por el potencial organizacional de la entidad. Con este fin, las siete áreas funcionales de la entidad deben ser analizadas: (a) administración y gerencia; (b) marketing, ventas e investigación de mercado; (c) operaciones logística e infraestructura; (d) finanzas y contabilidad; (e) recursos humanos y cultura; (f) sistemas de información y comunicaciones; y (g) tecnología, investigación y desarrollo. En el capítulo cuatro del presente trabajo se realizó el análisis interno del Banco Financiero, identificando las siguientes fortalezas internas de la entidad: (a) adecuada diversificación de

fondeo y reducción en los costos de fondos, (b) correcta diversificación y segmentación de la cartera de clientes, (c) soporte patrimonial del accionista principal, (d) adecuado marketing interno de los valores y cultura del banco, y (e) efectivas tecnologías de seguridad de la información para proteger a los clientes y al banco. Banco Financiero, adicionalmente a las fortalezas antes mencionadas, tiene dos aspectos potenciales positivos que le brindan soporte para alcanzar los intereses de la organización. El primero de ellos es mantener una estructura organizacional estable que ha sido establecida para buscar eficiencias en los procesos operativos y en las sinergias con las empresas vinculadas. El segundo es contar la trayectoria del banco como emisor de bonos en el mercado de capitales.

Por otro lado, las principales debilidades del Banco Financiero que se identificaron en el análisis interno de la entidad son las siguientes: (a) falta de procesos y responsabilidades asignadas en el planeamiento estratégico, (b) baja recordación de la marca Banco Financiero, (c) ineficiencia operativa y de costos, (d) incremento de la cartera de riesgo y morosa, (e) cultura muy enfocada en resultados financieros, que promueven compensaciones en base al cumplimiento de metas individuales de áreas funcionales sobre metas globales del banco, y (f) necesidad de mejores canales de comunicación con los grupos de interés. Como resultado del análisis interno se identificó la necesidad del Banco Financiero de enfocarse en mejorar las debilidades, principalmente en la primera de las seis indicadas.

En este sentido, Banco Financiero, en base a sus fortalezas actuales que incluyen una estructura de costos financieros adecuados, una buena diversificación de clientes, y un fuerte soporte patrimonial, tiene una sólida base para explotar su potencial de convertirse en un banco que impulse fuertemente el crecimiento de sus clientes, accionistas y colaboradores. Con este fin, Banco Financiero debe desarrollar objetivos de largo plazo que consideren sus fortalezas y debilidades, y estrategias que permitan potenciar las primeras y mitigar las segundas.

### 5.3. Principios Cardinales del Banco Financiero del Perú

En el capítulo tres, se realizó el análisis externo del Banco Financiero, detallando las oportunidades y amenazas para el banco, los cuales tienen una relación directa con los principios cardinales del mismo. Como D'Alessio (2015) indicó, los principios cardinales permiten a la organización identificar las oportunidades y amenazas que se presenten en el entorno. Con tal fin, se deben analizar la influencia de terceras partes dentro de la operatividad del banco, así como los lazos pasados y presentes que influyen en este, el contrabalance de intereses y la conservación de enemigos.

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

Adicionalmente, el Banco Central de Reserva de Perú (BCRP) también influencia el accionar del Banco Financiero, a través de su intervención en el mercado de dinero por medio de la fijación de la oferta de dinero y el efecto en la tasa de interés de referencia que se usará para las transferencias interbancarias. Asimismo, también provee de fondos al sistema bancario, incluyendo al Banco Financiero, en situaciones de déficit de liquidez en el mercado.

Finalmente, por medio de su Programa de Desdolarización del Crédito, desincentiva la colocación de créditos en dólares americanos, a través de una tasa de encaje en moneda extranjera que ascendió a 48% a partir de enero 2017, incrementando fuertemente el costo de los dólares americanos.

*Lazos pasados y presentes.* Respecto a los lazos pasados del Banco Financiero se puede indicar que hay dos procesos de adquisición importantes que mantienen su vigencia en la actividad actual del banco. El primero de ellos se refiere a la fusión con NBK Bank en el año 2004, a través del cual se fortificó el banco como parte de la Banca Mediana, incrementando su cartera de colocaciones de créditos especialmente para la banca no minorista, y fortaleciendo su mesa de negociación de tipo de cambio a través de la incorporación de funcionarios con experiencia en el negocio. El segundo proceso se refiere a la adquisición de América Financiera en el año 2012, a través del cual, nuevamente se fortaleció la cartera de colocaciones de créditos para los segmentos de gran empresa y medianas empresas, los cuales han demostrado ser los segmentos más rentables del banco y donde, actualmente, mantiene su foco. Así también, este último proceso, a su vez, significó la entrada del banco como emisor público en el mercado de valores, a través de la incorporación de funcionarios con experiencia en la estructuración y colocación de bonos, permitiendo al banco diversificar sus fuentes de fondeo y reducir sus costos de fondos.

En cuanto a los lazos presentes, Banco Financiero es parte del Grupo Pichincha, grupo con empresas tanto en Perú, como Ecuador y otros países. Banco Financiero, como parte del grupo, está sujeto a la estrategia corporativa del Grupo Pichincha, la cual busca incrementar las sinergias entre las diferentes empresas del grupo económico. Particularmente, Banco Financiero mantiene una relación muy fuerte con la compañía aseguradora Crecer Seguros, con la empresa comercial de tarjetas de crédito Diners Club, y con la compañía de comercialización retail de electrodomésticos Carsa, con las que mantiene sinergias

comerciales permanentes, y funcionarios que ejecutan funciones tanto en Banco Financiero como en estas empresas.

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

***Conservación de los enemigos.*** Como fue indicado en el capítulo uno del presente trabajo, Banco Financiero forma parte del sistema bancario, el cual es una industria fuertemente competitiva y de alta agilidad, donde las oportunidades de negocio deben ser tomadas rápidamente dada la permanente atención de los competidores respecto de dichas oportunidades. Asimismo, es una industria con una alta concentración; no obstante, la propia velocidad de la industria significa una constante rotación de funcionarios bancarios entre las diferentes entidades financieras, teniendo un efecto positivo en incrementar la calidad de los procesos del sistema bancario de forma transversal en la banca, beneficiando a todos los bancos, incluyendo a Banco Financiero.

#### **5.4. Matriz de Intereses del Banco Financiero del Perú (MIO)**

En la Matriz de Intereses Organizacionales, como indicó D'Alessio (2014), se muestra el nivel de competencia de los principales competidores actuales, sustitutos y entrantes en relación a los intereses comunes que dichos competidores comparten con la entidad, indicando si el nivel de competencia es vital, importante o periférico. La Tabla 24 muestra la Matriz de Intereses Organizacionales del Banco Financiero, detallando los intereses comunes

del banco con sus principales competidores de la banca mediana: Banco Interamericano de Finanzas (BanBif), MiBanco y el Banco GNB. Así también se incluye a los cuatro primeros bancos: Banco de Crédito del Perú (BCP), Scotiabank, Interbank y BBVA Continental. Finalmente, se incluye a los principales substitutos, dados por las Cajas de Crédito Metropolitanas y Rurales.

Tabla 24

*Matriz de Intereses Organizacionales del Banco Financiero*

Interés Organizacional	Intensidad del Interés		
	Vital	Importante	Periférico
1 Desarrollar relaciones duraderas con los clientes del banco, convirtiéndose en su principal banco.	BanBif, MiBanco, GNB, BCP, Scotiabank, Interbank, BBVA (C)	Cajas	
2 Desarrollar productos financieros sostenibles y adaptables que permitan incrementar impulsar el crecimiento sostenible de los clientes, colaboradores, y el valor de la inversión de los accionistas.	BanBif, MiBanco, GNB, BCP, Scotiabank, Interbank, BBVA, Cajas (C)		
3 Incrementar el grado de satisfacción de los clientes a través de una óptima calidad de servicio, eficiencia y oportunidad.	BanBif, GNB, BCP, Scotiabank, Interbank, BBVA (C)	MiBanco	Cajas
4 Implementar procesos eficientes y eficaces que permitan brindar una calidad óptima en los productos del banco.	BanBif, BCP, Scotiabank, Interbank, BBVA (C)	MiBanco, GNB	Cajas

*Nota.* (C) Comunes

### 5.5. Objetivos de Largo Plazo

Los objetivos de largo plazo del Banco Financiero, definidos para el año 2021 han sido delimitados en base al rendimiento y principales indicadores financieros del banco y el sistema bancario durante los últimos 5 años, en el marco de la visión y misión de la entidad. A continuación se detallan los objetivos de largo plazo para el Banco Financiero, los cuales

están basados en los resultados del banco y el sistema bancario como fueron indicados por la SBS (s.f.).

**OLP1: Al 2021, obtener ingresos financieros por S/1,700 millones.** Al cierre del año 2016, Banco Financiero obtuvo ingresos financieros por S/.855 millones, representando un crecimiento de 4.9% en comparación con el año 2015. Sin embargo, el crecimiento promedio de los ingresos financieros del Banco Financiero durante los últimos 5 años (2011-2015) fue de 17%. El objetivo pretende incrementar el crecimiento de los ingresos financieros a 15% durante los próximos 5 años. A este respecto, el sistema bancario logró obtener un crecimiento de los ingresos financieros en 3.8% en el año 2016, en comparación al cierre del año 2015. Asimismo, el sistema bancario obtuvo un crecimiento promedio de los ingresos financieros de 16% durante los últimos 5 años (2011-2015).

**OLP2: Al 2021, alcanzar un ratio de morosidad de la cartera de créditos de 2.1%.** Al cierre del año 2016, el ratio de morosidad de la cartera de créditos del Banco Financiero asciende a 4%, muy por encima del promedio de 2.7% de los últimos 5 años (2011-2015). Sobre el ratio de morosidad de la cartera de créditos, el sistema bancario logró obtener un ratio de 2.8% en el año 2016. Asimismo, el sistema bancario obtuvo en promedio un ratio de 2.1% durante los últimos 5 años (2011-2015). El objetivo pretende reducir el ratio de morosidad de la cartera de créditos a un valor cercano más a los estándares del sistema bancario.

**OLP3: Al 2021, alcanzar un retorno sobre patrimonio (ROE) de por lo menos 15%.** Al cierre del año 2016, el ROE del banco fue de 4.8%, por debajo del promedio de los últimos 5 años (2011-2015) que fue de 11.4%. El objetivo pretende incrementar el ROE del banco, a fin de acercarse más a los estándares del sistema bancario. El sistema bancario logró obtener un ROE de 19.9% durante el año 2016, y un promedio de 22.1% durante los últimos

5 años (2011-2015), evidenciando la fuerte diferencia con el retorno sobre patrimonio del Banco Financiero.

**OLP4: Al 2021, estar entre las cinco marcas más recordadas en la categoría de entidades financieras según el estudio Marcas de Arellano Marketing.** De acuerdo al estudio Marcas 2014 de Arellano Marketing (2014), Banco Financiero estuvo en el noveno puesto en el ranking de recordación de marca (*brand awareness*) de entidades financieras, con un índice de 19% en Lima y provincias; por delante de este, se situaron el Banco de Crédito del Perú, BBVA Continental, Scotiabank, Interbank, Banco de la Nación, MiBanco, Crediscotia Financiera, y Caja Huancayo con índices de 95%, 84%, 76%, 71%, 56%, 39%, 29%, y 20% correspondientemente. Cabe mencionar que la marca del Banco Financiero recién ingresó entre las diez marcas más recordadas de esta categoría en el 2014, a diferencia de los resultados del 2013 y 2012, debido, en gran parte, a la campaña publicitaria "De los que van a ser grandes" y su red de agencias en el país. El objetivo pretende incrementar la recordación marca del Banco Financiero, a través de una gestión estratégica de marca, con el fin de mejorar la situación actual de su marca en la mente del consumidor. Finalmente, es preciso mencionar que el estudio Marcas 2014 contiene recordación de marcas (medida en base a top-of-mind awareness), marcas consumidas, marca preferida, marca sustituta y valoración de marca para 13 categorías; el cual fue realizado en cuatro ciudades del Perú - Lima, Arequipa, Trujillo y Huancayo - según el perfil de los consumidores peruanos (Arellano Marketing, 2014).

**OLP5: Al 2021, estar entre los 20 primeros puestos del ranking de las mejores empresas para trabajar en Perú, con más de 1,000 colaboradores, según estudio de Great Place to Work.** Al cierre del año 2016, Banco Financiero no participa en este ranking; la metodología Great Place to Work incluye la evaluación Trust Index, evaluación de cultura organizacional, entrevistas y grupos focales Trust Audit, y evaluación 360° de líderes (Great

Place to Work, 2016). El objetivo pretende incrementar la satisfacción laboral y atractividad como marca empleadora, a fin de fortalecer motores de productividad, a través de la gestión del cambio y la alineación estratégica entre la cultura organizacional, comportamiento de líderes y colaboradores, y estrategia empresarial. Adicionalmente, como Gómez, Incio y O'Donnell (2011) mencionaron, entrevistas y focus group serán necesarios para determinar los factores que influyen directamente en la satisfacción laboral, además de las variables demográficas - rangos de edad, sexo, tipo y jerarquía de puesto laboral -, en el caso particular del banco, a fin de configurar programas de satisfacción laboral.

**OLP6: Al 2021, estar entre los cinco primeros bancos por calidad de servicio en Perú, según estudio independiente.** De acuerdo a Parasuraman, Berry, y Zeithaml (1988), la calidad de servicio, el cual es factor de competitividad organizacional, mide expectativas y percepciones del servicio en base a cinco dimensiones: (a) elementos tangibles – incluye apariencia de infraestructura, equipos, personal y materiales de comunicación -, (b) confiabilidad en tiempo, (c) capacidad de respuesta – incluye disposición y voluntad de atención-, (d) empatía – se relaciona con atención personalizada-, y (e) seguridad – se relaciona con el conocimiento y habilidad de los empleados para generar confianza al cliente. Esta medición se realiza por medio del modelo SERVQUAL con el fin de relacionarlo con la satisfacción del cliente (Parasuraman et al., 1988). En particular, este objetivo del Banco Financiero pretende fortalecer la relación con los clientes basada en el cumplimiento de sus expectativas en términos de máxima accesibilidad a los servicios del banco, alto nivel de información y seguimiento personalizado –alto nivel de respuesta a reclamos-, aseguramiento de la calidad, eficacia y confianza en la gestión, y una cultura interna basada en la máxima transparencia en la relación con el cliente, a través de encuestas anuales sobre la calidad de servicio bancario por canales de atención e institución financiera según estudio independiente. Al cierre del 2016, no se contó con estudios similares en años anteriores.

Finalmente, como Jiménez, León, Parihuaman, y Susano (2015) mencionaron, la mejora de calidad implica una involucración activa de todos los trabajadores, establecimiento de la calidad como valor organizacional, benchmarking, y mejora en los sistemas de gestión de calidad con certificaciones ISO – 9001, 14001, 27001 y/o 31000- en el sector bancario peruano, el cual en tiene mayores requerimientos de estandarización en comparación a otras industrias.

## **5.6. Conclusiones**

Los principales intereses organizacionales del Banco Financiero son los de convertirse en el principal banco de sus clientes, construyendo relaciones duraderas, e impulsando el crecimiento sostenible de los clientes, colaboradores, y el valor de la inversión de los accionistas. A través de los análisis interno y externo del Banco Financiero, se identificaron las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas del banco, las cuales, además, representan la base para desarrollar su estrategia para los cinco próximos años, incluyendo los objetivos de largo plazo que han sido delimitados en el presente capítulo. Es importante señalar que Banco Financiero comparte sus intereses organizacionales con los de sus competidores directos. Se observa que estos intereses se relacionan directamente con la generación de valor para los clientes, trabajadores y accionistas de la empresa, así como en una mejora en los procesos en la búsqueda de una mayor eficiencia y calidad. Los objetivos de largo plazo que han sido definidos consideran y requieren asegurar el cumplimiento de dichos intereses.

## Capítulo VI: El Proceso Estratégico

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

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

La matriz FODA se generó considerando los resultados de las matrices EFE y EFI del Banco Financiero, en términos de oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades; “el proceso que se realiza en esos cuatro cuadrantes es el de emparejamiento (*matching*) para generar y registrar las estrategias en la MFODA” (D'Alessio, 2015, p. 272). De esta manera, fortalezas y oportunidades (FO) se cruzaron con el fin de identificar estrategias que permitan explotar oportunidades del mercado a través de las fortalezas del banco; fortalezas y amenazas (FA) identificaron estrategias que permitan usar fortalezas del banco para mitigar amenazas detectadas; debilidades y oportunidades (DO), estrategias que puedan reducir las debilidades del banco para poder explotar las oportunidades del mercado; debilidades y amenazas (DA), estrategias que puedan mitigar debilidades, evitando, de esta forma, amenazas que vienen del entorno. En la Tabla 25, se muestra la matriz FODA del Banco Financiero y las 15 estrategias identificadas a través del emparejamiento.

Tabla 25

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

	Fortalezas	Debilidades
	F1 Adecuada diversificación de fondeo y reducción en los costos de fondos F2 Correcta diversificación y segmentación de la cartera de clientes F3 Soporte patrimonial del accionista principal F4 Adecuado marketing interno de los valores y cultura del banco F5 Efectivas tecnologías de seguridad de la información para proteger a los clientes y al banco	D1 Falta de procesos y responsabilidades asignadas en el planeamiento estratégico D2 Baja recordación de la marca Banco Financiero D3 Ineficiencia operativa y de costos D4 Incremento de la cartera de riesgo y morosa D5 Cultura muy enfocada en resultados financieros, que promueven compensaciones en base al cumplimiento de metas individuales de áreas funcionales sobre metas globales del banco D6 Necesidad de mejores canales de comunicación con los grupos de interés externos
Oportunidades	F.O. Explote	D.O. Busque
O1 Crecimiento estable del Sector Bancario	1 Desarrollar nuevos productos y servicios para Mediana y Pequeña Empresa, Banca Personas y Proyectos de Infraestructura, basado en asesoría especializada y planeamiento financiero; y servicios especializados tales como estructuración de pasivos, asesoría financiero, cobertura de riesgos financieros y administración de patrimonios. F1, F3, O1, O2, O3, O6.	1 Crear gerencia central de planeamiento estratégico y definir los procesos clave con sus responsabilidades, con el fin de aprovechar las oportunidades de expansión que el mismo mercado propone. D1, O1, O2, O3, O4, O5, O6.
O2 Mercado potencial de proyectos de infraestructura	2 Incrementar el nivel y cobertura de atención al cliente a través de implementación de tecnologías que producen mejor acceso de los clientes a los servicios del banco. F1, O6.	2 Explotar medios de comunicación, tradicionales (televisión) y no tradicionales (página web, redes sociales), para la implementación de la campaña publicitaria de Banco Financiero. D2, O1, O2, O3, O4, O5, O6.
O3 Segmento de Pequeña y Mediana Empresa en Crecimiento	3 Desarrollar nuevos productos para Mediana y Pequeña Empresa para la cartera de cliente ya adquirida. F1, F2, F3, O1, O3, O4, O5.	3 Implementar nuevos procedimientos basados en criterios revisados de eficiencia operacional para las agencias, la presencia territorial, y el uso de los proveedores. D3, O1, O2, O3, O4, O5.
O4 Demanda de servicios especializados en el Mercado Bancario (estructuración de pasivos, asesoría financiero, cobertura de riesgos financieros).	4 Adquirir entidades financieras menores para aumentar la participación de mercado. F1, F2, F3, O1, O3.	4 Desarrollar mejor perfilamiento de nuevos clientes basados, con el fin de reducir el nivel de riesgo y morosidad. D4, O2, O3, O5.
O5 Crecimiento demográfico y poder adquisitivo	5 Simplificar los procesos internos para brindar mayor facilidad de acceso a los productos del banco, disminuyendo el tiempo de atención al cliente, basado en innovación tecnológica. F5, O6.	5 Renovar la cultura organizacional con un enfoque global para el logro de objetivos-no solamente financieros-, promoción de liderazgo, y mejora de procesos en la toma estratégica de decisiones. D5, O1, O2, O3, O4, O5.
O6 Desarrollo tecnológico aplicado a los servicios del sector financiero, en la operación actual y nuevas oportunidades de inclusión financiera mediante trabajo conjunto con FINTECH		6 Crear departamento de relaciones institucionales con el fin de gestionar y consolidar comunicación externa e interna, así como gestionar la imagen corporativa y marcos de colaboración con grupos externos de interés. D6, O1, O6.
Amenazas	F.A. Confronte	D.A. Evite
A1 Incremento en el nivel de deudas no pagadas	1 Desarrollar mejor perfilamiento de nuevos clientes con el fin de reducir el nivel de riesgo y morosidad. F2, A1.	1 Crear gerencia central de planeamiento estratégico y definir los procesos clave con sus responsabilidades, con el fin de enfrentar las amenazas potenciales que vienen de los competidores y del contexto macroeconómico. D1, A2, A3, A4, A5.
A2 Concentración de la banca múltiple en los cuatro primeros bancos (BCP, Scotiabank, BBVA, Interbank)	2 Explotar la cultura y los valores internos del banco a nivel de mercado, a través de una campaña de marketing efectiva que transmita la realidad de la cultura del banco a los potenciales clientes. F4, A2, A3.	2 Explotar medios de comunicación, tradicionales (televisión) y no tradicionales (página web y redes sociales), para la implementación de la campaña publicitaria de Banco Financiero. Esto mejorará la identificación de la marca Banco Financiero, además, el reforzamiento de la marca contribuye al éxito en la búsqueda de los mejores profesionales en el mercado del trabajo. D2, A2, A3, A5.
A3 Fuerte competencia de empresas financieras especializadas (cajas municipales, financieras, leasing)	3 Incrementar la diversificación de fondeos con un enfoque específico en la captación de depósitos de vista y ahorro, mediante la mejora en la calidad y cobertura del servicio e introducción de nueva cuenta premio en ahorro respectivamente. F1, F2, A3, A4.	3 Implementar nuevos procedimientos basados en criterios revisados de eficiencia operacional para las agencias, la presencia territorial, y el uso de los proveedores. D3, A2, A3.
A4 Factores desestabilizantes de la economía peruana (cambios climáticos que afecten las exportaciones e importaciones, impactos de economía mundial, conflictos sociales)	4 Incrementar y fortalecer alianzas estratégicas con instituciones educativas para captar a sus mejores talentos. F5, A5.	4 Renovar la cultura organizacional con un enfoque global para el logro de objetivos-no solamente financieros-, promoción de liderazgo, y mejora de procesos en la toma estratégica de decisiones. D5, A2, A3.
A5 Escasez de especialistas tecnológicos y financieros en el mercado	5 Implementar programas de capacitación e información para fomentar la cultura financiera a los clientes. F2, A4.	5 Crear departamento de relaciones institucionales con el fin de gestionar y consolidar comunicación externa e interna, así como gestionar la imagen corporativa y marcos de colaboración con grupos externos de interés. D6, A2, A3.

La mayoría de las estrategias se concentró en el cuadrante DO (busque), lo que indica la necesidad del banco de poner en marcha acciones para mitigar sus debilidades, y poder, de esta forma, explotar las oportunidades que nacen en el entorno, donde los demás actores logran niveles de crecimiento y rentabilidad, en promedio, mayores al Banco Financiero. La variedad de estrategias contemplan diversificación concéntrica, en desarrollo de nuevos productos con el fin de aprovechar nuevas tendencias del mercado; estrategias intensivas que empujen los productos existentes a nuevos clientes y en nuevos mercados; estrategias que permitan mejorar la eficiencia del banco y su perfil competitivo; y estrategias que puedan hacer del servicio al usuario y de las relaciones con el cliente, un elemento de diferenciación en la política del banco.

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

1. Desarrollar nuevos productos y servicios para Mediana y Pequeña Empresa, Banca Personas y Proyectos de Infraestructura, basado en asesoría especializada y planeamiento financiero; y, además, servicios especializados tales como estructuración de pasivos, asesoría financiera, cobertura de riesgos financieros y administración de patrimonios.
2. Incrementar el nivel y cobertura de atención al cliente a través de implementación de tecnologías que producen mejor acceso de los clientes a los servicios del banco.
3. Desarrollar nuevos productos para Mediana y Pequeña Empresa para la cartera de cliente ya adquirida.
4. Adquirir entidades financieras menores para aumentar la participación de mercado.
5. Simplificar los procesos internos para brindar mayor facilidad de acceso a los productos del banco, disminuyendo el tiempo de atención al cliente, basado en innovación tecnológica.

**Estrategia DO – Busque.** Las debilidades para sacar ventaja de las oportunidades generaron las siguientes estrategias:

1. Crear gerencia central de planeamiento estratégico y definir los procesos clave con sus responsabilidades, con el fin de aprovechar las oportunidades de expansión que el mercado propone.
2. Explotar medios de comunicación, tradicionales (televisión) y no tradicionales (página web y redes sociales), para la implementación de la campaña publicitaria de Banco Financiero
3. Implementar nuevos procedimientos basados en criterios revisados de eficiencia operacional para las agencias, la presencia territorial, y el uso de los proveedores.
4. Desarrollar mejor perfilamiento de nuevos clientes basados, con el fin de reducir el nivel de riesgo y morosidad.
5. Renovar la cultura organizacional con un enfoque global para el logro de objetivos- no solamente financieros-, promoción de liderazgo, y mejora de procesos en la toma estratégica de decisiones.
6. Crear departamento de relaciones institucionales con el fin de gestionar y consolidar comunicación externa e interna, así como gestionar la imagen corporativa y marcos de colaboración con grupos de interés externos.

**Estrategia FA – Confronte.** El uso de las fortalezas para reducir el impacto de las amenazas generaron las siguientes estrategias:

1. Desarrollar mejor perfilamiento de nuevos clientes con el fin de reducir el nivel de riesgo y morosidad.
2. Explotar la cultura y los valores internos del banco a nivel de mercado a través de una campaña de marketing efectiva que transmita la realidad de la cultura del banco a los potenciales clientes.

3. Incrementar la diversificación de fondeos con un enfoque específico en la captación de depósitos de vista y ahorro, mediante la mejora en la calidad y cobertura del servicio e introducción de nueva cuenta premio en depósitos respectivamente.
4. Incrementar y fortalecer alianzas estratégicas con instituciones educativas para captar a sus mejores talentos.
5. Implementar programas de capacitación e información para fomentar la cultura financiera a los clientes.

**Estrategia DA – Evite.** Las acciones defensivas que consideran reducir las debilidades mediante la prevención de las amenazas generaron las siguientes estrategias:

1. Crear gerencia central de planeamiento estratégico y definir los procesos clave con sus responsabilidades.
2. Explotar medios de comunicación, tradicionales (televisión) y no tradicionales (página web y redes sociales), para la implementación de la campaña publicitaria de Banco Financiero.
3. Implementar nuevos procedimientos basados en criterios revisados de eficiencia operacional para las agencias, la presencia territorial, y el uso de los proveedores.
4. Renovar la cultura organizacional con un enfoque global para el logro de objetivos- no solamente financieros-, promoción de liderazgo, y mejora de procesos en la toma estratégica de decisiones.
5. Crear departamento de relaciones institucionales con el fin de gestionar y consolidar comunicación externa e interna, así como gestionar la imagen corporativa y marcos de colaboración con grupos de interés externos.

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

La construcción de la matriz PEYEA, permite identificar la posición estratégica del Banco Financiero en base a cuatro factores: (a) fortaleza financiera, (b) ventaja competitiva, (c) fortaleza de la industria, y (d) estabilidad del entorno. Estos son valorizados, como se observa en la Tabla 26, de tal manera que se identifique el polígono de la compañía y el vector resultante, los cuales se visualizan en la Figura 14 (D'Alessio, 2015). En este sentido, el Banco Financiero tiene una fortaleza financiera (FF) debajo del promedio, la cual es una debilidad importante, más aun teniendo en cuenta el mercado en el que desarrolla sus actividades. En términos de ventajas competitivas (VC), el banco muestra una posición debajo del promedio, esto se traslada a la necesidad de desarrollar nuevas ventajas competitivas, sostenibles en el tiempo, que puedan impulsar al Banco Financiero en el contexto de respuesta agresiva de los competidores actuales.

Con respecto a los factores externos, la fortaleza de la industria (FI) es sólida, lo cual representa una buena oportunidad para explotar en beneficio de la empresa. Respecto a la estabilidad del entorno (EE), ésta se encuentra en el promedio, otorgando oportunidades moderadas al banco para la expansión del mercado y búsqueda de diversificación. En cuanto al vector resultante, este se encontró en la zona defensiva, lo que define la situación estratégica de la compañía, y como D'Alessio (2015) indicó, haciendo referencia a Miles y Snow (2003), en esta posición se identifica la necesidad de enfocar los esfuerzos de la empresa en mantener un dominio del producto y el mercado. Asimismo, adoptar estrategias defensivas, para mejorar la fortaleza financiera, y monitorear de cerca el entorno para incrementar la participación en el mercado. Sin embargo, al carecer de la fortaleza financiera necesaria para expandir su fuerza de marketing, operaciones y diversificación, se podrían generar estrategias reactivas enfocadas en obtener ganancias importantes en el corto plazo. No obstante, estas medidas al carecer de visión, pueden llevar al fracaso en el largo plazo.

Tabla 26

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

Posición estratégica interna			Posición estratégica interna		
Factores determinantes de la Fortaleza Financiera (FF)			Factores determinantes de la Estabilidad del Entorno (EE)		
1	Retorno de la inversión	1	1	Cambios tecnológicos	2.0
2	Apalancamiento	2	2	Tasa de inflación	5.0
3	Liquidez	2	3	Variabilidad de la demanda	3.0
4	Capital requerido versus capital disponible	2	4	Rango de precios de productos competitivos	2.0
5	Flujo de caja	3	5	Barreras de entrada al mercado	5.0
6	Facilidad de salida del mercado	3	6	Rivalidad / Presión competitiva	.0
7	Riesgo involucrado en el negocio	3	7	Elasticidad de precios de la demanda	2.0
8	Economías de escala y de experiencia	2	8	Presión de los productos sustitutos	1.0
9	Rotación de inventarios	NA			
		2.25			(3.5)
Factores determinantes de la Ventaja Competitiva (VC)			Factores determinantes de la Fortaleza de la Industria (FI)		
1	Participación en el mercado	1.0	1	Potencial de crecimiento	4
2	Calidad del producto	2.0	2	Potencial de utilidades	4
3	Ciclo de vida del producto	2.0	3	Estabilidad financiero	5
4	Ciclo de reemplazo del producto	2.0	4	Conocimiento tecnológico	4
5	Lealtad del consumidor	1.0	5	Utilización de recursos	4
6	Utilización de la capacidad de los competidores	2.0	6	Intensidad de capital	6
7	Conocimiento tecnológico	1.0	7	Facilidad de entrada al mercado	5
8	Integración vertical	1.0	8	Productividad / Utilización de la capacidad	4
9	Velocidad de introducción de nuevos productos	1.0	9	Poder de negociación de los productores	4
		(4.56)			4.4
FI		4.44	FF		2.25
VC		(4.56)	EE		(3.5)
Vector Direccional eje X		(.11)	Vector Direccional eje Y		(1.25)

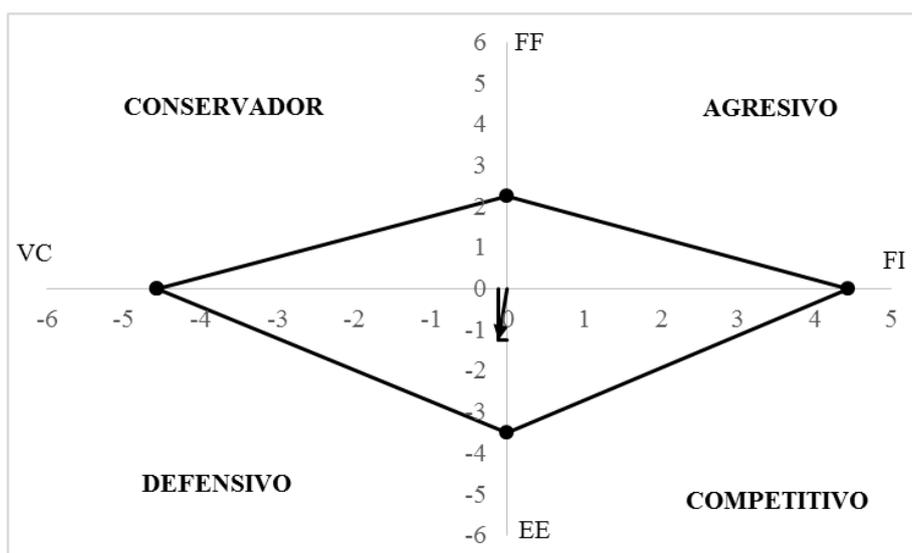


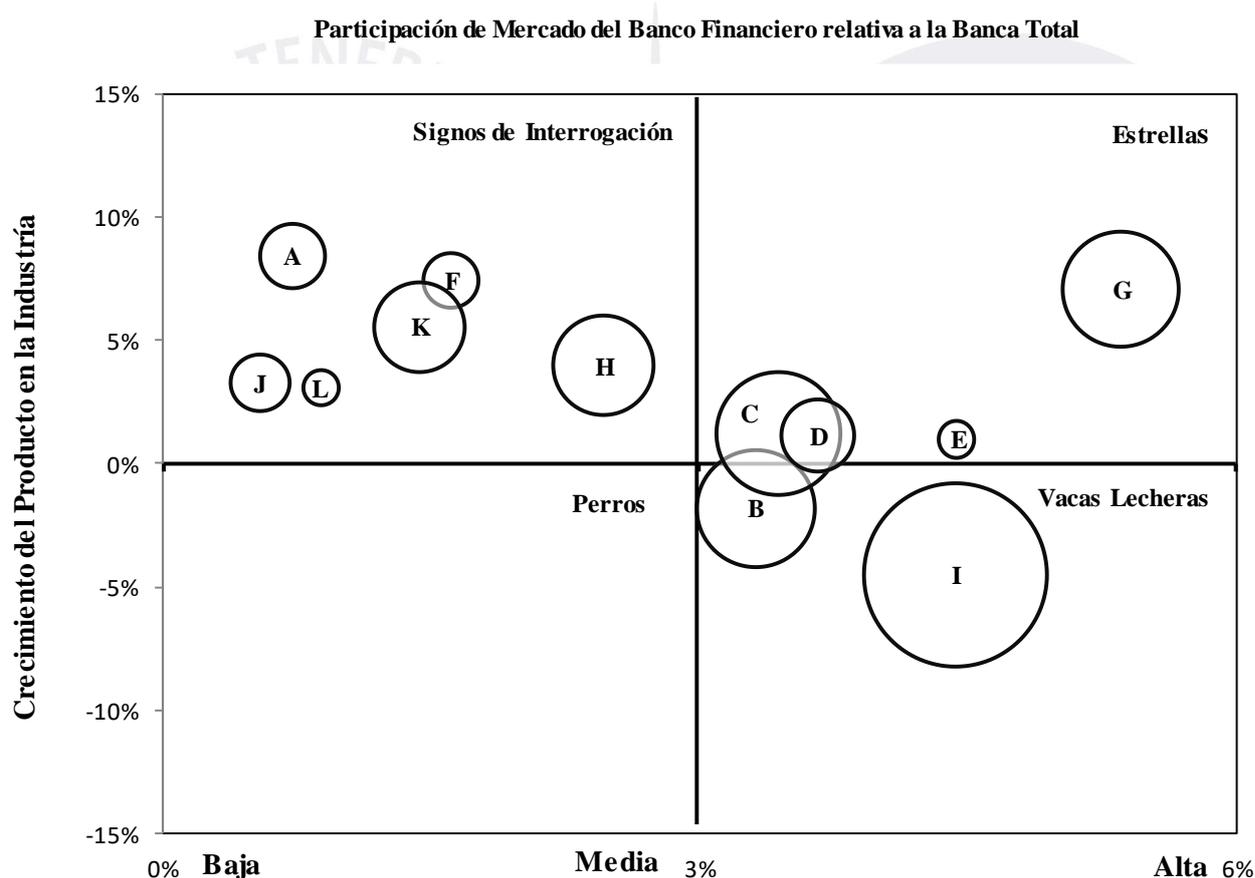
Figura 14. Matriz PEYEA.

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

La matriz Boston Consulting Group (BCG) utiliza la participación de mercado de la empresa y la tasa de crecimiento de las ventas en la industria, a fin de permitir la generación de estrategias en organizaciones con diferentes unidades de negocio, productos, o segmentos atendidos (D'Alessio, 2015). El análisis realizado para la matriz BCG permitió establecer la posición competitiva de cada una de las líneas de negocio, a través de la identificación del cuadrante al que pertenece entre cuatro posibles: (a) signos de interrogación, (b) estrellas, (c) vacas lecheras, y (d) perros. Como D'Alessio (2015) indicó, los signos de interrogación tienen una alta tasa de crecimiento de ventas en la industria, pero una participación de mercado de la empresa no significativa; las estrellas presentan una alta tasa de crecimiento de ventas e importante participación de mercado; las vacas lecheras tienen ventas decrecientes, pero una importante participación de mercado; y finalmente, los perros presentan tanto ventas decrecientes como una baja participación de mercado por parte de la empresa.

En el caso de los bancos, el crecimiento de las ventas en la industria está dado por el crecimiento de las colocaciones de créditos y captaciones de depósitos del público. En el caso

de las colocaciones de créditos, las diferentes líneas de negocio están dadas por productos para cada segmento: (a) créditos corporativos, (b) créditos a grandes empresas, (c) créditos a medianas empresas, (d) créditos a pequeñas empresas, (e) créditos a microempresas, (f) créditos de consumo revolventes, (g) créditos de consumo no revolventes, y (h) créditos hipotecarios. En el caso de los depósitos del público, las diferentes líneas de negocio están dadas por los diferentes tipos de depósito: (a) depósitos a plazo, (b) depósitos a la vista, (c) depósitos de ahorro, y (d) depósitos CTS. La Tabla 27 muestra los datos de la matriz BCG, mientras que la Figura 15 muestra la matriz BCG, considerando la información estadística al cierre de Diciembre 2016 de la SBS (s.f.).



*Figura 15.* Matriz Boston Consulting Group (BCG).

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

Tabla 27

*Datos de Matriz Boston Consulting Group*

N°	Producto	Participación en el Portafolio (%)	Participación de Mercado (%)	Participación del Líder (%)	Participación Relativa (%)	Crecimiento del Mercado (%)	Puesto	Líder
1	Créditos corporativos	4.0%	0.7%	41.0%	1.8%	8.4%	9no	BCP
2	Créditos a grandes empresas	12.2%	3.3%	34.1%	9.7%	-1.8%	6to	BCP
3	Créditos a medianas empresas	13.3%	3.4%	34.2%	10.1%	1.2%	6to	BCP
4	Créditos a pequeñas empresas	4.9%	3.7%	33.8%	10.8%	1.1%	6to	Mibanco
5	Créditos a microempresas	1.3%	4.4%	79.1%	5.6%	1.0%	3ro	Mibanco
6	Créditos consumo revolventes	2.8%	1.6%	24.0%	6.7%	7.4%	8vo	BCP
7	Créditos consumo no revolventes	11.9%	5.4%	26.1%	20.5%	7.1%	5to	BCP
8	Créditos hipotecarios	9.0%	2.5%	31.8%	7.7%	4.0%	7mo	BCP
9	Depósitos a plazo	28.9%	4.4%	21.7%	20.4%	-4.5%	7mo	BBVA
10	Depósitos a la vista	3.2%	0.5%	38.4%	1.4%	3.3%	9no	BCP
11	Depósitos ahorro	7.3%	1.4%	40.8%	3.5%	5.6%	6to	BCP
12	Depósitos CTS	1.3%	0.9%	45.8%	1.9%	3.1%	11vo	BCP
Total		100.0%						

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

De acuerdo a la matriz BCG, los créditos a medianas empresas, los créditos a pequeñas empresas, los créditos a microempresas y los créditos de consumo no revolventes se encuentran en el cuadrante estrella; los créditos corporativos, los créditos de consumo revolventes, los créditos hipotecarios, los depósitos a la vista, los depósitos de ahorro y los depósitos CTS representan signos de interrogación; mientras que los créditos a grandes empresas y los depósitos a plazo representan vacas lecheras. Banco Financiero no tiene actualmente ningún producto en el cuadrante perros. En el caso de los productos ubicados en los cuadrantes estrella y signo de interrogación, se pueden aplicar estrategias intensivas como las de penetración de mercado, mientras que a los productos en el cuadrante de vacas lecheras, se pueden aplicar estrategias de desarrollo de productos y diversificación concéntrica. Asimismo, es importante considerar que los depósitos a plazo mantienen una fuerte participación en el portafolio del Banco Financiero.

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

Como D'Alessio (2015) mencionó, esta matriz tiene dos ejes dimensionales, los cuales corresponden a los puntajes ponderados resultantes de las matrices EFE y EFI; de esta manera, la matriz se divide en nueve celdas inmersas en tres regiones que requieren estrategias diferentes. En la región uno (celdas I, II, IV), se debe crecer y construir (estrategias intensivas y de integración); en la región dos (celdas III, V, VII), se debe retener y mantener (estrategias de penetración de mercado y desarrollo de productos); y en la región tres (celdas VI, VIII, IX), se debe cosechar o desinvertir (estrategias defensivas). De esta manera, el Banco Financiero se ubica en la región tres – con valor de total ponderado EFI de 2.28 y valor de total ponderado EFE de 1.53-, en la celda VIII (cosechar) tal como se puede ver en la Figura 16, por lo que es recomendable aplicar las estrategias defensivas.

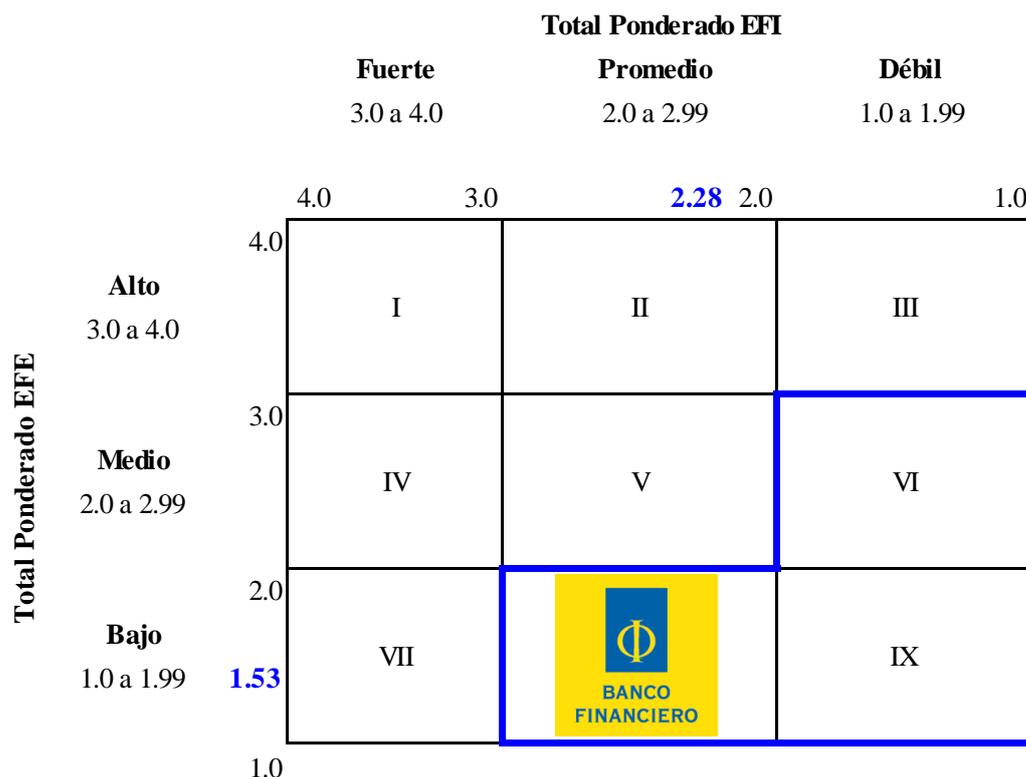


Figura 16. Matriz Interna Externa (IE).

### 6.5. Matriz de Gran Estrategia (MGE)

Como D'Alessio (2015) indicó, la matriz de Gran Estrategia señala que la situación de una empresa o negocio está determinada por el crecimiento del mercado, sea lento o rápido, y la posición competitiva de la empresa o negocio en dicho mercado, sea fuerte o débil. En este análisis, se categoriza a la empresa 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. De esta manera, Banco Financiero se encuentra en el cuadrante III, como se observa en la Figura 17, por lo que el banco se encuentra en una posición competitiva débil en un mercado de crecimiento lento. Esto sugiere estrategias de atrincheramiento (reducción de activos y costos) y/o diversificación

(reubicación de recursos de negocios actuales en otras áreas); en el caso no fuera posible, se recomienda desposeimiento, y/o liquidación.

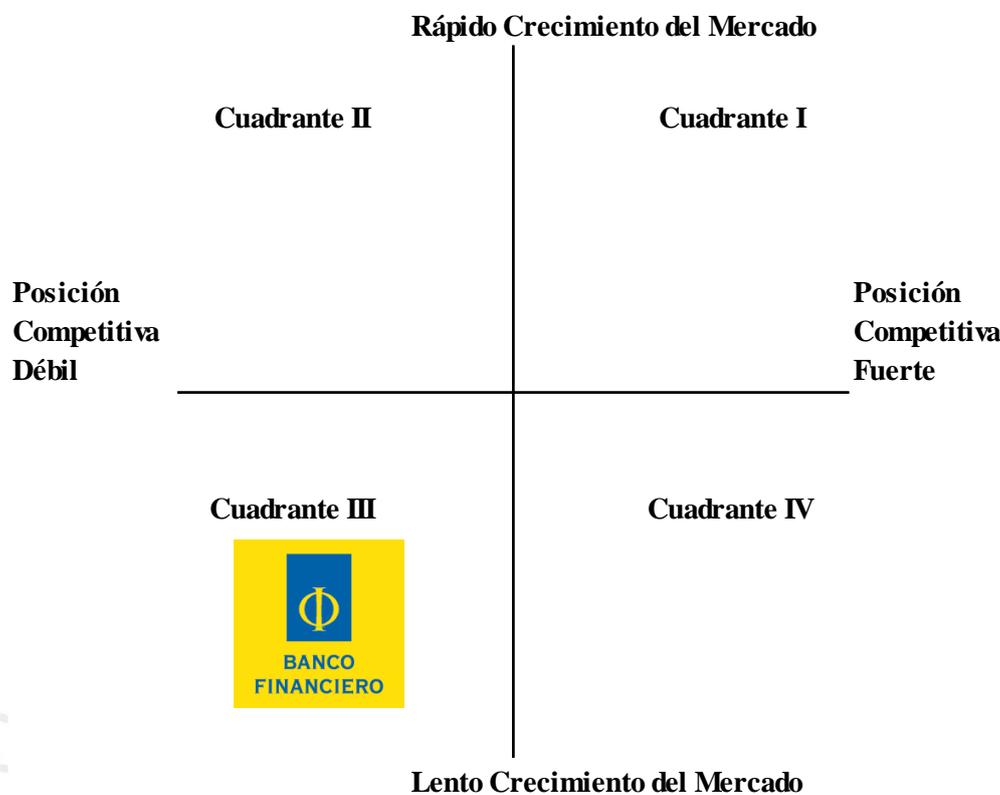


Figura 17. Matriz de Gran Estrategia (GE).

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

En la Matriz de Decisión Estratégica confluyen todas las estrategias definidas por medio de las matrices FODA, PEYEA, BCG, IE y GE. La MDE identifica el número de repeticiones que cada estrategia tiene en las matrices antes indicadas, permitiendo retener las estrategias con mayor número de repeticiones, las cuales normalmente son las que se repiten más de tres veces (D'Alessio, 2015). Para el planeamiento estratégico del Banco Financiero se han retenido las estrategias con al menos cuatro repeticiones. La Tabla 28 muestra la Matriz de Decisión Estratégica.

Tabla 28

*Matriz de Decisión Estratégica (MDE)*

N°		Estrategias	FODA	PEYEA	BCG	IE	GE	Total
E1		Desarrollar nuevos productos y servicios para Mediana y Pequeña Empresa, Banca Personas y Proyectos de Infraestructura, basado en asesoría especializada y planeamiento financiera; y servicios especializados tales como estructuración de pasivos, asesoría financiero, cobertura de riesgos financieros y administración de patrimonios.	X	X	X		X	4
E2	Externa	Incrementar el nivel y cobertura de atención al cliente a través de implementación de tecnologías que producen mejor acceso de los clientes a los servicios del banco.	X		X			2
E3		Desarrollar nuevos productos para Mediana y Pequeña Empresa para la cartera de cliente ya adquirida.	X	X	X		X	4
E4		Adquirir entidades financieras menores para aumentar la participación de mercado.	X					1
E5	Interna	Simplificar los procesos internos para brindar mayor facilidad de acceso a los productos del banco, disminuyendo el tiempo de atención al cliente, basado en innovación tecnológica.	X	X				2
E6		Desarrollar mejor perfilamiento de nuevos clientes con el fin de reducir el nivel de riesgo y morosidad.	X		X	X	X	4
E7	Externa	Explotar la cultura y los valores internos del banco a nivel de mercado, a través de una campaña de marketing efectiva que transmita la realidad de la cultura del banco a los potenciales clientes.	X	X				2
E8	Interna	Incrementar la diversificación de fondeos con un enfoque específico en la captación de depósitos de vista y ahorro, mediante la mejora en la calidad y cobertura del servicio e introducción de nueva cuenta premio en ahorro respectivamente.	X	X	X	X	X	5
E9	Externa	Incrementar y fortalecer alianzas estratégicas con instituciones educativas para captar a sus mejores talentos.	X					1
E10		Implementar programas de capacitación e información para fomentar la cultura financiera a los clientes.	X					1
E11	Interna	Crear gerencia central de planeamiento estratégico y definir los procesos clave con sus responsabilidades.	X	X		X	X	4
E12	Externa	Explotar medios de comunicación, tradicionales (televisión) y no tradicionales (página web y redes sociales), para la implementación de la campaña publicitaria de Banco Financiero.	X	X	X		X	4
E13		Implementar nuevos procedimientos basados en criterios revisados de eficiencia operacional para las agencias, la presencia territorial, y el uso de los proveedores.	X	X		X	X	4
E14	Interna	Crear departamento de relaciones institucionales con el fin de gestionar y consolidar comunicación externa e interna, así como gestionar la imagen corporativa y marcos de colaboración con grupos externos de interés.	X	X		X	X	4
E15		Renovar la cultura organizacional con un enfoque global para el logro de objetivos-no solamente financieros-, promoción de liderazgo, y mejora de procesos en la toma estratégica de decisiones.	X	X		X	X	4

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

Con esta Matriz, se evaluó la atractividad de cada estrategia seleccionada en la matriz DE, en relación a su capacidad potencial de responder a oportunidades y amenazas que vienen del entorno, aprovechar fortalezas y reaccionar a debilidades del Banco Financiero; la Matriz CPE requiere de un buen juicio intuitivo para evaluar la atractividad de cada estrategia (D'Alessio, 2015, pp. 300-301). De las nueve estrategias evaluadas con la Matriz CPE, como se muestra en la Tabla 29, tres obtuvieron un puntaje mayor al valor promedio de cinco, pasando el filtro, mientras que cinco fueron retenidas, a pesar de tener un valor menor de cinco, porque fueron consideradas necesarias para incrementar la competitividad del Banco Financiero; una sola estrategia se tomó como estrategia de contingencia, teniendo un valor cercano a cuatro.

Tabla 29

Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE)

		E1		E3		E6		E8		E11		E12		E13		E14		E15		
		Desarrollar nuevos productos y servicios para Mediana y Pequeña Empresa, Banca Personas y Proyectos de Infraestructura, basado en asesoría especializada y planeamiento financiera; y servicios especializados tales como estructuración de pasivos, asesoría financiera, cobertura de riesgos financieros y administración de patrimonios.		Desarrollar nuevos productos para Mediana y Pequeña Empresa para la cartera de cliente ya adquirida.		Desarrollar mejor perfilamiento de nuevos clientes con el fin de reducir el nivel de riesgo y morosidad.		Incrementar la diversificación de fondeos con un enfoque específico en la captación de depósitos de vista y ahorro, mediante la mejora en la calidad y cobertura del servicio e introducción de nueva cuenta premio en ahorro respectivamente.		Crear gerencia central de planeamiento estratégico y definir los procesos clave con sus responsabilidades.		Explotar medios de comunicación, tradicionales (televisión) y no tradicionales (página web y redes sociales), para la implementación de la campaña publicitaria de Banco Financiero.		Implementar nuevos procedimientos basados en criterios revisados de eficiencia operacional para las agencias, la presencia territorial, y el uso de los proveedores.		Crear departamento de relaciones institucionales con el fin de gestionar y consolidar comunicación externa e interna, así como gestionar la imagen corporativa y marcos de colaboración con grupos externos de interés.		Renovar la cultura organizacional con un enfoque global para el logro de objetivos-no solamente financieros-, promoción de liderazgo, y mejora de procesos en la toma estratégica de decisiones.		
Factores Clave	Peso	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	
<b>OPORTUNIDADES</b>																				
O1	Crecimiento estable del Sector Bancario	0.12	4	0.48	2	0.24	4	0.48	4	0.48	4	0.48	4	0.48	4	0.48	3	0.36	3	0.36
O2	Mercado potencial de proyectos de infraestructura	0.07	4	0.28	1	0.07	4	0.28	4	0.28	4	0.28	4	0.28	4	0.28	3	0.21	3	0.21
O3	Segmento de Pequeña y Mediana Empresa en Crecimiento	0.1	4	0.4	4	0.4	3	0.3	3	0.3	4	0.4	4	0.4	4	0.4	3	0.3	3	0.3
O4	Demanda de servicios especializados en el Mercado Bancario (estructuración de pasivos, asesoría financiera, cobertura de riesgos financieros).	0.07	4	0.28	4	0.28	2	0.14	2	0.14	4	0.28	4	0.28	4	0.28	3	0.21	3	0.21
O5	Crecimiento demográfico y poder adquisitivo	0.05	2	0.1	2	0.1	3	0.15	1	0.05	4	0.2	4	0.2	4	0.2	3	0.15	3	0.15
O6	Desarrollo tecnológico aplicado a los servicios del sector financiero, en la operación actual y nuevas oportunidades de inclusión financiera mediante trabajo conjunto con FINTECH	0.09	4	0.36	3	0.27	2	0.18	1	0.09	4	0.36	4	0.36	4	0.36	3	0.27	3	0.27
<b>AMENAZAS</b>																				
A1	Incremento en el nivel de deudas no pagadas	0.12	2	0.24	1	0.12	4	0.48	1	0.12	4	0.48	1	0.12	2	0.24	1	0.12	1	0.12
A2	Concentración de la banca múltiple en los cuatro primeros bancos (BCP, Scotiabank, BBVA, Interbank)	0.12	3	0.36	2	0.24	1	0.12	3	0.36	2	0.24	2	0.24	1	0.12	1	0.12	1	0.12
A3	Fuerte competencia de empresas financieras especializadas (cajas municipales, financieras, leasing)	0.1	4	0.4	4	0.4	1	0.1	2	0.2	4	0.4	4	0.4	2	0.2	2	0.2	3	0.3
A4	Factores desestabilizantes de la economía peruana (cambios climáticos que afecten las exportaciones e importaciones, impactos de economía mundial, conflictos sociales)	0.09	2	0.18	2	0.18	3	0.27	2	0.18	3	0.27	2	0.18	2	0.18	1	0.09	1	0.09
A5	Escasez de especialistas tecnológicos y financieros en el mercado	0.07	1	0.07	1	0.07	1	0.07	1	0.07	3	0.21	3	0.21	1	0.07	3	0.21	4	0.28
<b>FORTALEZAS</b>																				
F1	Adecuada diversificación de fondeo y reducción en los costos de fondos	0.14	3	0.42	1	0.14	1	0.14	4	0.56	3	0.42	1	0.14	2	0.28	1	0.14	1	0.14
F2	Correcta diversificación y segmentación de la cartera de clientes	0.12	4	0.48	2	0.24	4	0.48	3	0.36	3	0.36	3	0.36	2	0.24	1	0.12	1	0.12
F3	SopORTE patrimonial del accionista principal	0.1	2	0.2	1	0.1	1	0.1	1	0.1	2	0.2	1	0.1	3	0.3	3	0.3	1	0.1
F4	Adecuado marketing interno de los valores y cultura del banco	0.06	1	0.06	1	0.06	1	0.06	1	0.06	2	0.12	4	0.24	2	0.12	3	0.18	4	0.24
F5	Efectivas tecnologías de seguridad de la información para proteger a los clientes y al banco	0.08	3	0.24	3	0.24	1	0.08	1	0.08	3	0.24	2	0.16	1	0.08	1	0.08	1	0.08
<b>DEBILIDADES</b>																				
D1	Falta de procesos y responsabilidades asignadas en el planeamiento estratégico	0.12	1	0.12	1	0.12	1	0.12	1	0.12	4	0.48	1	0.12	1	0.12	3	0.36	2	0.24
D2	Baja recordación de la marca Banco Financiero	0.1	2	0.2	2	0.2	1	0.1	2	0.2	4	0.4	4	0.4	1	0.1	2	0.2	2	0.2
D3	Ineficiencia operativa y de costos	0.1	1	0.1	1	0.1	2	0.2	3	0.3	4	0.4	2	0.2	4	0.4	1	0.1	2	0.2
D4	Incremento de la cartera de riesgo y morosa	0.08	4	0.32	1	0.08	4	0.32	2	0.16	3	0.24	1	0.08	1	0.08	1	0.08	1	0.08
D5	Cultura muy enfocada en resultados financieros, que promueven compensaciones en base al cumplimiento de metas individuales de áreas funcionales sobre metas globales del banco	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	3	0.15	1	0.05	1	0.05	4	0.2	4	0.2
D6	Necesidad de mejores canales de comunicación con los grupos de interés externos	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	3	0.15	1	0.05	1	0.05	4	0.2	2	0.1
Puntaje de Actividad		2		5.39		3.75		4.27		4.31		6.76		5.05		4.63		4.2		4.11

## 6.8. Matriz de Rumelt (MR)

La matriz de Rumelt evalúa cuatro criterios de las estrategias retenidas por la matriz CPE: (a) consistencia, (b) consonancia, (c) ventaja, y (d) factibilidad. Como D'Alessio (2015) indicó, las estrategias son consistentes cuando no presentan objetivos o políticas mutuamente excluyentes, consonantes cuando son adaptivas a cambios en el entorno, ventajosas cuando mantiene o crea ventajas competitivas, y factibles cuando no generan un sobre costo sobre los recursos disponibles. Las estrategias retenidas por esta matriz son aquellas que cumplen con los cuatro criterios, a fin de asegurar el desempeño de la misma en las operaciones de la organización. La Tabla 30 muestra la matriz Rumelt.

Tabla 30

### Matriz de Rumelt (MR)

N°	Estrategias	Consistencia	Consonancia	Ventaja	Factibilidad	Se Acepta
E1	Desarrollar nuevos productos y servicios para Mediana y Pequeña Empresa, Banca Personas y Proyectos de Infraestructura, basado en asesoría especializada y planeamiento financiero; y servicios especializados tales como estructuración de pasivos, asesoría financiera, cobertura de riesgos financieros y administración de patrimonios.	X	X	X	X	Si
E6	Desarrollar mejor perfilamiento de nuevos clientes con el fin de reducir el nivel de riesgo y morosidad.	X	X	X	X	Si
E8	Incrementar la diversificación de fondeos con un enfoque específico en la captación de depósitos de vista y ahorro, mediante la mejora en la calidad y cobertura del servicio e introducción de nueva cuenta premio en ahorro respectivamente.	X	X	X	X	Si
E11	Crear gerencia central de planeamiento estratégico y definir los procesos clave con sus responsabilidades.	X	X	X	X	Si
E12	Explotar medios de comunicación, tradicionales (televisión) y no tradicionales (página web y redes sociales), para la implementación de la campaña publicitaria de Banco Financiero.	X	X	X	X	Si
E13	Implementar nuevos procedimientos basados en criterios revisados de eficiencia operacional para las agencias, la presencia territorial, y el uso de los proveedores.	X	X	X	X	Si
E14	Crear departamento de relaciones institucionales con el fin de gestionar y consolidar comunicación externa e interna, así como gestionar la imagen corporativa y marcos de colaboración con grupos externos de interés.	X	X	X	X	Si
E15	Renovar la cultura organizacional con un enfoque global para el logro de objetivos-no solamente financieros-, promoción de liderazgo, y mejora de procesos en la toma estratégica de decisiones.	X	X	X	X	Si

## 6.9. Matriz de Ética (ME)

La finalidad de la matriz de Ética es asegurarse que las estrategias retenidas cumplan con todos los aspectos relacionados con los derechos, la justicia y el utilitarismo. Se descartan aquellas estrategias que violen los derechos humanos, sean injustas o perjudiquen los resultados estratégicos de la organización (D'Alessio, 2015). La Tabla 31 presenta la matriz de Ética, en la cual se muestra que ninguna de las ocho estrategias retenidas se debe descartar por aspectos éticos.

Tabla 31

### Matriz de Ética (ME)

		E1	E6	E8	E11	E12	E13	E14	E15
		Desarrollar nuevos productos y servicios para Mediana y Pequeña Empresa, Banca Personas y Proyectos de Infraestructura, basado en asesoría especializada y planeamiento financiera; y servicios especializados tales como estructuración de pasivos, asesoría financiero, cobertura de riesgos financieros y administración de patrimonios.	Desarrollar mejor perfilamiento de nuevos clientes con el fin de reducir el nivel de riesgo y morosidad.	Incrementar la diversificación de fondeos con un enfoque específico en la captación de depósitos de vista y ahorro, mediante la mejora en la calidad y cobertura del servicio e introducción de nueva cuenta premio en ahorro respectivamente.	Crear gerencia central de planeamiento estratégico y definir los procesos clave con sus responsabilidades.	Explotar medios de comunicación, tradicionales (televisión) y no tradicionales (página web y redes sociales), para la implementación de la campaña publicitaria de Banco Financiero.	Implementar nuevos procedimientos basados en criterios revisados de eficiencia operacional para las agencias, la presencia territorial, y el uso de los proveedores.	Crear departamento de relaciones institucionales con el fin de gestionar y consolidar comunicación externa e interna, así como gestionar la imagen corporativa y marcos de colaboración con grupos externos de interés.	Renovar la cultura organizacional con un enfoque global para el logro de objetivos-no solamente financieros-, promoción de liderazgo, y mejora de procesos en la toma estratégica de decisiones.
Derechos	1	Impacto en el derecho a la vida	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral
	2	Impacto en el derecho a la propiedad	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral
	3	Impacto en el derecho al libre pensamiento	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral
	4	Impacto en el derecho a la privacidad	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Promueve	Neutral
	5	Impacto en el derecho a la libertad de conciencia	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral
	6	Impacto en el derecho a hablar libremente	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral
	7	Impacto en el derecho al debido proceso	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral
Justicia	8	Impacto en la distribución	Justo	Justo	Justo	Justo	Justo	Justo	Justo
	9	Equidad en la administración	Justo	Justo	Justo	Justo	Justo	Justo	Justo
	10	Normas de compensación	Justo	Justo	Justo	Justo	Justo	Justo	Justo
Utilitarismo	11	Fines y resultados estratégicos	Excelentes	Excelentes	Excelentes	Excelentes	Excelentes	Excelentes	Excelentes
	12	Medios estratégicos empleados	Excelentes	Excelentes	Excelentes	Excelentes	Excelentes	Excelentes	Excelentes

## 6.10. Estrategias Retenidas y de Contingencia

El análisis FODA resultó en 14 potenciales estrategias para el desarrollo de los objetivos del Banco Financiero. De la evaluación completada a través de la MDE, la MCPE, la Matriz de Rumelt y la Matriz de Ética, quedaron ocho estrategias retenidas, y una de contingencia. Las mismas se indican en la Tabla 32, de acuerdo a su clasificación.

Tabla 32

### *Estrategias Retenidas y de Contingencia*

Tipo	N°	Estrategias
Estrategias Retenidas	1	Desarrollar nuevos productos y servicios para Mediana y Pequeña Empresa, Banca Personas y Proyectos de Infraestructura, basado en asesoría especializada y planeamiento financiero; y servicios especializados tales como estructuración de pasivos, asesoría financiera, cobertura de riesgos financieros y administración de patrimonios.
	2	Desarrollar mejor perfilamiento de nuevos clientes con el fin de reducir el nivel de riesgo y morosidad.
	3	Incrementar la diversificación de fondeos con un enfoque específico en la captación de depósitos de vista y ahorro, mediante la mejora en la calidad y cobertura del servicio e introducción de nueva cuenta premio en ahorro respectivamente.
	4	Crear gerencia central de planeamiento estratégico y definir los procesos clave con sus responsabilidades.
	5	Explotar medios de comunicación, tradicionales (televisión) y no tradicionales (página web y redes sociales), para la implementación de la campaña publicitaria de Banco Financiero.
	6	Implementar nuevos procedimientos basados en criterios revisados de eficiencia operacional para las agencias, la presencia territorial, y el uso de los proveedores.
	7	Crear departamento de relaciones institucionales con el fin de gestionar y consolidar comunicación externa e interna, así como gestionar la imagen corporativa y marcos de colaboración con grupos externos de interés.
	8	Renovar la cultura organizacional con un enfoque global para el logro de objetivos-no solamente financieros-, promoción de liderazgo, y mejora de procesos en la toma estratégica de decisiones.
Estrategias de Contingencia	1	Desarrollar nuevos productos para Mediana y Pequeña Empresa para la cartera de cliente ya adquirida.

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

En esta matriz, se procede a verificar el enfoque de las estrategias retenidas con respecto a los objetivos de largo plazo definidos, es decir, que aporten en su cumplimiento.

Como D'Alessio (2015) indicó, es posible que todas las estrategias se enfoquen en el

cumplimiento de los objetivos a largo plazo, como también que existan algunas que no lo hagan, lo cual las convertiría en estrategias de contingencia. Como se puede visualizar en la Tabla 33, todas las estrategias retenidas cumplen con los objetivos definidos, los cuales, a su vez, aportan con la dirección principal, en la forma de la visión del Banco Financiero. La relación, como se da en la matriz MEOLP, es la siguiente:

OLP1 (objetivo de largo plazo 1) con las estrategias: E1, E2, E3 y E4.

OLP2 (objetivo de largo plazo 2) con las estrategias: E2.

OLP3 (objetivo de largo plazo 3) con las estrategias: E1, E2, E3, E4, E5 y E6.

OLP4 (objetivo de largo plazo 4) con las estrategias: E4, E5, E7 y E8.

OLP5 (objetivo de largo plazo 5) con las estrategias: E5, E7 y E8.

OLP6 (objetivo de largo plazo 6) con las estrategias: E4, E5, E7 y E8.

En el capítulo siete, se detallan cuáles serán las actividades para cada objetivo de largo plazo del Banco Financiero.

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

La competición que surge del entorno requiere necesariamente una evaluación de la eventualidad que los competidores respondan a las estrategias adoptadas por el Banco Financiero; “un análisis cuidadoso de estas posibilidades ayudará a una mejor implementación de las estrategias, al poder evaluar posibles reacciones de los competidores” (D'Alessio, 2015, p.310). La Tabla 34 indica la posibilidad que los competidores y sustitutos reaccionen o no a las estrategias retenidas del Banco Financiero. Esto, a su vez, brinda una visión del posible futuro, y la necesidad que tendrá el banco para adaptarse a la nueva posición competitiva que adoptará, debiendo generar acciones de respuesta y ajustes en las campañas y productos, de tal manera que pueda mantener una posición competitiva al respecto de ellos, en el ámbito de las ocho estrategias retenidas.

Tabla 33

## Matriz de Estrategias vs. Objetivos de Largo Plazo (MEOLP)

		Visión					
Al 2021, estar entre los cinco bancos líderes en el Perú, en términos de participación de mercado, brindando soluciones financieras para el mercado local, con eficiencia, calidad de servicio, atención al cliente y productos personalizados.							
Intereses del Banco Financiero		Objetivos de Largo Plazo (Al 2021)					
		OLP1	OLP2	OLP3	OLP4	OLP5	OLP6
		Obtener ingresos financieros por S/1,700 millones	Alcanzar un ratio de morosidad de la cartera de créditos de 2.1%.	Alcanzar un retorno sobre patrimonio (ROE) de por lo menos 15%.	Estar entre las cinco marcas más recordadas en la categoría de entidades financieras según el estudio Marcas de Arellano Marketing.	Estar entre los 20 primeros puestos del ranking de las mejores empresas para trabajar en Perú, con más de 1,000 colaboradores, según estudio de Great Place to Work.	Estar entre los cinco primeros bancos por calidad de servicio en Perú, según estudio independiente.
1	Desarrollar relaciones duraderas con los clientes del banco.						
2	Desarrollar productos financieros sostenibles y adaptables.						
3	Incrementar el grado de satisfacción de los clientes.						
4	Implementar procesos eficientes y eficaces.						
Estrategias Retenidas							
1	Desarrollar nuevos productos y servicios para Mediana y Pequeña Empresa, Banca Personas y Proyectos de Infraestructura, basado en asesoría especializada y planeamiento financiero; y servicios especializados tales como estructuración de pasivos, asesoría financiera, cobertura de riesgos financieros y administración de patrimonios.	X		X			
2	Desarrollar mejor perfilamiento de nuevos clientes con el fin de reducir el nivel de riesgo y morosidad.	X	X	X			
3	Incrementar la diversificación de fondeos con un enfoque específico en la captación de depósitos de vista y ahorro, mediante la mejora en la calidad y cobertura del servicio e introducción de nueva cuenta premio en ahorro respectivamente.	X		X			
4	Crear gerencia central de planeamiento estratégico y definir los procesos clave con sus responsabilidades.	X		X	X		X
5	Explotar medios de comunicación, tradicionales (televisión) y no tradicionales (página web y redes sociales), para la implementación de la campaña publicitaria de Banco Financiero.				X	X	X
6	Implementar nuevos procedimientos basados en criterios revisados de eficiencia operacional para las agencias, la presencia territorial, y el uso de los proveedores.			X			
7	Crear departamento de relaciones institucionales con el fin de gestionar y consolidar comunicación externa e interna, así como gestionar la imagen corporativa y marcos de colaboración con grupos externos de interés.				X	X	X
8	Renovar la cultura organizacional con un enfoque global para el logro de objetivos-no solamente financieros-, promoción de liderazgo, y mejora de procesos en la toma estratégica de decisiones.				X	X	X

Tabla 34

*Matriz de Posibilidades de los Competidores y Sustitutos*

N°	Posibilidades Competitivas	Estrategias Retenidas							
		Banco de Crédito del Perú	Banco Continental	Scotiabank	Interbank	BanBif	GNB	Mi Banco	Cajas
1	Desarrollar nuevos productos y servicios para Mediana y Pequeña Empresa, Banca Personas y Proyectos de Infraestructura, basado en asesoría especializada y planeamiento financiero; y servicios especializados tales como estructuración de pasivos, asesoría financiera, cobertura de riesgos financieros y administración de patrimonios.	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	No
2	Desarrollar mejor perfilamiento de nuevos clientes con el fin de reducir el nivel de riesgo y morosidad.	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si
3	Incrementar la diversificación de fondeos con un enfoque específico en la captación de depósitos de vista y ahorro, mediante la mejora en la calidad y cobertura del servicio e introducción de nueva cuenta premio en ahorro respectivamente.	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	No
4	Crear gerencia central de planeamiento estratégico y definir los procesos clave con sus responsabilidades.	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	No
5	Explotar medios de comunicación, tradicionales (televisión) y no tradicionales (página web y redes sociales), para la implementación de la campaña publicitaria de Banco Financiero.	No	No	No	No	Si	Si	Si	No
6	Implementar nuevos procedimientos basados en criterios revisados de eficiencia operacional para las agencias, la presencia territorial, y el uso de los proveedores.	No	No	No	No	No	Si	Si	Si
7	Crear departamento de relaciones institucionales con el fin de gestionar y consolidar comunicación externa e interna, así como gestionar la imagen corporativa y marcos de colaboración con grupos externos de interés.	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	No
8	Renovar la cultura organizacional con un enfoque global para el logro de objetivos-no solamente financieros-, promoción de liderazgo, y mejora de procesos en la toma estratégica de decisiones.	No	No	No	No	Si	Si	Si	No

### 6.13. Conclusiones

En el presente capítulo se desarrolló el proceso estratégico. A través de la elaboración de 11 matrices, se determinaron ocho estrategias retenidas a ser implementadas y una estrategia de contingencia. Las matrices que se elaboraron son la matriz FODA, la matriz PEYEA, la matriz BCG, la matriz IE, la matriz GE, la matriz DE, la matriz CPE, la matriz de Rumelt, la matriz de Ética, la matriz de estrategias versus objetivos de largo plazo, y la matriz de estrategias versus posibilidades de los competidores y sustitutos.

A través de la matriz FODA, preliminarmente, se identificaron 15 estrategias en línea con los objetivos de largo plazo del Banco Financiero. En la matriz PEYEA, se obtuvo que el Banco Financiero se encuentra en el cuadrante competitivo, el cual corresponde a una industria atractiva, con fortaleza por encima del promedio, y la posesión de una ventaja competitiva en un entorno relativamente inestable. En la matriz BCG, se identificaron cuatro líneas de negocio en el cuadrante estrella, seis líneas de negocio en el cuadrante signos de interrogación, y dos en el cuadrante vacas lecheras; Banco Financiero no tiene actualmente ningún producto en el cuadrante perros. Por otro lado, a través de la matriz IE, se obtuvo que el Banco Financiero se encuentra en la celda VII dentro de la región tres, lo cual que indica que es recomendable que el banco aplique estrategias defensivas. En la matriz GE, se identificó que el Banco Financiero se encuentra en el cuadrante III, lo cual corresponde a una posición competitiva débil en un mercado de lento o moderado crecimiento y, por lo tanto, se recomiendan estrategias de atrincheramiento, diversificación, desposeimiento o liquidación.

## Capítulo VII: Implementación Estratégica

“La implementación estratégica implica convertir los planes estratégicos en acciones, y después en resultados. Por lo tanto, la implementación será exitosa en la medida que la empresa logre sus objetivos estratégicos” (D'Alessio, 2015, p.463). La implementación de las estrategias retenidas requieren de cuatro elementos clave: (a) los objetivos a corto plazo, (b) las políticas, (c) los recursos requeridos, y (d) la estructura organizacional. Adicionalmente, la responsabilidad social, el manejo del medio ambiente, la ecología, y la gestión de todo el proceso del cambio son temas a tratar en la implementación estratégica (D'Alessio, 2015).

### 7.1. Objetivos de Corto Plazo

Como D'Alessio (2015) indicó, los objetivos de corto plazo son los hitos mediante los cuales se alcanzan, con cada estrategia, los objetivos de largo plazo; en este sentido, los objetivos a corto plazo 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. A continuación, se establecen los objetivos de corto plazo relacionados a cada objetivo de largo plazo del Banco Financiero:

**OLP1:** Al 2021, obtener ingresos financieros por S/. 1,700 millones. Al cierre del año 2016, Banco Financiero obtuve ingresos financieros por S/.855 millones, representando un crecimiento de 4.9% en comparación con el año 2015. Para lograr esta meta, los objetivos a corto plazo son los siguientes:

- OCP 1.1: Crecer en 13% los ingresos financieros en el 2017, con un crecimiento adicional de 1% por cada año hasta el 2021.
- OCP1.2: Incrementar las colocaciones de créditos en 15% en cada año entre el 2017 y 2021.
- OCP 1.3: Incrementar el número de clientes de la Banca Corporativa en 5% en cada año entre el 2017 y 2021.

- OCP 1.4: Incrementar la participación de mercado de los créditos corporativos en 0.1% en cada año entre el 2017 y 2021.
- OCP 1.5: Incrementar la participación de mercado de los créditos de consumo no revolventes en 0.1% en cada año entre el 2017 y 2021.

Con las siguientes actividades a desarrollar:

- Diseñar nuevos productos crediticios personalizados para las necesidades del cliente.
- Identificar y atraer clientes no atendidos y con potencial en el mercado de Banca Corporativa.
- Diseñar los productos en base a las necesidades identificadas para el segmento Mediana y Pequeña Empresa, según estudio de mercado.

**OLP2:** Al 2021, alcanzar un ratio de morosidad de la cartera de créditos de 2.1%. Al cierre del año 2016, el ratio de morosidad de la cartera de créditos del Banco Financiero asciende a 4%, muy por encima del promedio de 2.7% de los últimos 5 años (2011-2015). En este caso, los objetivos a corto plazo son los siguientes:

- OCP 2.1: Reducir la morosidad de la cartera de crédito de 0,2% en el 2017 y 2018; 0,3% en el 2019; 0,4% en 2020 y 2021.
- OCP 2.2: Lanzar un nuevo producto (asesoría financiera, entre otros) cada año entre el 2017 y 2021 para el segmento de mediana empresa.
- OCP 2.3: Lanzar un nuevo producto (asesoría financiera, entre otros) cada año entre el 2017 y 2021 para el segmento de pequeña empresa.

Con las siguientes actividades a desarrollar:

- Identificar el perfil de los clientes actuales del banco, segmentado entre buenos pagadores y morosos.

- Desarrollar las políticas y procesos para la prospección de los clientes, en base a los perfiles identificados, e incorporarlo en los manuales de colocación de créditos.
- Difundir los nuevos procesos y políticas establecidas en la fuerza de ventas, con una correcta campaña de concientización e incentivos.

**OLP3:** Al 2021, alcanzar un retorno sobre patrimonio (ROE) de por lo menos 15%.

Al cierre del año 2016, el ROE del banco fue de 4.8%, por debajo del promedio de los últimos 5 años (2011-2015) que fue de 11.4%. Los objetivos a corto plazo para este punto son los siguientes:

- OCP 3.1: Incrementar el ratio de utilidad sobre patrimonio en 15% cada año entre los años 2017 y 2021.
- OCP 3.2: Reducir costos internos administrativos (gastos en personal, gastos en servicios tercerizados) en 5% cada año entre 2017 y 2021.
- OCP 3.3: Reducir los costos operativos sobre ingresos financieros en 2% cada año entre 2017 y 2021.
- OCP 3.4: Incrementar la captación de depósitos a vista por agencia en 3% en el año 2017, y 5% en los años siguientes hasta el 2021.
- OCP 3.5: Incrementar la captación de depósitos de ahorro por agencia en 5% en el año 2017, y 8% en los años siguientes hasta el 2021.

Con las siguientes actividades a desarrollar:

- Desarrollar e implementar procesos eficientes basados en herramientas tecnológicas para su mejor uso.
- Analizar estructura de costos operativos, con especial énfasis en el impacto de las áreas tercerizadas.
- Definir las áreas de criticidad en la generación de costos.

- Definir e implementar las acciones de mejora.
- Identificar e implementar oportunidades de mejora en calidad y cobertura de servicio, que permitan mejorar el atractivo de depósitos de vista en el mercado.
- Diseñar e implementar nueva cuenta premio, que permitan mejorar la atractividad de depósitos de ahorro en el mercado.
- Fijar metas individuales de captación de depósitos de vista y ahorro para la fuerza de ventas.

**OLP4:** Al 2021, estar entre las cinco marcas más recordadas en la categoría de entidades financieras según el estudio Marcas de Arellano Marketing. De acuerdo a la última medición al 2014, el Banco Financiero se encontró en el puesto nueve de entidades financieras recordadas. En este caso, estos son los siguientes objetivos a corto plazo.

- OCP 4.1 Ingresar en los cien primeros puestos del ranking MERCOSUR al 2019.
- OCP 4.2: Incrementar la presencias del banco en las redes sociales (Facebook y LinkedIn) en 50,000 seguidores al año del 2017 al 2021.
- OCP 4.3: Incrementar la colocación de créditos sobre el número de personal en 15% en cada año entre el 2017 y 2021.

Con las siguientes actividades a desarrollar:

- Medir la recordación de marca del Banco Financiero según estudio de Arellano Marketing en el 2017.
- Identificar las provincias del Perú y segmentos de clientes donde la recordación de marca del banco es baja.
- Seleccionar perfil del cliente y las áreas geográficas donde concentrar los mayores esfuerzos en función del mercado potencial.
- Definir los medios de comunicación a emplear para la promoción, y fijar un presupuesto.

- Implementar campaña publicitaria de marca del Banco Financiero.

**OLP5:** Al 2021, estar entre los 20 primeros puestos del ranking de las mejores empresas para trabajar en Perú, con más de 1,000 colaboradores, según estudio de Great Place to Work. Al cierre del 2016, el Banco Financiero no es participe de este ranking. En este caso, estos son los siguientes objetivos a corto plazo.

- OCP5.1: Obtener un 80% de satisfacción en la encuesta de clima organizacional al cierre del 2019, y 90% de satisfacción al cierre del 2020.
- OCP 5.2: Desarrollar un plan estratégico de recursos humanos al 2017.
- OCP 5.3: Implementar el 100% del plan estratégico de recursos humanos al 2018.

Con las siguientes actividades a desarrollar:

- Desarrollar encuesta de clima organizacional.
- Modificar los incentivos y compensaciones en plan de recursos humanos con el fin de evitar que las metas individuales de las áreas funcionales estén por encima de las metas globales del banco.
- Promover cultura basada la centralidad de recursos humanos en la actividad del banco.

**OLP6:** Al 2021, estar entre los cinco primeros bancos por calidad de servicio en Perú, según estudio independiente. Esto se medirá a partir de un estudio independiente, con el fin de tener claro el nivel de calidad total del Banco Financiero de cara a sus clientes. Para esto se definen los siguientes objetivos de corto plazo.

- OCP 6.1: Reducir el número de reclamos en 5% cada año entre el 2017 y 2021.

- OCP 6.2: Obtener los tres primeros puestos en satisfacción del cliente (personas naturales) en el 2019, y mantener la posición en los años hasta el 2021.
- OCP 6.3: Incrementar, entre el 2018, el número de operaciones posibles a través de la plataforma web, como: pago universidades, seguros, membresías, colegios profesionales, y tarjetas de crédito de otros bancos.
- OCP 6.4: Al 2018, obtener una respuesta superior al promedio del sector financiero con un sistema de gestión de calidad (SGC) ISO 9001, de acuerdo al cuestionario TQM propuesto en las investigaciones realizadas por Benzaquen (2013, 2014) y Jiménez et al. (2016).

Con las siguientes actividades a desarrollar:

- Revisar los procesos de atención al cliente, en base a requerimientos de calidad.
- Definir funciones, responsabilidades, y objetivos del departamento de relaciones institucionales, que reporte directamente a gerencia central de marketing.
- Elaborar plan anual de comunicación externa e interna, con énfasis en los adecuados canales de comunicación por cada grupo de interés externo.
- Realizar una programación de encuestas periódicas para medición de satisfacción del cliente.

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

Según D'Alessio (2015), los recursos son los insumos que permitirán ejecutar las estrategias seleccionadas; la adecuada asignación de recursos y la determinación del plan a seguir en base a los objetivos de corto plazo son claves. Con el fin de garantizar el éxito del proceso de implementación, se consideran cuatro tipos de recursos: (a) financieros, (b)

humanos, (c) físicos, y (d) tecnológicos. La Tabla 35 muestra los objetivos a corto plazo, recursos asignados, y actividades por desarrollar por cada objetivo a largo plazo.

**Recursos financieros.** Banco Financiero obtendrá financiamiento principalmente de dos fuentes: (a) aportes de capital del accionista, (b) las propias operaciones de captación de fondos. Con respecto a los aportes de capital del accionista, estos se darán a través de la capitalización de las utilidades resultantes de cada año de operación entre el 2017 y 2021, así como de aportes de capital en efectivo. Con respecto a la operación de captación de fondos, estos provendrán principalmente de los depósitos de vista y ahorro, así como de las fuentes actuales de fondos tales como bonos y adeudados. Asimismo, el presente planeamiento estratégico contempla el crecimiento de la captación de fondos en línea con los requerimientos de los mismos para las colocaciones de créditos.

**Recursos humanos.** En el entorno bancario existe la necesidad de captar personal especializado en tecnologías, planeamiento y las bancas minorista y mayorista para estar en línea con la dirección de expansión y penetración de mercado que el banco se propone. Bajo este esquema, la clave será identificar a los talentos de la compañía en base a capacidades de tal manera que se generen planes de sucesión para cubrir posiciones superiores y planes de retención para evitar que estos se retiren de la compañía. Por otro lado, la consolidación de la cultura, la revisión de los perfiles, y los planes de beneficios serán el punto de partida para atraer nuevos talentos de universidades e institutos para que inicien su carrera en el Banco Financiero, así como también captar al talento de competencia, identificando debidamente las carencias en sus posiciones actuales, añadiendo una propuesta de valor para la nueva persona.

**Recursos físicos.** Específicamente, los recursos físicos van de cara a dos frentes: la expansión de oficinas y ATM para incrementar la presencia del Banco Financiero, y el crecimiento tecnológico necesario para el incremento de operaciones, productos y clientes. En base a esto, se deberá adquirir locales para oficinas y ATM en puntos específicos de alto

tránsito de clientes, así como nuevos servidores y equipos para el mantenimiento de los mismos, de tal manera que se asegure el correcto funcionamiento y continuidad del negocio.

**Recursos tecnológicos.** Teniendo en cuenta la expansión en nuevos productos, incremento de clientes, y oficinas, la necesidad de adquirir diversos recursos tecnológicos, como sistemas integrados, productos y servicios de tecnología de la información, es clave para evitar cuellos de botella en los procesos e ineficiencia operativa. Este recurso se obtendrá en desarrollos propios del banco, así como buscando el servicio de terceros en base a una evaluación costo-beneficio, de tal manera que estos últimos generen ahorro y eficiencias en comparación a integrar todos los desarrollos dentro de la compañía. Caso aparte de los terceros especializados en tecnologías de la comunicación y redes, quienes necesariamente serán socios estratégicos de la empresa.

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

Según D'Alessio (2015), las políticas son las fronteras y límites del accionar gerencial que acotan la implementación de cada estrategia; estas incluyen las directrices, reglas, métodos, formas prácticas y procedimientos, las cuales deben estar alineadas con los valores y código de ética definidos en el capítulo dos. A continuación, se listan las políticas.

P1: Cumplir con legislación vigente de SBS en el sistema financiero del Perú, y los principios de ética en el trabajo.

P2: Promover un buen clima organizacional con el fin de incrementar productividad de forma sostenible.

P3: Promover una cultura interna basada en los valores del banco con respeto a los procesos funcionales y responsabilidades.

P4: Promover un sistema de mejora continua de los servicios del banco que permita definición y logro de objetivos.

P5: La toma de decisiones tiene que ser sustentada por un adecuado análisis de riesgo, comprensión de sus impactos e identificación de acciones de mitigación.

P6: La gestión del riesgo es responsabilidad de todos los niveles de la empresa; el riesgo debe identificarse a nivel de mercado, liquidez, y operativo.

P7: La productividad y eficiencia son pilares de la operación del banco, las cuales son incentivadas y premiadas a todos los niveles jerárquicos.

P8: La innovación tecnológica constante es uno de los medios principales para la mejora continua de productos y servicios del banco.

P9: Las transacciones de crédito deben estar respaldadas como mínimo por dos fuentes de pago debidamente sustentadas.

P10: La satisfacción del cliente es el primer objetivo del banco, por ende, todos los reclamos deberán ser resueltos a la brevedad posible, manteniendo una constante comunicación con el cliente.

A continuación, las estrategias seleccionadas están alineadas a las políticas.

**Estrategia 1:** “Desarrollar nuevos productos y servicios para Mediana y Pequeña Empresa, Banca Personas y Proyectos de Infraestructura, basado en asesoría especializada y planeamiento financiero; y servicios especializados tales como estructuración de pasivos, asesoría financiera, cobertura de riesgos financieros y administración de patrimonio”. Estaría limitada por las siguientes políticas: P1, P4, P5, P6, P7, P8, P9, P10.

**Estrategia 2:** “Desarrollar mejor perfilamiento de nuevos clientes con el fin de reducir el nivel de riesgo y morosidad”. Estaría limitada por las siguientes políticas: P1, P3, P6, P9.

**Estrategia 3:** “Incrementar la diversificación de fondeos con un enfoque específico en la captación de depósitos de vista y ahorro, mediante la mejora en la calidad y cobertura del servicio e introducción de nueva cuenta premio en ahorro respectivamente”. Estaría limitada por las siguientes políticas: P1, P4, P5, P6, P7, P10.

**Estrategia 4:** “Crear gerencia central de planeamiento estratégico y definir los procesos clave con sus responsabilidades”. Estaría limitada por las siguientes políticas: P1, P2, P3, P4, P5, P6, P7, P8, P10.

**Estrategia 5:** “Explotar medios de comunicación, tradicionales (televisión) y no tradicionales (página web y redes sociales), para la implementación de la campaña publicitaria de Banco Financiero”. Estaría limitada por las políticas: P1, P4, P5, P6, P7, P10.

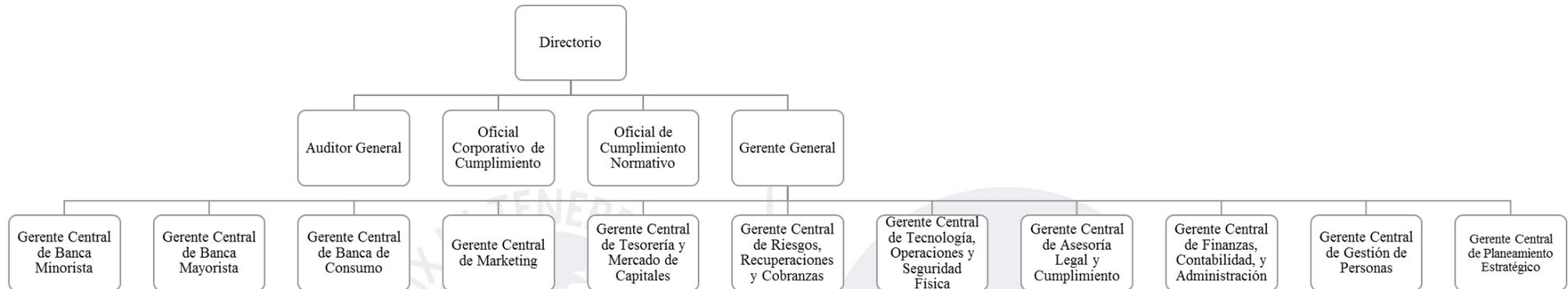
**Estrategia 6:** “Implementar nuevos procedimientos basados en criterios revisados de eficiencia operacional para las agencias, la presencia territorial, y el uso de los proveedores”. Estaría limitada por las siguientes políticas: P1, P2, P3, P4, P5, P6, P7.

**Estrategia 7:** “Crear departamento de relaciones institucionales con el fin de gestionar y consolidar comunicación externa e interna, así como gestionar la imagen corporativa y marcos de colaboración con grupos externos de interés”. Estaría limitada por las siguientes políticas: P1, P3, P4, P7, P8, P10.

**Estrategia 8:** “Renovar la cultura organizacional con un enfoque global para el logro de objetivos-no solamente financieros-, promoción de liderazgo, y mejora de procesos en la toma estratégica de decisiones”. Estaría limitada por las siguientes políticas: P1, P2, P3, P4, P5, P6, P7, P10.

#### **7.4. Estructura Organizacional de Banco Financiero del Perú**

D'Alessio (2015) indicó, en base a lo escrito por Chandler (1962), que “la estructura sigue a las estrategias, dando a entender que no se puede implementar una estrategia con una antigua estructura organizacional” (p.476); se consideran cinco pasos para el ajuste de la estructura a la estrategia: (a) definir con precisión las actividades claves para la ejecución de la estrategia, (b) comprender las relaciones entre las actividades claves, las de soporte y las operativas, (c) agrupar las actividades en unidades de la organización, y (d) coordinar las unidades de la organización. En la Figura 18, se muestra la nueva estructura organizacional.



*Figura 18.* Nueva Estructura Organizacional Propuesta para Banco Financiero.

*Nota.* El departamento de relaciones institucionales reportará directamente a la gerencia central de marketing.

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

Los actores del sistema financiero están estrechamente comprometidos con los temas de responsabilidad social, ecología y medio ambiente, debido a que son agentes que generan el desarrollo económico, promoviendo las actividades productivas a través de sus operaciones. Según D'Alessio (2015), estos aspectos deben ser considerados prioritarios y pensados cuidadosamente en la formulación de una estrategia; estos representan compromisos a corto y largo plazo de una organización, que pueden fijar un modelo de conducta para todo el entorno, promoviendo un cambio cultural. Las ocho estrategias planteadas por el Banco Financiero responden plenamente a estos principios.

La primera estrategia es desarrollar productos y servicios para Pequeña y Mediana Empresa, Banca de Personas y Proyectos de Infraestructura, basado en asesoría especializada y planeamiento financiero, y servicios especializados tales como estructuración de pasivos, asesoría financiera, cobertura de riesgos financieros y administración de patrimonios. El enfoque de la estrategia está en apoyar y promover el desarrollo de estos mercados, base del crecimiento económico que favorece una mayor y mejor distribución de la riqueza. La séptima estrategia es crear el departamento de relaciones institucionales con el fin de gestionar y consolidar comunicación externa e interna, así como gestionar la imagen corporativa y marcos de colaboración con grupos externos de interés. Una operación basada sobre intercambio de opiniones, e identificación de exigencias de los grupos de interés refleja la vocación del banco para un desarrollo de acción enfocado en responsabilidad social, ética y medio ambiente. Las personas representan el primer recurso del banco, y sus necesidades alimentan a la fuente sus servicios, siendo sus primeras referencias. La implementación de productos y servicios que beneficien la comunidad, promoviendo su desarrollo a través de mayores oportunidades, representa el mayor compromiso del banco con su entorno.

## 7.6. Recursos Humanos y Motivación

Como D'Alessio (2015) mencionó, la selección de personal es clave con el fin de asegurar las competencias necesarias para desarrollar las responsabilidades encargadas. En este aspecto, en el mercado bancario, el desarrollo del recurso humano es lo más importante para el éxito de la organización, en cuanto en todas las interacciones con los clientes, se deberá transmitir claramente la cultura y valores de la organización. Por esto, la generación, difusión y mantenimiento de la cultura organizacional hacia todos los empleados es el punto de partida para la estrategia de recursos humanos.

En base a la cultura desarrollada, se deberán afinar los perfiles de puestos para identificar correctamente al talento a captar, de tal forma que no solo posea los conocimientos técnicos necesarios para el desarrollo de sus actividades, sino que, además, este alineado a los valores y cultura del banco, de tal forma que su desarrollo profesional sea cómodo y al paso deseado. De esta manera, tanto el banco como el empleado se verán beneficiados en una relación simbiótica de intercambio de conocimientos y experiencias.

En lo que respecta a la motivación, el Banco Financiero deberá asegurar el correcto desarrollo profesional de sus colaboradores. Este debe estar alineado a la cultura y a las políticas de sucesión establecidas, de tal manera que las personas tengan una visión clara de qué aptitudes y actitudes son valoradas para el desarrollo profesional y no se preste a controversias. Por otro lado, ofrecer un plan integral de beneficios es clave para generar un acercamiento entre la empresa y el colaborador. Estos beneficios pueden contemplar tanto tasas preferenciales en productos del banco, así como descuentos adicionales en establecimientos de entretenimiento y entidades educativas, vales de tiempo libre por motivos específicos, capacitaciones internas y externas en base a necesidades identificadas, de tal manera que se brinde un mensaje de importancia en tiempo de esparcimiento y desarrollo profesional, marcando el balance vida-trabajo, el cual es muy atractivo para las generaciones

Y Z. Todo esto debe estar enfocado y validado con los intereses empresariales, es decir, no solo guiarse con respecto a la cultura de la empresa, sino también encontrarse dentro de un presupuesto establecido y un plan de inversión, de tal manera que la motivación sea directamente proporcional al incremento de ganancias en la empresa.

### **7.7. Gestión del Cambio**

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

Una de las estrategias que generará el cambio más importante en la organización es la creación de la gerencia central de planeamiento estratégico. La creación de esta área, deberá ser justificada y validada de la manera más transparente posible, de tal manera que no existan suspicacias al respecto de su implementación. Las bandas salariales de sus integrantes, deberán encontrarse dentro de las bandas establecidas en el banco, para personal de similar nivel técnico y experiencia. Del mismo modo, sus resultados deberán ser medibles y específicos, de tal manera que se pueda visualizar su aporte a la compañía en el corto plazo. Todo esto dejará en evidencia el planeamiento estratégico detrás de la creación de esta gerencia, y dejará en claro a los colaboradores el valor añadido que generará a la empresa.

Otra de las estrategias de cambios es el posicionamiento de la marca Banco Financiero. Esto debido a que devendrá en gran exposición pública de los valores y la cultura del banco, convirtiendo a los colaboradores en imagen del mismo, por lo cual, como

representantes de la compañía, deberán mantener un comportamiento alineado a los valores en el ámbito profesional. Para lograr esto, se deberá reforzar el significado de los valores y comportamientos que definen a la cultura del banco, transformándolos en comportamientos visibles y procedimientos estándar ante cierto tipo de situaciones. El talento nuevo deberá ser identificado y atraído en base a estas características; así como capacitados en base a talleres.

Por último, la renovación de la cultura es uno de los cambios más significativos del banco. Para gestionar la transición, se deberá tener en cuenta el ambiente desde el que se parte y el objetivo final a alcanzarse. Como ya se ha mencionado anteriormente, el cambio al personal antiguo en el banco será paulatino, en base a talleres, de tal forma que el significado de los valores, base de la cultura, sea claro no solo de manera general, sino también en actitudes y comportamientos observables. Esto deberá replicarse desde las primeras líneas hasta las últimas, generando una reacción en cadena y asentando la nueva dirección organizacional.

## **7.8. Conclusiones**

Con el fin de alcanzar los siete objetivos de largo plazo (OLP), a través de las estrategias planteadas, se han definido 23 objetivos de corto plazo (OCP), y para estos se han identificado actividades a implementar. Los objetivos a corto plazo del Banco Financiero describen los pasos necesarios para operar las mejoras auspiciadas por la actividad de planeamiento estratégico, alcanzando niveles de productividad y eficiencia en línea con la competencia en el mercado, en el marco de una operación sostenible. Las políticas definidas por el banco describen una organización moderna, inspirada a principios de ética y legalidad, teniendo como objetivos primarios el bienestar de sus empleados, en un ambiente laboral caracterizado por una cultura fuerte y compartida; la satisfacción del cliente, en una óptica de innovación y mejora constante de sus servicios; y la remuneración de sus accionistas, a través de productividad, eficiencia y adecuada gestión del riesgo.

Tabla 35

## Matriz de OLP, OCP, Recursos Asignados, y Actividades a Desarrollar

Objetivos de Largo Plazo	Objetivos de Corto Plazo	Recursos Asignados	Actividades a Desarrollar
OLP1: Al 2021, obtener ingresos financieros por S/1,700 millones	OCP 1.1: Crecer en 13% los ingresos financieros en el 2017, con un crecimiento adicional de 1% por cada año hasta el 2021. OCP 1.2: Incrementar las colocaciones de créditos en 15% en cada año entre el 2017 y 2021. OCP 1.3: Lanzar un nuevo producto (asesoría financiera, entre otros) cada año entre el 2017 y 2021 para el segmento de pequeña empresa. OCP 1.4: Lanzar un nuevo producto (asesoría financiera, entre otros) cada año entre el 2017 y 2021 para el segmento de mediana empresa. OCP 1.5: Incrementar la participación de mercado de los créditos de consumo no revolventes en 0.1% en cada año entre el 2017 y 2021.	Recursos Financieros: Contar con el financiamiento adecuado para el desarrollo de canales y productos.  Recursos Humanos: Personal calificado para la venta de productos financieros y fidelización de clientes Recursos Financieros: Contar con el financiamiento adecuado para el desarrollo de nuevos productos y campañas de marketing. Recursos Físicos: Contar con la red de agencias para nueva colocación de productos y servicios.	Diseñar nuevos productos crediticios personalizados para las necesidades del cliente.  Identificar y atraer clientes no atendidos y con potencial en el mercado de Banca Corporativa. Diseñar los productos en base a las necesidades identificadas para el segmento Mediana y Pequeña Empresa, según estudio de mercado.
OLP2: Al 2021, alcanzar un ratio de morosidad de la cartera de créditos de 2.1%.	OCP 2.1: Reducir la morosidad de la cartera de crédito de 0,2% en el 2017 y 2018; 0,3% en el 2019; 0,4% en 2020 y 2021. OCP 2.2: Incrementar el número de clientes de la Banca Corporativa en 5% en cada año entre el 2017 y 2021. OCP 2.3: Incrementar la participación de mercado de los créditos corporativos en 0.1% en cada año entre el 2017 y 2021.	Recursos Humanos: Personal con experiencia en asesoría financiera y orientación al cliente en MYPEs.	Identificar el perfil de los clientes actuales del banco, segmentado entre buenos pagadores y morosos.  Desarrollar las políticas y procesos para la prospección de los clientes, en base a los perfiles identificados, e incorporarlo en los manuales de colocación de créditos. Difundir los nuevos procesos y políticas establecidas en la fuerza de ventas, con una correcta campaña de concientización e incentivos.
OLP3: Al 2021, alcanzar un retorno sobre patrimonio (ROE) de por lo menos 15%.	OCP 3.1: Incrementar el ratio de utilidad sobre patrimonio en 15% cada año entre los años 2017 y 2021. OCP 3.2: Reducir costos internos administrativos (gastos en personal, gastos en servicios tercerizados) en 5% cada año entre 2017 y 2021. OCP 3.3: Reducir los costos operativos sobre ingresos financieros en 2% cada año entre 2017 y 2021. OCP 3.4: Incrementar la captación de depósitos a vista por agencia en 3% en el año 2017, y 5% en los años siguientes hasta el 2021. OCP 3.5: Incrementar la captación de depósitos de ahorro por agencia en 5% en el año 2017, y 8% en los años siguientes hasta el 2021. OCP 3.6: Incrementar la colocación de créditos sobre el número de personal en 15% en cada año entre el 2017 y 2021.	Recursos Financieros: Contar con los instrumentos financieros para reducción de costos e inversión en eficiencias operativas. Recursos Humanos: Contar con personal calificado para generar eficiencias operativas.  Recursos Tecnológicos: Contar con la tecnología necesaria para crear operaciones y métodos eficientes.	Optimizar número de oficinas y presencia territorial sobre bases de productividad  Desarrollar e implementar procesos eficientes basados en herramientas tecnológicas para su mejor uso.  Analizar estructura de costos operativos, con especial énfasis en el impacto de las áreas tercerizadas.  Definir las áreas de criticidad en la generación de costos.  Revisar criterios de eficiencia operacional para las agencias, la presencia territorial, y el uso de los proveedores.  Identificar e implementar oportunidades de mejora en calidad y cobertura de servicio, que permitan mejorar la atraktividad de depósitos de vista en el mercado. Diseñar e implementar nueva cuenta premio, que permitan mejorar la atraktividad de depósitos de ahorro en el mercado. Revisar contrato marco con proveedores de procesos tercerizados. Fijar metas individuales de captación de depósitos de vista y ahorro para la fuerza de ventas.
OLP4: Al 2021, estar entre las cinco marcas más recordadas en la categoría de entidades financieras según el estudio Marcas de Arellano Marketing.	OCP 4.1: Ingresar en los cien primeros puestos del ranking MERCO al 2019. OCP 4.2: Incrementar la presencias del banco en redes sociales (Facebook y LinkedIn) en 50,000 seguidores al año del 2017 al 2021.	Recursos Humanos: Personal especializado en desarrollar planeamientos de marketing efectivo.  Recursos Tecnológicos: Contar con la tecnología necesaria para manejo eficiente de redes sociales.  Recursos Financieros: Contar con el financiamiento adecuado para el desarrollo de campañas de marketing	Medir la recordación de marca del Banco Financiero según estudio de Arellano Marketing en el 2017.  Identificar las provincias del Perú y segmentos de clientes donde la recordación de marca del banco es baja.  Seleccionar perfil del cliente y las áreas geográficas donde concentrar los mayores esfuerzos en función del mercado potencial. Definir los medios de comunicación a emplear para la promoción, y fijar un presupuesto. Implementar campaña publicitaria de marca del Banco Financiero.
OLP5: Al 2021, estar entre los 20 primeros puestos del ranking de las mejores empresas para trabajar en Perú, con más de 1,000 colaboradores, según estudio de Great Place to Work.	OCP 5.1: Obtener un 80% de satisfacción en la encuesta de clima organizacional al cierre del 2019, y 90% de satisfacción al cierre del 2020 OCP 5.2: Desarrollar un plan estratégico de recursos humanos al 2017.  OCP 5.3: Implementar el 100% del plan estratégico de recursos humanos al 2018.	Recursos Humanos: Personal especializado en gestión de recursos humanos, compensaciones, clima y planes de capacitación. Recursos Financieros: Contar con el financiamiento adecuado para el desarrollo e implementación de plan de recursos humanos.	Desarrollar encuesta de clima organizacional.  Modificar los incentivos y compensaciones en plan de recursos humanos con el fin de evitar que las metas individuales de las áreas funcionales estén por encima de las metas globales del banco. Promover cultura basada la centralidad de recursos humanos en la actividad del banco.
OLP6: Al 2021, estar entre los cinco primeros bancos por calidad de servicio en Perú, según estudio independiente.	OCP 6.1: Reducir el número de reclamos en 5% cada año entre el 2017 y 2021.  OCP 6.2: Obtener los tres primeros puestos en satisfacción del cliente (personas naturales) en el 2019, y mantener la posición en los años hasta el 2021. OCP 6.3: Incrementar, entre el 2018, el número de operaciones posibles a través de la plataforma web, como: pago universidades, seguros, membresías, colegios profesionales, y tarjetas de crédito de otros bancos. OCP 6.4: Al 2018, obtener una respuesta superior al promedio del sector financiero con un sistema de gestión de calidad (SGC) ISO 9001, de acuerdo al cuestionario TQM propuesto en las investigaciones realizadas por Benzaquen (2013, 2014) y Jiménez et al. (2016).	Recursos Humanos: Personal especializado en TQM, para el desarrollo de estrategias y procesos que velen por la calidad final en un rango total. Recursos Tecnológicos: Herramientas tecnológicas, que permitan el desarrollo de productos de calidad con el mínimo error, así de procesos más eficientes en los rangos de calidad aceptables. Recursos Financieros: Contar con el financiamiento adecuado para la implementación de mejoras en calidad de servicio.	Revisar los procesos de atención al cliente, en base a requerimientos de calidad.  Definir funciones, responsabilidades, y objetivos del departamento de relaciones institucionales, que reporte directamente a gerencia central de marketing. Elaborar plan anual de comunicación externa e interna, con énfasis en los adecuados canales de comunicación por cada grupo de interés externo.  Realizar una programación de encuestas periódicas para medición de satisfacción del cliente.

## Capítulo VIII: Evaluación Estratégica

### 8.1. Perspectivas de Control

De acuerdo a D'Alessio (2015), la visión cortoplacista y la visión no integral de la organización representan dos males endémicos de la gestión; la velocidad y frecuencia del cambio en el mercado global obligan a ajustar permanentemente el planeamiento estratégico. De esta manera, la dinámica de evolución de la situación interna y externa estableció la necesidad de una etapa de evaluación y control integral del plan estratégico del Banco Financiero, en la cual se mida el avance en el logro de sus objetivos, formulando, en caso sea necesario, los cambios funcionales para sus alcances. Esta etapa necesitó de un instrumento de control confiable, la cual es el Tablero de Control Balanceado (*Balanced Scorecard*), desarrollado en la Tabla 35, que se aplica a los objetivos del Banco Financiero, de acuerdo a las cuatro perspectivas que se muestran a continuación.

#### 8.1.1. Aprendizaje interno

La perspectiva del aprendizaje interno mide las mejoras organizacionales, resaltando la evolución en el alcance de los objetivos que tratan lograr un mayor aprendizaje, con el fin de realizar la visión de la empresa (D'Alessio, 2014). Con este propósito, los objetivos de corto plazo del Banco Financiero, necesarios para lograr los objetivos de largo plazo definidos, se cruzaron con los criterios de medida referidos por Kaplan y Norton (2001), tomado por D'Alessio (2015): (a) satisfacción de la fuerza laboral, (b) retención de la fuerza laboral, (c) productividad de la fuerza laboral, (d) capacidades de los sistemas de información, (e) capacidad de los sistemas facilitadores. En la Tabla 35 se muestra el listado de objetivos a corto plazo del Banco Financiero, que se relacionan con esta perspectiva.

#### 8.1.2. Procesos

La satisfacción del cliente se logra con la mejora constante de los procesos internos, hasta la excelencia. Como lo explicado por Kaplan y Norton (2001), tomado por D'Alessio

(2015), la necesidad de analizar cómo obtener la máxima satisfacción del cliente requiere el análisis de los objetivos de la organización bajo los siguientes criterios: (a) régimen de innovaciones, (b) servicio posventa, (c) eficiencia operacional, (d) medidas de calidad, de producción, y mermas, (e) tiempo de los ciclos. En la Tabla 35 se muestra el listado de objetivos a corto plazo del Banco Financiero, que se relacionan con esta perspectiva.

### **8.1.3. Clientes**

Kaplan y Norton (2001), tomado por D'Alessio (2015), explicaron que ponerse en la perspectiva del cliente permite a la organización entender qué productos están dispuestos a comprar, qué nivel de calidad buscan, cómo tratarlos para que compren, como están segmentados. Indicadores que midan el nivel de alcance de los objetivos del Banco Financiero, bajo esta perspectiva, como lo indicado por Kaplan & Norton (2001), tomado por D'Alessio (2015), son: (a) participación del mercado, (b) retención de los clientes y consumidores, (c) captación de nuevos clientes y consumidores, (d) rentabilidad por cliente y consumidores. En la Tabla 35 se muestra el listado de objetivos a corto plazo del Banco Financiero que se relacionan con esta perspectiva.

### **8.1.4. Financiera**

De acuerdo a D'Alessio (2015), la perspectiva financiera analiza los objetivos de la organización en base a su capacidad de generar y mantener el nivel de rentabilidad esperado, creando valor económico sostenible para la empresa. Kaplan y Norton (2001), tomado por D'Alessio (2015), señalaron que los indicadores útiles para medir el nivel de avance logrado por los objetivos de corto plazo bajo esta perspectiva, son: (a) retorno del patrimonio ROE, (b) retorno de las ventas ROS, (c) ingresos por empleado, (d) rentabilidad por proyecto, (e) análisis del punto de equilibrio, (f) flujo de caja, y (g) retorno financiero. Tomando en cuenta la necesidad de lograr los objetivos de largo plazo del Banco Financiero, en la Tabla 36 se muestra el listado de objetivos a corto plazo, que se relacionan con esta perspectiva.

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

Una vez definidos los objetivos a corto plazo, entendiendo que estos son medibles, se procede a elaborar el tablero de control balanceado de acuerdo a las perspectivas detalladas en este capítulo. El fin del tablero de control, es de brindar una vista resumida de los indicadores que medirán el estado de los objetivos, es decir, visualizando el estado en que se encuentran para llevar un control de los mismos, compararlos con los tiempos de cumplimiento definidos y elaborar planes de acción de encontrarse en niveles no esperados o insatisfactorios. En resumen el tablero de control, permitirá a la empresa realizar un seguimiento de sus objetivos a corto plazo, dadas las circunstancias que la información trasladada a este tablero sea fidedigna, actualizada constantemente y presentada a tiempo a los decisores finales para su inmediata corrección o ajuste. En la Tabla 35 podemos visualizar el tablero de control para los objetivos al 2021 del Banco Financiero.

Tabla 36

### *Balanced Scorecard del Banco Financiero del Perú*

N°	Objetivos de Corto Plazo	Indicadores	Unidades
<b>Perspectiva Interna</b>			
OCP 5.1	Obtener un 80% de satisfacción en la encuesta de clima organizacional al cierre del 2019, y 90% de satisfacción al cierre del 2020.	Personal Satisfecho con la compañía / Total de Personal	%
OCP 5.2	Desarrollar un plan estratégico de recursos humanos al 2017.	Plan desarrollado	Si/No
OCP 5.3	Implementar el 100% del plan estratégico de recursos humanos al 2018.	Plan desplegado al 100%	%
<b>Perspectiva Procesos</b>			
OCP 4.1	Ingresar en los cien primeros puestos del ranking MERCO al 2019.	Posición en MERCO	1-100
OCP 6.4	Al 2018, obtener una respuesta superior al promedio del sector financiero con un sistema de gestión de calidad ISO 9001, de acuerdo al cuestionario TQM propuesto en las investigaciones realizadas por Benzaquen (2013, 2014) y Jiménez et al. (2016).	Respuesta Superior Conseguida	N/A
<b>Perspectiva Clientes</b>			
OCP 1.2	Incrementar las colocaciones de créditos en 15% en cada año entre el 2017 y 2021.	(Colocaciones Cierre Año/Colocaciones Año Anterior)-1	%
OCP 1.3	Lanzar un nuevo producto (asesoría financiera, entre otros) cada año entre el 2017 y 2021 para el segmento de mediana empresa.	Cantidad de Productos Lanzados	Unds.
OCP 1.4	Lanzar un nuevo producto (asesoría financiera, entre otros) cada año entre el 2017 y 2021 para el segmento de pequeña empresa.	Cantidad de Productos Lanzados	Unds.
OCP 1.5	Incrementar la participación de mercado de los créditos de consumo no revolventes en 0.1% en cada año entre el 2017 y 2021.	(Clientes Cierre Anual/Clientes Año Anterior)-1	%
OCP 2.2	Incrementar el número de clientes de la Banca Corporativa en 5% en cada año entre el 2017 y 2021.	(Clientes Cierre Anual/Clientes Año Anterior)-1	%
OCP 2.3	Incrementar la participación de mercado de los créditos corporativos en 0.1% en cada año entre el 2017 y 2021.	(Participación Cierre Anual/Participación Año Anterior)-1	%
OCP 3.4	Incrementar la captación de depósitos a vista por agencia en 3% en el año 2017, y 5% en los años siguientes hasta el 2021.	(Captación de Depósito Año/Captación de Depósito Anterior)-1	%
OCP 3.5	Incrementar la captación de depósitos de ahorro por agencia en 5% en el año 2017, y 8% en los años siguientes hasta el 2021	(Captación de Depósito Año/Captación de Depósito Anterior)-1	%
OCP 3.6	Incrementar la colocación de créditos sobre el número de personal en 15% en cada año entre el 2017 y 2021.	(Colocación de Créditos/Colocación de Créditos Anterior)-1	%
OCP 4.2	Incrementar la presencia del banco en redes sociales (Facebook y LinkedIn) en 50,000 seguidores al año del 2017 al 2021.	Cantidad de Seguidores	Unds.
OCP 6.1	Reducir el número de reclamos en 5% cada año entre el 2017 y 2021.	(Reclamos Cierre Anual/reclamos Año Anterior)-1	%
OCP 6.2	Obtener los tres primeros puestos en satisfacción del cliente (personas naturales) en el 2019, y mantener la posición en los años hasta el 2021.	Posición en Encuesta de Satisfacción al Cliente	Unds.
OCP 6.3	Incrementar, entre el 2018, el número de operaciones posibles a través de la plataforma web, como: pago universidades, seguros, membresías, colegios profesionales, y tarjetas de crédito de otros bancos.	Cantidad de Operaciones Web	Unds.
<b>Perspectiva Financiera</b>			
OCP 1.1	Creecer en 13% los ingresos financieros en el 2017, con un crecimiento adicional de 1% por cada año hasta el 2021.	(Ingresos Financieros Año/Ingresos Financieros Año Anterior)-1	%
OCP 2.1	Reducir la morosidad de la cartera de crédito de 0,2% en el 2017 y 2018; 0,3% en el 2019; 0,4% en 2020 y 2021.	Clientes Morosos/Total de Cartera	%
OCP 3.1	Incrementar el ratio de utilidad sobre patrimonio en 15% cada año entre los años 2017 y 2021.	(ROE Año/ROE Año Anterior)-1	%
OCP 3.2	Reducir costos internos administrativos (gastos en personal, gastos en servicios tercerizados) en 5% cada año entre 2017 y 2021.	(Costos Administrativos Año/Costos Administrativos Año Anterior)-1	%
OCP 3.3	Reducir los costos operativos sobre ingresos financieros en 2% cada año entre 2017 y 2021.	(Costos Operativos Año/Costos Operativos Año Anterior)-1	%

### 8.3. Conclusiones

La función del Balanced Scorecard obtenida se centrará en realizar el seguimiento correcto y preciso del plan diseñado. Al contar con los objetivos e indicadores correctos, la realización de correcciones y ajustes en el camino resulta más sencillo pues se dirigen a objetivos específicos, demandando acciones puntuales y de rápida reacción. El Balanced Scorecard, deberá ser mantenido con información fidedigna y validada por las partes directamente involucradas, esto con el fin de asegurar su confiabilidad. Esto, a su vez, asegurará el adecuado mantenimiento y actualización de los indicadores, con el fin de realizar un seguimiento constante para la identificación oportuna de puntos de mejora.

## Capítulo IX: Competitividad de Banco Financiero del Perú

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

La posición competitiva del Banco Financiero en la industria se puede medir considerando los resultados financieros, nivel de costos financieros, la participación de mercado, presencia física, y calidad del servicio. En relación con los resultados financieros, Banco Financiero, con utilidades netas ascendentes a S/ 33,099 millones al cierre del año 2016 (SBS, s.f.), se colocó en el décimo segundo puesto en el ranking de utilidades por banco. No obstante, midiéndolo en términos de ingresos financieros, Banco Financiero con ingresos financieros ascendentes a S/854,588 millones al cierre del año 2016 (SBS, s.f.), estuvo en el octavo puesto en el ranking de ingresos financieros por banco. La diferencia en las posiciones entre ambos rankings se debe a los fuertes gastos operativos en los que incurre el Banco, principalmente, debido a los servicios tercerizados. Respecto al nivel de costos financieros, tal como se indicó en el capítulo tres del presente trabajo, Banco Financiero mantiene una adecuada diversificación de fondos, lo cual, en los años 2015 y 2016, le ha permitido al banco reducir la brecha de costo financiero promedio de 4.88% al cierre del año 2013 a 4.71% al cierre del año 2016 (SBS, s.f.). El sistema bancario, a su vez, aumentó su costo de 2.59% al cierre del año 2013 a 3.30% al cierre del año 2016 (SBS, s.f.). Si bien el sistema bancario mantiene un menor costo financiero promedio, principalmente debido a la fuerte participación de depósitos a la vista y ahorro dentro de sus pasivos, Banco Financiero es capaz de reducir sus costos constantemente en base a su relación con instituciones financieras del exterior, participación en el mercado de capitales, y en general, una saludable diversificación de los fondos que se mantiene incluso en una situación de alza de tasas en el mercado.

En relación con la participación de mercado, Banco Financiero fue al cierre del año 2016, con una participación de mercado de 2.6%, séptimo puesto en términos de portafolio

total de colocación, y con una participación de mercado de 2.3%, octavo puesto en términos de depósitos totales del público (SBS, s.f.). Es importante considerar que el sistema bancario peruano se encuentra fuertemente concentrado en los cuatro primeros bancos, quienes al cierre del año 2016 tienen en conjunto una participación de mercado de 83.1% en términos de portafolio total de colocaciones y 82.7% en términos de depósitos totales del público al cierre del año 2016 (SBS, s.f.). Respecto a la presencia física del Banco Financiero, al cierre del año 2016 el banco tiene 76 agencias en 20 departamentos de Perú, de las cuales 38 se encuentran en Lima (SBS, s.f.), representando las agencias en provincias el 50% de las agencias del banco. El sistema bancario tiene en total 2,128 agencias, de las cuales 1,167 se encuentran en Lima, representando las agencias en provincia el 45% de las agencias totales (SBS, s.f.).

Banco Financiero mantiene una posición competitiva ligeramente positiva en lo que respecta a su presencia física en provincias. Adicionalmente, Banco Financiero utiliza la red de cajeros automáticos GlobalNet, la cual es la red más amplia de cajeros automáticos en Perú. Finalmente, en lo que respecta a calidad de servicio, Banco Financiero, en comparación con los cuatro primeros bancos, así como con el Banco Interamericano de Finanzas, aún debe desarrollarse en el ámbito de servicios electrónicos, tales como el desarrollo de una mejor plataforma web, entre otros puntos mencionados en los capítulos seis y siete del presente trabajo.

## **9.2. Identificación de las Ventajas Competitivas de Banco Financiero del Perú**

Al cierre del año 2016, Banco Financiero no tiene una ventaja competitiva sostenible frente a sus competidores. En línea con las fortalezas y debilidades identificadas en el capítulo tres del presente planeamiento estratégico, Banco Financiero tiene los siguientes aspectos que forman su posición competitiva actual: (a) adecuada diversificación de fondeo y reducción en los costos de fondos, (b) correcta diversificación y segmentación de la cartera de clientes, (c) soporte patrimonial del accionista principal, (d) adecuado marketing interno

de los valores y cultura del banco, y (e) efectivas tecnologías de seguridad de la información para proteger a los clientes y al banco. No obstante, como fue mencionado en el capítulo tres del presente trabajo, el banco presenta las siguientes debilidades: (a) falta de procesos y responsabilidades asignadas en el planeamiento estratégico, (b) baja recordación de la marca Banco Financiero, (c) ineficiencia operativa y de costos, (d) incremento de la cartera de riesgo y morosa, (e) cultura muy enfocada en resultados financieros, que promueven compensaciones en base al cumplimiento de metas individuales de áreas funcionales sobre metas globales del banco, y (f) necesidad de mejores canales de comunicación con los grupos de interés. Como resultó del análisis realizado en el capítulo seis del presente trabajo, Banco Financiero estará enfocando su estrategia en desarrollar los aspectos que actualmente representan una debilidad para el Banco, así como estrategias que le permitirán aprovechar sus actuales fortalezas. La implementación y éxito de estas estrategias permitirán al banco mejorar su posición competitiva.

En particular, Banco Financiero tiene una fortaleza que le permitiría desarrollar en una ventaja competitiva, la cual consta en su segmentación de la cartera de clientes, la cual tiene una importante ponderación en los segmentos de mediana y pequeña empresa. Como se ha establecido en los capítulos seis y siete, se han definido estrategias para el desarrollo de nuevos productos dirigidos a los segmentos de mediana y pequeña empresa relacionados con la oferta de servicios bancarios ligados a la asesoría y tecnologías financieras. Asimismo, considerando la presencia física del Banco Financiero en provincias, se podrían ofrecer dichos servicios a las empresas de los segmentos indicados, donde, actualmente, otros bancos no tienen una oferta de estos tipos de productos propuestos. Es importante considerar, sin embargo, que para que el Banco Financiero pueda crear esta ventaja competitiva sostenible, es importante que aproveche sus actuales vínculos con entidades locales y del exterior, para crear alianzas estratégicas que sean difíciles de imitar.

### **9.3. Identificación y Análisis de los Potenciales Clústeres de Banco Financiero del Perú**

Un clúster es un grupo de instituciones conexas conectadas por rangos comunes y complementarias, incluyendo ubicación geográfica, rubros, segmentos, entre otros aspectos comunes y complementarios (Porter, 1990). En base a la definición indicada, y en el caso de los bancos, los potenciales clústeres se podrán identificar por grupos de empresas unidas geográficamente, entre los cuales los bancos pueden adquirir servicios conexos y de soporte. Cabe destacar que el valor de identificar dichos clústeres recae en la oportunidad de explotar alianzas o relaciones de negocios específicas que permitan a la organización lograr sus objetivos de corto plazo que la acerquen a su visión. En el caso del Banco Financiero, se identifica al clúster principal como aquel ubicado en la ciudad de Lima, el cual incluye los potenciales inversionistas para bonos, las oficinas de representación de las instituciones financieras del exterior, así como la mayor parte de empresas de los segmentos de la pequeña, mediana y gran empresa. Estas entidades representan las principales fuentes de financiamiento del banco. Asimismo, en Lima se encuentran localizados las oficinas de representación de los proveedores de servicios de información para los bancos. Entre los clústeres secundarios se encuentran aquellos ubicados en provincias donde la actividad de los segmentos de mediana y pequeña empresa se encuentra en auge, tales como aquellos que se encuentran en las ciudades de Trujillo, Arequipa, Cusco, Cajamarca, Tacna, Piura y Tumbes.

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

Respecto a los potenciales clústeres identificados, en el clúster de Lima se pueden explotar las estrategias específicas para los segmentos de gran, mediana y pequeña empresa, referido a generar mayores relaciones comerciales con dichas entidades como fuente de financiamiento a costos apropiados, específicamente a partir de los depósitos a la vista. Esta misma estrategia se puede explotar con aun mayor potencial en aquellos clústeres ubicados en las ciudades de Trujillo, Arequipa, Cusco, Cajamarca, Tacna, Piura y Tumbes. Banco

Financiero podría explotar la relación de negocios con dichas empresas como fuente de financiamiento con especial foco en los depósitos a la vista, en línea con las estrategias y objetivos de corto plazo delimitados en el capítulo siete. Por último, considerando la experiencia de dichas empresas en las ciudades indicadas, Banco Financiero podría trabajar cercanamente con dichas empresas como plataforma para ofrecer mejores servicios al segmento de personas naturales en dichas regiones.

## **9.5. Conclusiones**

Banco Financiero debe desarrollar ventajas competitivas sostenibles, considerando que actualmente no presenta alguna claramente identificada a largo plazo frente a la competencia, lo cual ubica al banco en una posición competitiva débil. Entre las oportunidades que tiene el banco para desarrollar ventajas competitivas, estas, principalmente, se refieren a la oportunidad de crear productos diferenciados y específicos para la pequeña y mediana empresa, donde la necesidad de dichos clientes no se basa solamente en obtener créditos a tasas bajas, sino que también incluyen la necesidad de asesoría de índole financiera y otros productos relacionados, los cuales pueden ser brindados por el banco. Asimismo, productos que utilicen las tecnologías financieras tienen un potencial comercial importante, que el Banco Financiero podría explotar antes que la competencia. Por otro lado, Banco Financiero tiene la oportunidad de explotar las relaciones con las empresas de los segmentos de gran, pequeña y mediana empresa ubicadas en el clúster de Lima, a fin de obtener un financiamiento más barato. En el caso de los clústeres ubicados en las provincias de Trujillo, Arequipa, Cusco, Cajamarca, Tacna, Piura y Tumbes, Banco Financiero puede, también, explotar las relaciones con las empresas ubicadas en dichas regiones para reducir el costo de financiamiento del banco, a la vez de trabajar cercanamente con dichas empresas como plataforma para ofrecer mejores servicios al segmento de personas naturales en dichas regiones.

## Capítulo X: Conclusiones y Recomendaciones

### 10.1. Plan Estratégico Integral (PEI)

El plan estratégico integral (PEI) funciona como el producto final del trabajo desarrollado en capítulos anteriores, resumiendo de forma concisa las estrategias, objetivos, de corto y largo plazo, y políticas, todo bajo el direccionamiento general de la empresa, compuesto por la visión, misión, valores y código de ética. De esta forma, en la Tabla 37, podemos visualizar el PEI para el Banco Financiero, dándonos una visión estructurada y relacionada de las estrategias a seguir.

Como primer paso se procedió a ajustar la visión y misión del Banco Financiero, a la visión se le brindó un horizonte y objetivo concreto, y en la misión se sentaron las bases sobre la cual se llevaría a cabo la visión; todo basado en los valores actuales de la empresa. Posteriormente, se evaluaron los factores externos e internos de la empresa, de tal manera que se valorizó el estado actual del banco, mediante matrices basadas en información actual; todo esto con el fin de generar estrategias acordes al diagnóstico del banco. Una vez desarrollado el análisis externo e interno, se despliegan los objetivos a largo plazo, alineados a la visión y manteniendo los límites de la realidad que ofrecen los factores externos e internos de la compañía. Del análisis FODA, se evaluaron 15 estrategias inicialmente, de las cuales ocho resultaron retenidas y una, de contingencia. Continuando con el proceso estratégico, se definieron los objetivos a corto plazo, alineados a los OLP, se les asignaron indicadores, recursos y actividades para ser llevados a cabo. Finalmente, se procedió a resumir todo este proceso estratégico en la matriz PEI, de tal forma que se pueda visualizar las estrategias y objetivos relacionados entre sí y guiados por los valores, misión y visión del Banco Financiero. Todo esto para asegurar el futuro del banco en estos parámetros.



## 10.2. Conclusiones Finales

Del análisis desarrollado en el presente plan estratégico, se han formulado las siguientes conclusiones:

1. Se ha definido ocho estrategias retenidas que el Banco Financiero necesita implementar para realizar su visión:
  - Desarrollar nuevos productos y servicios para Mediana y Pequeña Empresa, Banca Personas y Proyectos de Infraestructura, basado en asesoría especializada y planeamiento financiera; y servicios especializados tales como estructuración de pasivos, asesoría financiero, cobertura de riesgos financieros y administración de patrimonios.
  - Desarrollar mejor perfilamiento de nuevos clientes con el fin de reducir el nivel de riesgo y morosidad.
  - Incrementar la diversificación de fondeos con un enfoque específico en la captación de depósitos de vista y ahorro, mediante la mejora en la calidad y cobertura del servicio, e introducción de nueva cuenta premio en ahorro respectivamente.
  - Crear gerencia central de planeamiento estratégico y definir los procesos clave con sus responsabilidades.
  - Explotar medios de comunicación, tradicionales (televisión) y no tradicionales (página web y redes sociales), para la implementación de la campaña publicitaria de Banco Financiero.
  - Implementar nuevos procedimientos basados en criterios revisados de eficiencia operacional para las agencias, la presencia territorial, y el uso de los proveedores.

- Crear departamento de relaciones institucionales con el fin de gestionar y consolidar comunicación externa e interna, así como gestionar la imagen corporativa, y marcos de colaboración con grupos externos de interés.
  - Renovar la cultura organizacional con un enfoque global para el logro de objetivos-no solamente financieros-, promoción de liderazgo, y mejora de procesos en la toma estratégica de decisiones.
2. Se ha definido seis objetivos de largo plazo para llegar a la visión del Banco Financiero:
- OLP1: Al 2021, obtener ingresos financieros por S/. 1,700 millones.
  - OLP2: Al 2021, alcanzar un ratio de morosidad de la cartera de créditos de 2.1%.
  - OLP3: Al 2021, alcanzar un retorno sobre patrimonio (ROE) de por lo menos 15%.
  - OLP4: Al 2021, estar entre las cinco marcas más recordadas en la categoría de entidades financieras según el estudio Marcas de Arellano Marketing.
  - OLP5: Al 2021, estar entre los 20 primeros puestos del ranking de las mejores empresas para trabajar en Perú, con más de 1,000 colaboradores, según estudio de Great Place to Work.
  - OLP6: Al 2021, estar entre los cinco primeros bancos por calidad de servicio en Perú, según estudio independiente.
3. Las políticas del banco deben acotar el accionar de las estrategias planteadas, permitiendo alcanzar los objetivos definidos en este plan estratégico.
4. No obstante la presencia de factores desestabilizantes de la economía, el Perú mantiene su perspectiva de crecimiento en los años a venir; de acuerdo al BCRP (2016), se proyectó un crecimiento de PBI de 4.6% y 4.2%, para el país, en el 2017 y

2018 respectivamente. En este sentido, los principales sectores de desarrollo para la economía en el Perú son el sector minero, infraestructura, y servicios.

5. El sector bancario peruano sigue creciendo constantemente, aunque lentamente, a pesar de la desaceleración de la economía del país; en este marco, se generan oportunidades de crecimiento para el banco que podrían llevarlo a niveles de eficiencia y rentabilidad en línea con el mercado, permitiendo alcanzar a los competidores más cercanos.
6. El sector financiero peruano es una industria concentrada y altamente competitiva, en la cual 17 bancos conforman la Banca Múltiple; cuatros de estos, administran 82.8% del portafolio total de créditos de la Banca Múltiple al cierre del 2016. En este segmento de mercado, servicios a grandes, medianas, y pequeñas empresas representan más del 50% del portafolio total de créditos al cierre del 2016. En este escenario, entidades financieras no bancarias representan una amenaza para el crecimiento del Banco Financiero, en la provisión de servicios de créditos y depósitos a plazo.
7. El Banco Central de Reservas (BCRP), la Superintendencia del Mercado de Valores (SMV), y la Superintendencia de Banca, Seguros y AFPs (SBS) son los entes reguladores peruanos que brindan estabilidad jurídica a los accionistas e inversionistas, así como promueven mayor grado de inclusión financiera en las personas de menor recursos y de las zonas más alejadas del país.
8. Una mayor eficiencia interna será necesaria para el Banco Financiero con el fin de alcanzar niveles de rentabilidad y competitividad en línea con el mercado, especialmente en lo relacionado con la tercerización de sus servicios.
9. Del análisis de la estructura del Banco Financiero, se concluye que la ausencia de áreas con responsabilidad específica sobre actividades clave para obtener éxito en el

mercado, como planeamiento estratégico y relaciones institucionales; esto debilita la competitividad del banco en los mercados.

10. La tecnología representa un elemento clave para la mejora de los productos ofertados por el banco, debido a que permite sistemas más sencillos, para un mejor acceso de los clientes a los servicios del banco.
11. El nivel de recordación de la marca Banco Financiero se encontró entre los más bajos, lo que afecta la posibilidad de expansión del negocio.
12. La cultura organizacional se centra exclusivamente en resultados financieros, y promueve incentivos en base a cumplimientos de metas individuales de las áreas funcionales sobre las metas globales del banco.
13. Banco Financiero no mantiene ventajas competitivas sostenibles frente al mercado; no obstante, tiene la oportunidad de crear estas explotando sus fortalezas, principalmente, una cartera segmentada de clientes con fuerte participación en Pequeña y Mediana Empresa, y una amplia red de agencias en provincias, en las cuales puede ofrecer nuevos productos para necesidades no cubiertas.
14. El clúster principal para el Banco Financiero se encuentra en Lima, e incluye a los potenciales inversionistas para bonos, las oficinas de representación de las instituciones financieras del exterior, así como la mayor parte de empresas de los segmentos de la pequeña, mediana y gran empresa. Los clústeres secundarios están ubicados en las ciudades de Trujillo, Arequipa, Cusco, Cajamarca, Tacna, Piura y Tumbes. El Banco Financiero deberá trabajar cercanamente con las empresas pertenecientes a dichos clústeres, como plataforma para ofrecer mejores servicios al segmento de personas naturales en dichas regiones.

### 10.3. Recomendaciones Finales

Del resultado del análisis desarrollado en el presente plan estratégico, se han formulado las siguientes recomendaciones para el Banco Financiero:

1. Implementar el presente plan estratégico para Banco Financiero, establecido del 2017 al 2021, realizando el control y monitoreo constante de los avances a través del Tablero de Control Balanceado.
2. Implementar un adecuado plan de marketing para incrementar la recordación de su marca. Debido a la baja recordación de marca y la confusión con su competidor directo, BanBif, se recomienda evaluar un cambio en el nombre comercial del Banco Financiero.
3. Explorar oportunidades tecnológicas con potencial a ser aplicados en sus productos que le permita una mayor diferenciación de la competencia.
4. Promover una renovación de cultura organizacional y nuevos procesos enfocados a una visión global de los resultados del negocio, basada en liderazgo e indicadores importantes no financieros, como participación de mercado, recordación de la marca, y calidad del servicio.
5. Del análisis interno, no resulta un enfoque claro en segmentos específicos en la estrategia del banco. Dado el alto nivel de competitividad del mercado, se recomienda concentrar los mayores esfuerzos en el segmento de Mediana y Pequeña Empresa y evaluar las oportunidades que podrían surgir en el segmento de banca corporativa, en particular en Proyectos de Infraestructura, el cual tiene fuerte crecimiento en el Perú.
6. Explorar oportunidades de negocio en las provincias, donde, actualmente, el banco tiene presencia física, y donde existe un mercado en productos financieros no atendido, con el fin de crear una ventaja competitiva sostenible.

7. Explotar el soporte patrimonial del Banco Pichincha con el fin de invertir en expansión de mercado.
8. Desarrollar mejores relaciones institucionales, a largo plazo, con el entorno y los grupos de interés.
9. Controlar y monitorear la respuesta de los competidores frente a la implementación de las estrategias retenidas, con el fin de garantizar el alcance de su visión, a través del cumplimiento del conjunto de los objetivos a largo plazo.

#### **10.4. Futuro de Banco Financiero del Perú**

La visión del Banco Financiero engloba el futuro deseado para la compañía, la cual es la siguiente: al 2021, estar entre los cinco bancos líderes en el Perú, en términos de participación de mercado, brindando soluciones financieras para el mercado local, con eficiencia, calidad de servicio, atención al cliente, y productos personalizados. Alcanzar esta visión al año 2021, requiere de movimientos agresivos por parte del banco con el fin de expandir sus productos y clientes, mejorando a la par la calidad de los mismos, expandiendo canales de comunicación con todas las partes interesadas y dando forma al planeamiento integrado del banco, con la creación de una nueva gerencia clave de planeamiento estratégico. Banco Financiero, al alcanzar su visión al año 2021, representará una organización que promueve fuertemente el desarrollo de la economía peruana, al impulsar el crecimiento sostenible de sus actores.

Al ingresar entre los cinco bancos líderes, el Banco Financiero habrá consolidado su marca y ganado una generosa porción de la participación de mercado en créditos y depósitos, generando, a su vez, un ambiente más competitivo en el mercado financiero, ampliando las opciones existentes a los clientes, ya que el banco sería percibido como una entidad más atractiva para adquirir sus servicios. Al mismo tiempo, el cumplimiento de la visión, convertiría al Banco Financiero en un lugar más atractivo para trabajar, atrayendo el talento

deseado, reteniendo a los colaboradores actuales y generando una cadena motivación entre los mismos. Asimismo, los trabajadores del banco compartirán el espíritu por impulsar el crecimiento sostenible de sus clientes, permitiendo que la motivación por el desarrollo sostenible de la economía y sus actores, a través de la propia actividad empresarial, se esparza.

Por otro lado, esto también significaría la necesidad de consolidar la meta obtenida. Es decir, crear estrategias defensivas para mantener su posición y, a su vez, nuevas estrategias para incrementar, más aun, tanto la participación de mercado, como la calidad de procesos y servicios, convirtiéndose en un banco líder del mercado financiero peruano y posicionando su marca en la mente del cliente peruano. Todo esto para responder a las estrategias de la competencia, las cuales no se harán esperar, y serán el entorno diario para el Banco Financiero. En resumen, el futuro del Banco Financiero se avizora competitivo y estimulante bajo la consigna de lograr los objetivos planteados, como así también, favorable en las ganancias potenciales para los inversionistas y accionistas. El presente trabajo tiene su valor en proporcionar un camino detallado y plausible que Banco Financiero puede seguir para lograr los objetivos antes expuestos y alcanzar su visión.

## Referencias

- Arellano Marketing. (2014, Mayo). *Estudio Marcas 2014: Informe Final de Categoría Entidades Financieras*. Recuperado de <http://www.arellanomarketing.com/inicio/mente-financiera/>
- Asbanc. (2015, 24 de marzo). *Comercio electrónico creció 89% en 3 años en el Perú*. Perú 21. Recuperado de <http://peru21.pe/economia/asbanc-comercio-electronico-peru-crecio-89-3-anos-2215002>
- Ávila, F., Injante, C., Munugara, E., Pacheco, D., & Schroeder, O. (2012). *Planeamiento estratégico del sector bancario peruano*. (Tesis de magíster). Recuperado de <http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/123456789/4557>
- Banco Central de Reserva del Perú. (2016). *Reporte de Inflación: Panorama actual y proyecciones macroeconómicas 2016-2018*. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2016/junio/report-de-inflacion-junio-2016.pdf>
- Banco Financiero. (2016). *Manuales de Procedimientos por Área Funcional*.
- Banco Financiero. (2016). *Memoria Anual 2015*. Recuperado de <http://www.financiero.com.pe/General/QuienesInfFinanciera.aspx?idmenu=562>
- Benzaquen, J. (2013, enero-abril). *Calidad en las empresas latinoamericanas: El caso peruano*. *Globalización, Competitividad y Gobernabilidad*, 7(1), 41-59
- Benzaquen, J. (2014, enero-abril). *La ISO 9001 y TQM en las empresas latinoamericanas: Perú*. *Globalización, Competitividad y Gobernabilidad*, 8(1), 67-89.
- Boot, A., & Thakor, A. (1997). Financial System Architecture. *The Review of Financial Studies*, 10(3), 693-733.
- Centro de Innovación BBVA. (2015). *Empresas tecnológicas en el sector financiero*. Recuperado de <http://www.centrodeinnovacionbbva.com/sites/default/files>

Centro de Innovación BBVA. (2015). *Qué es el fintech y cómo las startups quieren innovar en los servicios financieros*. Recuperado de

<http://www.centrodeinnovacionbbva.com/noticias/que-es-el-fintech-y-como-las-startups-quieren-innovar-en-los-servicios-financieros>

Centro Nacional de Planeamiento Estratégico. (2011). *Plan Bicentenario: El Perú hacia el 2021*. Recuperado de

[https://www.mef.gob.pe/contenidos/acerc\\_mins/doc\\_gestion/PlanBicentenarioversionfinal.pdf](https://www.mef.gob.pe/contenidos/acerc_mins/doc_gestion/PlanBicentenarioversionfinal.pdf)

Consejo Nacional de Ciencia Tecnología e Innovación. (2016). *Memoria de la Gestión Institucional 2015*. Recuperado de

[http://portal.concytec.gob.pe/portalthransparencia/images/transparencia/2016/Memoria\\_Gestion\\_2015.pdf](http://portal.concytec.gob.pe/portalthransparencia/images/transparencia/2016/Memoria_Gestion_2015.pdf)

Consejo Nacional de Ciencia Tecnología e Innovación. (2016). *Política nacional para el desarrollo de la ciencia, tecnología e innovación tecnológica - CTI*. Recuperado de

[https://portal.concytec.gob.pe/images/documentos/Politica\\_Nacional\\_CTI-2016.pdf](https://portal.concytec.gob.pe/images/documentos/Politica_Nacional_CTI-2016.pdf)

Class & Asociados. (2016). *Fundamento de Clasificación de Riesgo: Banco Financiero del Perú*. Recuperado de <http://www.classrating.com/informes/bfinanciero1.pdf>

D'Alessio, F.A. (2014). *Planeamiento estratégico razonado: Aspectos conceptuales y aplicados*. Lima, Perú: Pearson.

D'Alessio, F.A. (2015). *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia (3a ed.)*. Lima, Perú: Pearson.

Dirección de Asuntos Económicos Bilaterales. (2015). *Presencia de Inversión Directa de Capitales Chilenos en Perú 1990 - Diciembre 2015*. Recuperado de

<https://www.direcon.gob.cl/wp-content/uploads/2016/07/Presencia-ID-CI-en-Peru-1990-dic2015.pdf>

- Ernst & Young. (2016). *Guía de Negocios e Inversión en el Perú 2015/2016*. Recuperado de [http://www.rree.gob.pe/promocioneconomica/invierta/Documents/Guia\\_de\\_Negocios\\_e\\_Inversion\\_en\\_el\\_Peru\\_2015\\_2016.pdf](http://www.rree.gob.pe/promocioneconomica/invierta/Documents/Guia_de_Negocios_e_Inversion_en_el_Peru_2015_2016.pdf)
- Europa: Ya no se necesita Visa Schengen, pero lee esto antes de ir. (2016, 29 de marzo). *El Comercio*. Recuperado de <http://elcomercio.pe/blog/cincocontinentes/2016/03/europa-ya-no-se-necesita-visa-schengen-pero-lee-esto-antes-de-ir>
- Forbes (s.f.). The World's Biggest Public Companies. *Global 2000 World's Top Companies 2016*. Recuperado de <http://www.forbes.com/global2000/#/industry:Major%20Banks>
- Gómez, C., Incio, O., & O'Donnell, G. (2011). *Niveles de satisfacción laboral en banca comercial: un caso de estudio*. (Tesis de magíster). Recuperado de <http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/123456789/4552>
- Great Place to Work. (2016). *Trabajando para las mejores: Mejores Empresas para Trabajar 2016*. Recuperado de [https://s3.amazonaws.com/bestworkplacesdb/publications/PE\\_Trabajando\\_para\\_las\\_mejores\\_ES.pdf](https://s3.amazonaws.com/bestworkplacesdb/publications/PE_Trabajando_para_las_mejores_ES.pdf)
- Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2016). *Perú: Síntesis Estadística 2016*. Recuperado de [http://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones\\_digitales/Est/Lib1391/libro.pdf](http://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1391/libro.pdf)
- Jiménez, J., León, F., Parihuaman, N., & Susano, F. (2016). *Calidad en el sector financiero-banca del Perú*. (Tesis de magíster). Recuperado de <http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/123456789/7649>
- Ley 26702. Ley General del Sistema Financiero y de Sistema de Seguros y Orgánica de la Superintendencia de Banca y Seguros. (2015).

- Parasuraman, A., Berry, L., & Zeithaml, V. (1985). *A conceptual model of service quality and its implications for future research* [Un modelo conceptual de la calidad del servicio y sus implicaciones para la investigación futura]. *Journal of Marketing Research*, 49 (4), 41-48. <http://dx.doi.org/10.2307/1251430>
- Parasuraman, A., Berry, L., & Zeithaml, V. (1988). *SERVQUAL: A multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality* [SERVQUAL: Escala de múltiples ítems para medir la percepción de los consumidores sobre la calidad del servicio]. *Journal of Retailing*, 64(1), 12-40.
- Porter, M. (1990). *The Competitive Advantage of Nations*. *Harvard Business Review*, 68(2), 73 – 91.
- Superintendencia de Banca, Seguros y AFPs. (2016). *Evolución del Sistema Financiero: A marzo de 2016*. Recuperado de <https://intranet1.sbs.gob.pe/estadistica/financiera/2016/Marzo/SF-2103-ma2016.PDF>
- Superintendencia de Banca, Seguros y AFPs. (s.f.). *Información Estadística de la Banca Múltiple*. Recuperado el 20 de julio de 2016 de <http://www.sbs.gob.pe/app/stats/EstadisticaBoletinEstadistico.asp?p=1>
- World Economic Forum. (s.f.). *Global Competitive Index 2015-2016*. Recuperado de <http://reports.weforum.org/global-competitiveness-report-2015-2016/economies/#economy=PER>