

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



PLAN ESTRATEGICO SECTOR BANCARIO EN EL REGION

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

OTORGADO POR LA

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ

PRESENTADA POR

Natividad Alvarez Luna

John Nicolás Chávez Astorga

Albert Isaac Figueroa Quispe

Johan Navarro Aragón

Asesor: Víctor Miranda Arica

Cusco, octubre de 2017

Agradecimientos

Expresamos nuestra mayor gratitud:

A Dios, por brindarnos vida, salud y permitirnos hacer realidad este nuevo proyecto para ser mejores profesionales y personas.

A nuestras familias, por brindarnos su apoyo incondicional y paciencia, a lo largo de esta etapa.

Al Dr. Fernando D'Alessio, director de CENTRUM Católica, por inspirar el cambio en la educación superior a nivel nacional.

A nuestros profesores, quienes durante este proceso nos han transmitido sus conocimientos, los cuales ayudaron a transformar nuestras vidas.



Dedicatorias

A Dios por iluminar mi mente, brindarme la oportunidad y fortaleza para culminar con éxito este gran reto. A mis padres por ser mi ejemplo y apoyo constante e incondicional, a mis hermanos y a mis sobrinos quienes son mi inspiración para ser mejor cada día. A mis tíos, primos y amigos por su aliento permanente.

Natividad Alvarez

A mi familia, por el apoyo recibido durante el tiempo que duró el MBA, tiempo que dejé de estar con ellos, pero que comprendieron que era una oportunidad que no podía dejar pasar.

John Chávez

A mi mamá, que gracias a su sacrificio y optimismo constante supo sacar adelante a mi familia; a mis hermanos Elsa y Kevin, quienes con su apoyo han motivado mi quehacer diario, tanto en el ámbito profesional como educativo.

Albert Figueroa

A Dios y a mi familia, en especial a mi esposa Laura por su apoyo incondicional en todo, a mis hijas Mariana y Luciana por ser el motor que me impulsa a seguir creciendo como persona, profesional, y como papá. A mis padres por sembrar en mí los deseos de superación constante y alcanzar nuestros sueños.

Johan Navarro

Resumen Ejecutivo

El sector financiero, y en especial la banca múltiple en la región Cusco, es relevante por ser promotor del crecimiento económico en la región y en el país. La importancia de la banca está en aumento y esto se manifiesta a través de la reducción de la tasa de informalidad, aun cuando persiste un alto porcentaje de la población no bancarizada. El sector bancario en la región Cusco ha llegado a ocupar el décimo lugar en el ranking nacional de créditos colocados y de depósitos, ubicándose en el segundo lugar dentro de la macro región sierra sur. El año 2016 presentó una alta morosidad, indicador que hasta la fecha se mantiene elevado. En tal sentido, se ha formulado el presente plan estratégico para el sector bancario en la región Cusco, con el propósito de incrementar la productividad y ayudar a la región a elevar sus niveles de competitividad, lo cual le permitirá aumentar los ingresos financieros e incrementar la rentabilidad. Por ello, se proponen objetivos de largo plazo tales como incrementar los ingresos financieros provenientes de créditos directos para llegar a S/ 3,700 millones y alcanzar el 0.50% de ROE en el año 2027. Luego de una etapa exhaustiva de intuición se definen las estrategias, tales como: (a) penetrar en el sector corporativo cuyo índice de morosidad es bajo, otorgando créditos directos; (b) desarrollar nuevos mercados, estableciendo agentes autorizados en zonas con bajo nivel de transacciones; (c) reforzar los métodos de cobranza de los créditos otorgados a pequeñas empresas, (d) desarrollar los canales de comercio electrónico, (e) penetrar agresivamente en el mercado de créditos hipotecarios, (f) establecer alianzas con las principales instituciones privadas de la región, (g) desarrollar un servicio de alertas durante el ciclo de vida del crédito, entre otras. Durante los próximos años se deberá realizar una adecuada formulación, implementación, evaluación y control a través del Tablero de Control Balanceado, lo que permitirá alcanzar la visión y objetivos propuestos.

Abstract

The financial sector, and especially the multiple banking sector in the Cusco region, is relevant because it promotes economic growth in the region and in the country. The importance of banking is increasing and this is manifested through the reduction of the rate of informality, even when a high percentage of the unbanked population persists. The banking sector in the Cusco region has come to occupy the tenth place in the national ranking of settled loans and deposits, ranking second in the macro region of southern Sierra. In the year 2016 presented a high delinquency, an indicator that to date remains high. In this sense, the present strategic plan for the banking sector in the Cusco region has been formulated with the purpose of increasing productivity and helping the region to raise its levels of competitiveness. This will allow you to increase financial income and increase profitability. Therefore, long-term objectives are proposed such as increasing financial income from direct loans to reach S / 3,700 million and reaching 0.50% of ROE in the year 2027. After an exhaustive stage of intuition, strategies are defined, such as: (a) penetrating the corporate sector with a low delinquency rate, granting direct credits; (b) developing new markets, establishing authorized agents in areas with low transaction levels; (c) to strengthen the methods of collecting loans granted to small enterprises, (d) developing e-commerce channels, (e) aggressively penetrate the mortgage loan market, (f) establish alliances with the main private institutions in the region, (g) develop an alert service during the life cycle of credit, among others. During the next few years, an adequate formulation, implementation, evaluation and control must be carried out through the Balanced Control Panel, which will allow to reach the proposed vision and objectives.

Tabla de Contenidos

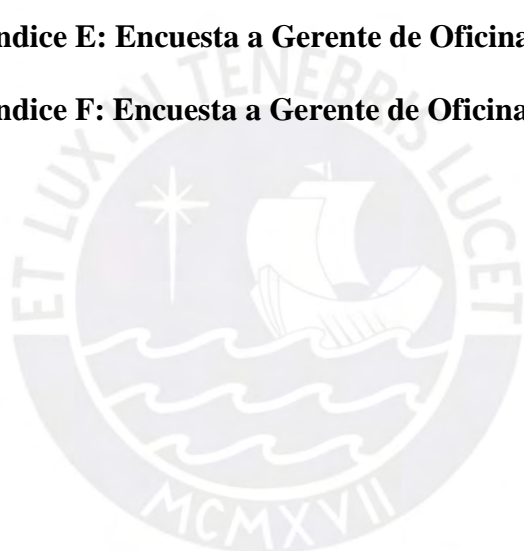
Lista de Tablas	vii
Lista de Figuras.....	x
El Proceso Estratégico: Una Visión General	xiii
Capítulo I: Situación General del Sector Bancario en la Región Cusco.....	1
1.1 Situación Actual.....	1
1.2 Conclusiones	18
Capítulo II: Visión, Misión, Valores y Código de Ética	20
2.1 Antecedentes	20
2.2 Visión	20
2.3 Misión	21
2.4 Valores	21
2.5 Código de Ética	22
2.6 Conclusiones	23
Capítulo III: Evaluación Externa.....	24
3.1 Análisis Tridimensional de las Naciones	24
3.1.1 Intereses nacionales. Matriz de Intereses Nacionales (MIN)	25
3.1.2 Potencial nacional.....	28
3.1.3 Principios cardinales.....	36
3.1.4 Influencia del análisis en el sector bancario en la región Cusco	38
3.2 Análisis Competitivo del Perú	38
3.2.1 Condiciones de los factores	39
3.2.2 Condiciones de la demanda	41
3.2.3 Estrategia, estructura y rivalidad de las empresas	44
3.2.4 Sectores relacionados y de apoyo.....	46

3.2.5 Influencia del análisis en el sector bancario en la región Cusco	46
3.3 Análisis del Entorno PESTE	47
3.3.1 Fuerzas políticas, gubernamentales, y legales (P)	48
3.3.2 Fuerzas económicas y financieras (E)	51
3.3.3 Fuerzas sociales, culturales, y demográficas (S)	56
3.3.4 Fuerzas tecnológicas y científicas (T)	61
3.3.5 Fuerzas ecológicas y ambientales (E).....	65
3.4 Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE)	67
3.5 Sector Bancario en la Región Cusco y sus Competidores	68
3.5.1 Poder de negociación de los proveedores.....	69
3.5.2 Poder de negociación de los compradores.....	71
3.5.3 Amenaza de los sustitutos	72
3.5.4 Amenaza de los entrantes	73
3.5.5 Rivalidad de los competidores.....	75
3.6 El Sector Bancario en la Región Cusco y sus Referentes	78
3.7 Matriz de Perfil Competitivo (MPC) y Matriz Perfil Referencial (MPR)	78
3.8 Conclusiones	81
Capítulo IV: Evaluación Interna.....	83
4.1 Análisis Interno AMOFHIT	83
4.1.1 Administración y gerencia (A)	83
4.1.2 Marketing y ventas (M)	85
4.1.3 Operaciones y logística. Infraestructura (O)	91
4.1.4 Finanzas y contabilidad (F)	92
4.1.5 Recursos humanos (H)	94
4.1.6 Sistemas de información y comunicaciones (I).....	99

4.1.7 Tecnología e investigación y desarrollo (T).....	100
4.2 Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI)	102
4.3 Conclusiones	102
Capítulo V: Intereses del Sector Bancario en la Región Cusco y Objetivos de Largo Plazo	104
5.1 Intereses del Sector Bancario en la Región Cusco.....	104
5.2 Potencial del Sector Bancario en la Región Cusco	104
5.3 Principios Cardinales del Sector Bancario en la Región Cusco.....	106
5.4 Matriz de Intereses del Sector Bancario en la Región Cusco (MIO).....	107
5.5 Objetivos de Largo Plazo	108
5.6 Conclusiones	1088
Capítulo VI: El Proceso Estratégico	110
6.1 Matriz Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas (MFODA)	110
6.2 Estratégica y Evaluación de la Acción (MPEYEA).....	112
6.3 Matriz Boston Consulting Group (MBCG)	114
6.4 Matriz Interna Externa (MIE)	116
6.5 Matriz Gran Estrategia (MGE).....	118
6.6 Matriz de Decisión Estratégica (MDE).....	119
6.7 Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE)	121
6.8 Matriz de Rumelt (MR).....	121
6.9 Matriz de Ética (ME)	121
6.10 Estrategias Retenidas y de Contingencia	121
6.11 Matriz de Estrategias vs. Objetivos de Largo Plazo	126
6.12 Matriz de Posibilidades de los Competidores	126
6.13 Conclusiones	126

Capítulo VII: Implementación Estratégica	130
7.1 Objetivos de Corto Plazo	130
7.2 Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo	131
7.3 Políticas de cada Estrategia.....	131
7.4 Estructura del Sector Bancario en la Región Cusco.....	134
7.5 Medio Ambiente, Ecología, y Responsabilidad Social.....	135
7.6 Recursos Humanos y Motivación	136
7.7 Gestión del Cambio.....	137
7.8 Conclusiones	138
Capítulo VIII: Evaluación Estratégica	140
8.1 Perspectivas de Control.....	140
8.1.1 Aprendizaje interno	140
8.1.2 Procesos.....	140
8.1.3 Clientes.....	141
8.1.4 Financiera	141
8.2 Tablero de Control Balanceado (<i>Balanced Scorecard</i>)	141
8.3 Conclusiones	143
Capítulo IX: Competitividad del Sector Bancario en la Región Cusco	144
9.1 Análisis Competitivo del Sector Bancario en la Región Cusco	144
9.2 Identificación de las Ventajas Competitivas del Sector Bancario en la Región Cusco.....	145
9.3 Identificación y Análisis de los Potenciales Clústeres del Sector Bancario en la Región Cusco	146
9.4 Identificación de los Aspectos Estratégicos de los Potenciales Clústeres	147
9.5 Conclusiones	148

Capítulo X: Conclusiones y Recomendaciones.....	149
10.1 Plan Estratégico Integral	149
10.2 Conclusiones Finales	149
10.3 Recomendaciones Finales	151
10.4 Futuro del Sector Bancario en la Región Cusco	153
Referencias.....	154
Apéndice A: Entrevista a Gerente de Oficina del Banco de Crédito del Perú.....	168
Apéndice B: Entrevista a Gerente de Oficina de Interbank	173
Apéndice C: Encuesta a Gerente de Oficina del Banco de Crédito del Perú	177
Apéndice D: Encuesta a Gerente de Oficina de Interbank	186
Apéndice E: Encuesta a Gerente de Oficina de BanBif.....	195
Apéndice F: Encuesta a Gerente de Oficina de Banco Continental.....	203



Lista de Tablas

Tabla 1.	<i>Superficie y Población de las Provincias que Integran la Región Cusco, Diciembre 2015.....</i>	2
Tabla 2.	<i>Créditos Directos del Sistema Financiero Peruano, a Diciembre 2016.....</i>	5
Tabla 3.	<i>Créditos Directos en la Banca Múltiple, por Región dentro de la Macro Región Sierra Sur, en Miles de Soles a Diciembre, 2012 - 2016.....</i>	8
Tabla 4.	<i>Depósitos Totales en la Banca Múltiple, por Región dentro de la Macro Región Sierra Sur, en Miles de Soles a Diciembre, 2012-2016.....</i>	9
Tabla 5.	<i>Sistema Financiero de la Región Cusco, en Miles de Soles a Diciembre de 2016.....</i>	10
Tabla 6.	<i>Créditos Directos y Depósitos Totales del Sector Bancario en la Región Cusco, a Diciembre 2013-2016.....</i>	11
Tabla 7.	<i>Mora por Tipo de Crédito del Sector Bancario en la Región Cusco, a Junio 2017.....</i>	13
Tabla 8.	<i>Mora por Sector en la Región Cusco, a Junio 2017 (En Porcentaje).....</i>	14
Tabla 9.	<i>Cantidad de Oficinas Bancarias por Distrito en la Región Cusco por Entidad de la Banca Múltiple, 2017.....</i>	17
Tabla 10.	<i>Matriz de Intereses Nacionales.....</i>	26
Tabla 11.	<i>Variación Anual de la Demanda Interna, Consumo Privado, Consumo Público e Inversión Bruta Interna, en Porcentaje.....</i>	43
Tabla 12.	<i>Facilidades para Hacer Negocios en Perú, Indicadores Doing Business.....</i>	45
Tabla 13.	<i>Indicadores de las Facilidades para Iniciar un Negocio.....</i>	45
Tabla 14.	<i>Valor Agregado Bruto de la Región Cusco, Año 2015.....</i>	52
Tabla 15.	<i>Tipo de Cambio y Devaluación Anualizada.....</i>	55
Tabla 16.	<i>Población por Departamentos del Perú, 2012 a 2015.....</i>	58

Tabla 17.	<i>Porcentaje de la Población con al Menos Una Necesidad Básica</i>	
	<i>Insatisfecha, por Región</i>	59
Tabla 18.	<i>Elementos que Determinan la Competitividad Tecnológica del Perú, 2016</i>	62
Tabla 19.	<i>Contaminantes per Cápita en el Perú</i>	66
Tabla 20.	<i>MEFE del Sector Bancario en la Región del Cusco</i>	68
Tabla 21.	<i>Fuente de Fondos del Sector Bancario Nacional, a Diciembre 2016, en</i>	
	<i>Millones de Soles</i>	69
Tabla 22.	<i>Evolución de los Créditos Totales en la Región Cusco, por Tipo de Entidad</i>	
	<i>Financiera, en Miles de Soles</i>	77
Tabla 23.	<i>Evolución de los Depósitos en la Región Cusco, por Tipo de Entidad</i>	
	<i>Financiera, en Miles de Soles</i>	77
Tabla 24.	<i>Créditos y Depósitos Totales del Sector Bancario en la Región Arequipa</i>	78
Tabla 25.	<i>Comparación del Sector Bancario en la Región Cusco con la Región</i>	
	<i>Arequipa, 2016</i>	79
Tabla 26.	<i>Matriz Perfil Competitivo</i>	81
Tabla 27.	<i>Matriz Perfil Referencial</i>	81
Tabla 28.	<i>Total de Créditos por Distrito, en Miles de Soles, a Diciembre 2016</i>	86
Tabla 29.	<i>Productos que Ofrece el Sector Bancario en la Región Cusco</i>	89
Tabla 30.	<i>Tipos de Crédito</i>	91
Tabla 31.	<i>Ratios de Morosidad por Días de Incumplimiento, por Banco con Presencia</i>	
	<i>en la Región Cusco, en Porcentaje</i>	93
Tabla 32.	<i>Indicadores de Liquidez y Rentabilidad para Bancos con Presencia en la</i>	
	<i>Región Cusco, a Diciembre de 2016</i>	94
Tabla 33.	<i>Histórico de Ingresos Financieros de Créditos Directos de la Región Cusco</i>	95
Tabla 34.	<i>Histórico de ROE de la Región Cusco (En Porcentaje)</i>	96

Tabla 35.	<i>Personal de la Entidades Bancarias con Presencia en la Región Cusco, 2016.</i>	97
Tabla 36.	<i>Personal según Categoría Laboral por Empresa Bancaria</i>	97
Tabla 37.	<i>MEFI del Sector Bancario en la Región Cusco</i>	102
Tabla 38.	<i>Matriz de Intereses Organizacionales del Sector Bancario en la Región Cusco</i>	108
Tabla 39.	<i>Matriz FODA del Sector Bancario en la Región Cusco</i>	111
Tabla 40.	<i>Matriz PEYEA del Sector Bancario en la Región Cusco</i>	113
Tabla 41.	<i>Matriz BCG del Sector Bancario en la Región Cusco a diciembre 2016</i>	116
Tabla 42.	<i>Matriz de Decisión Estratégica del Sector Bancario en la Región Cusco</i>	120
Tabla 43.	<i>Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico del Sector Bancario en la Región Cusco</i>	122
Tabla 44.	<i>Matriz de Rumelt del Sector Bancario en la Región Cusco</i>	123
Tabla 45.	<i>Matriz de Ética del Sector Bancario en la Región Cusco</i>	124
Tabla 46.	<i>Matriz de Estrategias vs. OLP del Sector Bancario en la Región Cusco</i>	127
Tabla 47.	<i>Matriz de Posibilidades de los Competidores del Sector Bancario en la Región Cusco</i>	128
Tabla 48.	<i>Recursos Asignados a los OCP del Sector Bancario en la Región Cusco</i>	132
Tabla 49.	<i>Políticas de las Estrategias del Sector Bancario en la Región Cusco</i>	133
Tabla 50.	<i>Tablero de Control Balanceado del Sector Bancario en la Región Cusco</i>	142
Tabla 51.	<i>Plan Estratégico Integral del Sector Bancario en la Región Cusco</i>	150
Tabla 52.	<i>Situación Presente y los OLP alcanzados del Sector Bancario en la Región Cusco</i>	153

Lista de Figuras

<i>Figura 0.</i>	Modelo secuencial del proceso estratégico.....	xiii
<i>Figura 1.</i>	Mapa de la región Cusco.....	1
<i>Figura 2.</i>	Estructura del Sistema Financiero Nacional (SFN).....	4
<i>Figura 3.</i>	Número de deudores como porcentaje de la población adulta por región, años 2010 y 2015.....	6
<i>Figura 4.</i>	Créditos totales por región, en porcentaje, a diciembre de 2016.....	6
<i>Figura 5.</i>	Depósitos totales por región, en porcentaje, a diciembre de 2016.....	7
<i>Figura 6.</i>	Evolución del índice de morosidad a nivel nacional, para diciembre de cada año.....	8
<i>Figura 7.</i>	Tasa de morosidad de la banca múltiple en la macro región sur, a diciembre 2016.....	9
<i>Figura 8.</i>	Evolución histórica de créditos en la región Cusco, a diciembre de 2016, en porcentaje.....	11
<i>Figura 9.</i>	Evolución histórica de depósitos en la región Cusco, a diciembre de 2016, en porcentaje.....	11
<i>Figura 10.</i>	Participación de cada tipo de depósito, en la región Cusco y a nivel nacional, a diciembre de 2016, en porcentaje.....	12
<i>Figura 11.</i>	Evolución de la tasa de mora de la banca múltiple en la región Cusco, a diciembre de 2016, en porcentaje.....	13
<i>Figura 12.</i>	Mora por tipo de crédito de la banca múltiple en la región Cusco, a junio de 2017, en porcentaje.....	14
<i>Figura 13.</i>	Mora por actividad económica de la banca múltiple en la región Cusco, a junio de 2017, en porcentaje.....	15

<i>Figura 14.</i> Morosidad por entidad bancaria de la banca múltiple en la región Cusco, a diciembre 2016, en porcentaje.....	16
<i>Figura 15.</i> Número de oficinas bancarias de la banca múltiple en la región Cusco, a diciembre 2017, en porcentaje.....	16
<i>Figura 16.</i> Teoría tridimensional de las relaciones entre países.....	24
<i>Figura 17.</i> Ubicación del Perú dentro del mundo.....	29
<i>Figura 18.</i> Evolución del PBI, en variación porcentual por año 1998-2015.....	31
<i>Figura 19.</i> Posición competitiva de diversos países en el aspecto de competitividad tecnológica.....	32
<i>Figura 20.</i> Organización política del territorio peruano.....	35
<i>Figura 21.</i> Ejecución de inversión pública del MINDEF, en millones de soles.....	35
<i>Figura 22.</i> Gráfico de los acuerdos comerciales que ha establecido el Perú.....	37
<i>Figura 23.</i> Diamante de Porter.....	38
<i>Figura 24.</i> Posición de distintos países dentro del índice mundial de competitividad.....	39
<i>Figura 25.</i> Índice de competitividad regional 2016.....	41
<i>Figura 26.</i> Variación anual de la demanda interna, en porcentaje.....	43
<i>Figura 27.</i> Estructura empresarial del Perú, a diciembre 2015.....	46
<i>Figura 28.</i> Posición del Perú en el índice de libertad económica, 2016 y 2017.....	49
<i>Figura 29.</i> Flujos de inversión directa foránea, en millones de US\$.....	50
<i>Figura 30.</i> Crecimiento anual promedio del PBI por región, período 2007-2014.....	53
<i>Figura 31.</i> Tasa de inflación anual, en porcentaje.....	54
<i>Figura 32.</i> Tasa de referencia de la política monetaria, 2013 - 2017 (en porcentaje).....	56
<i>Figura 33.</i> Población y tasa de crecimiento anual, 1950 - 2025.....	57
<i>Figura 34.</i> Niveles socioeconómicos del Perú urbano al 2016.....	60
<i>Figura 35.</i> Hogares con acceso a tecnología de información y comunicación en la	

región del Cusco, en porcentaje.....	63
<i>Figura 36.</i> Modelo de las cinco fuerzas competitivas de Porter.....	68
<i>Figura 37.</i> Participación de mercado de la banca múltiple en la región Cusco, en porcentaje a diciembre 2016.....	76
<i>Figura 38.</i> Evolución de la tasa de morosidad de la Banca Múltiple de la región Cusco y la región Arequipa a diciembre 2016.....	79
<i>Figura 39.</i> Evolución de la cantidad de oficinas de la Banca Múltiple de la región Cusco y la región Arequipa a junio 2017.....	80
<i>Figura 40.</i> Organigrama del Banco de Crédito del Perú.....	84
<i>Figura 41.</i> Distribución de los depósitos de la región Cusco por tipo, en miles de soles....	86
<i>Figura 42.</i> Número de oficinas bancarias en la región Cusco.....	92
<i>Figura 43.</i> Evolución de ingresos financieros de la banca múltiple de la región Cusco, a diciembre 2016, en porcentaje.	95
<i>Figura 44.</i> Evolución de ROE de la banca múltiple de la región Cusco, a diciembre 2016, en porcentaje.....	96
<i>Figura 45.</i> Matriz PEYEA del sector bancario en la región Cusco.....	114
<i>Figura 46.</i> Matriz BCG del sector bancario en la región Cusco.....	116
<i>Figura 47.</i> Matriz Interna Externa del sector bancario en la región Cusco.....	117
<i>Figura 48.</i> Matriz Gran Estrategia del sector bancario en la región Cusco.....	119
<i>Figura 49.</i> Estructura propuesta para el sector bancario en la región Cusco.....	135

El Proceso Estratégico: Una Visión General

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

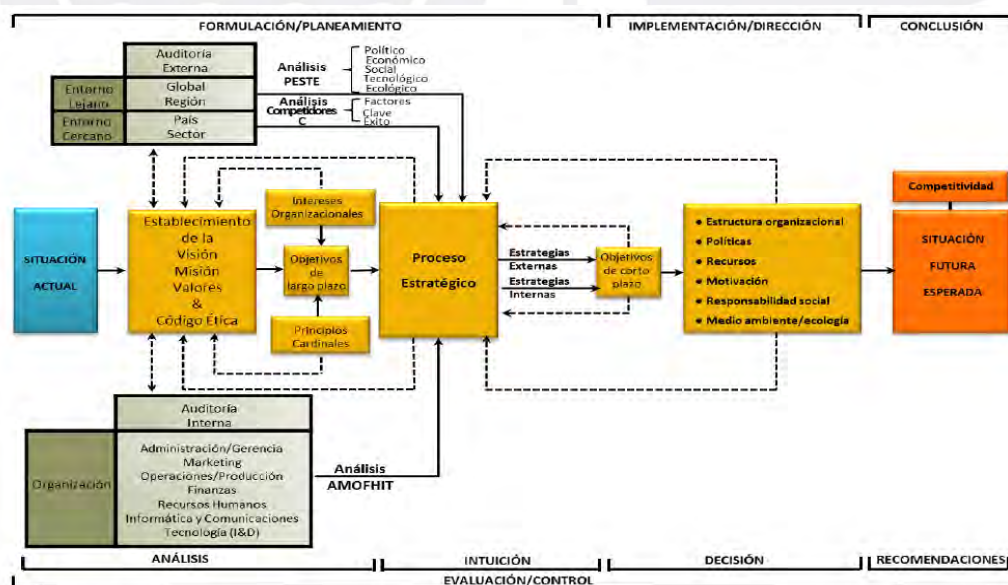


Figura 0. Modelo secuencial del proceso estratégico. Tomado de *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia*, (3a ed. rev., p. 11), por F. A. D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson.

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

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

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

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

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

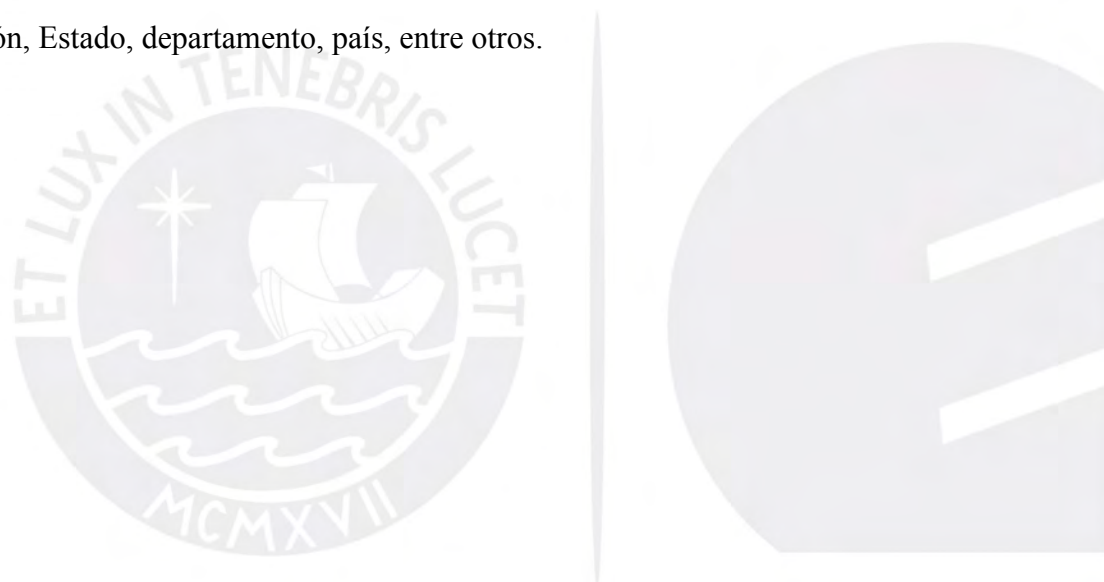
La Fase 3, al final de la formulación estratégica, viene dada por la elección de las estrategias, la cual representa el Proceso Estratégico en sí mismo. De las matrices anteriores resultan una serie de estrategias de integración, intensivas, de diversificación, y defensivas que son escogidas mediante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

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

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

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

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



Capítulo I: Situación General del Sector Bancario en la Región Cusco

El sector bancario en el Perú está considerado dentro del sistema financiero como el sector más influyente, ya que concentra la mayor cantidad de los depósitos y las colocaciones del sistema financiero nacional. El sector bancario está integrado por las instituciones de banca múltiple, sobre las cuales versa el presente plan estratégico, enfocado en la región del Cusco. En este primer capítulo se detallan las entidades que lo conforman y los resultados más relevantes del sector, conociendo la dimensión de sus operaciones.

1.1 Situación Actual

La región Cusco está ubicada en el sur oriente del Perú, limitando con los departamentos de Junín, Ucayali, Madre de Dios, Puno, Arequipa y Ayacucho, como se aprecia en la Figura 1. Tiene una superficie de 71,987 km² lo cual representa el 5.6% del territorio nacional, dividido en 13 provincias y 111 distritos. La población total ascendió a 1'324,371 para mediados del 2016, luego de presentar un crecimiento anual igual a 0.61%. La provincia de Cusco es la capital de la región, concentrando al 34% de la población, aunque solo tiene menos del 1% de la superficie, como se ve en la Tabla 1 (Banco Central de Reserva del Perú [BCRP], 2016a).



Figura 1. Mapa de la región Cusco. Tomado de “Mapas y planos,” por la Asociación de Agencias de Turismo del Cusco, 2015 (http://www.aatccusco.com/mapas_y_planos.php).

Tabla 1

Superficie y Población de las Provincias que Integran la Región Cusco, Diciembre 2015

Provincia	Superficie (km ²)	Población (habitantes)
Cusco	617	454,563
Acomayo	948	27,610
Anta	1,876	56,437
Calca	4,415	74,503
Canas	2,104	39,491
Canchis	3,999	102,399
Chumbivilcas	5,371	82,729
Espinar	5,311	69,475
La Convención	30,062	180,360
Paruro	1,985	30,637
Paucartambo	6,295	51,338
Quispicanchi	7,565	89,856
Urubamba	1,439	64,973
Total	71,987	1'324,371

Nota. Tomado de “Caracterización del departamento de Cusco,” por el Banco Central de Reserva del Perú (BCRP), 2016a (<http://www.bcrp.gob.pe/docs/Sucursales/Cusco/cusco-caracterizacion.pdf>).

En el período del año 2007 al 2014, el PBI de la región Cusco creció a razón del 9.7% en promedio anual, por encima de la media nacional que fue 5.6% (Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI], 2015d). Impulsado principalmente por el desarrollo regional de la extracción de petróleo, gas y minerales; por el aumento en el sector de telecomunicaciones y servicios de información; y por el crecimiento de la construcción (BCRP, 2016a). En relación con la fuerza laboral, se tiene que la población económicamente activa (PEA) en la región Cusco era de 765,912 personas, con un 98.3% de índice de ocupación (BCRP, 2016a).

Para el año 2015, la población del Perú en situación de pobreza ascendía a 21.8%, lo cual se agravaba fuera de Lima Metropolitana, donde llegaba a 26.8% de la población. Así mismo, por región natural, en la sierra la pobreza ascendía a 32.5% y debe considerarse que

la región Cusco pertenece a la sierra peruana. Sin embargo, se ve como favorable que a nivel de necesidades básicas cubiertas, en el Cusco solamente 15.9% de la población tenía para 2015 al menos una necesidad insatisfecha, mientras que en el país el porcentaje se elevaba a 19.4% (INEI, 2017). En cuanto a la competitividad del Perú dentro de América del Sur, el país se ubicó en la tercera posición, siendo superado únicamente por Chile y Colombia. Mientras que a nivel mundial, se posicionó como la nación 67 entre 138, todo ello en el marco del estudio *Global Competitiveness Report 2016-2017* del Foro Económico Mundial (Schwab, 2016). Estos resultados reflejan deficiencias en áreas importantes como infraestructura, educación, tecnología, entre otras (Schwab, 2016). Mientras que a nivel interno, en el *Índice de Competitividad Regional 2016*, la región Cusco se ubicó en la décima posición, donde los primeros lugares los ocuparon Lima, Moquegua y Arequipa (Instituto Peruano de Economía [IPE], 2016a).

El sistema financiero es esencial para garantizar el funcionamiento de la economía, brindando un marco que permite el comercio de bienes y servicios, así como de capitales. Los mercados financieros tienen alcance mundial y es común que los habitantes de distintos países intercambien activos tales como bonos, acciones o instrumentos financieros de diferentes nacionalidades, así como también es común que tengan depósitos bancarios en diferentes monedas (Peralta, 2014).

Dentro del Perú, para finales del año 2016, el sistema financiero se encontraba integrado por 55 instituciones, que se presentan en la Figura 2 (Superintendencia de Banca, Seguros y AFP [SBS], 2016): (a) 16 de banca múltiple, (b) 11 empresas financieras, (c) 12 cajas municipales, (d) seis cajas rurales de ahorro y crédito, y (e) 10 entidades de desarrollo de la pequeña y microempresa. En la Tabla 2 se observa que para diciembre del 2016, la banca múltiple representaba el 90.76% de los activos del sistema financiero, seguida por las cajas municipales que llegan al 5.37%.

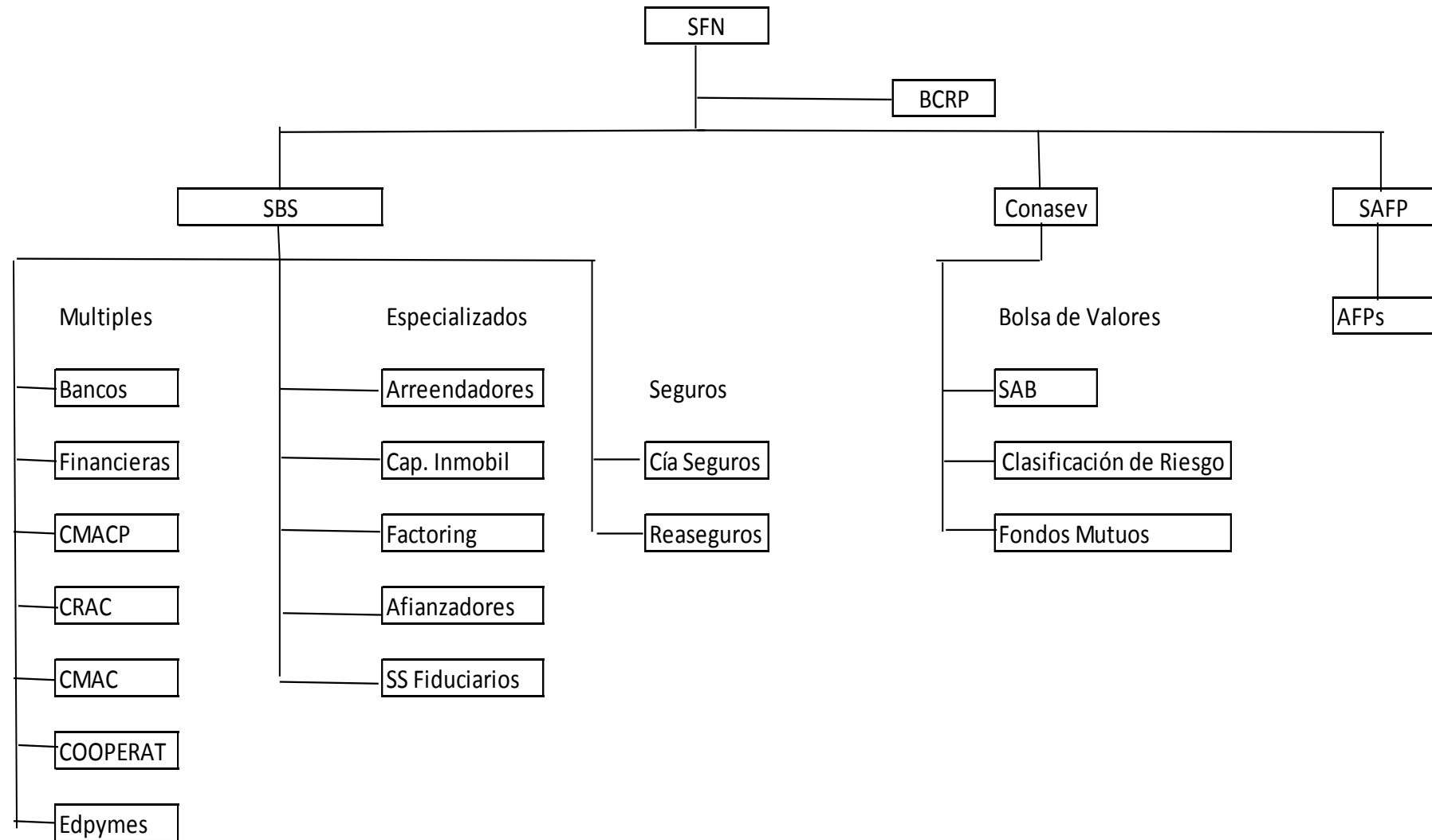


Figura 2. Estructura del Sistema Financiero Nacional (SFN). Adaptado de “Sistema Financiero Nacional: Estructura,” por el Banco Central de Reserva del Perú, 2016c (<http://www.bcr.gob.pe/esp/index.php?option=com-content&view=article&id=125&Itemid=313>).

Tabla 2

Créditos Directos del Sistema Financiero Peruano, a Diciembre 2016

Empresas de operaciones múltiples	Número de empresas	Monto (millones de soles)	Participación (%)
Banca múltiple	16	355,300	90.76
Empresas financieras	11	11,981	3.06
Cajas municipales	12	21,040	5.37
Cajas rurales de ahorro y crédito	6	1,369	0.35
Entidades de desarrollo de la pequeña y microempresa	10	1,803	0.46
Total	55	391,493	100.00

Nota. Tomado de *Sistema financiero peruano* (p. 5), por la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (SBS), 2016g, Lima, Perú: Autor.

Para el desarrollo del sector financiero en el Perú se ha encontrado que la principal limitante es el bajo nivel de penetración, ya que para el año 2015 solamente un 40% de los peruanos poseía un medio de pago electrónico, ya fuesen tarjetas de débito o de crédito (Limaylla, 2016). Esto luego de años de expansión en la penetración, lo que ha llevado a que más de 10 millones de peruanos tuviesen acceso a créditos del sistema financiero, en cualquier modalidad, lo cual equivale solamente al 49% de la población sujeta de crédito (Castillo, 2015). Para diciembre del año 2016, de acuerdo con la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (SBS, 2016f), el número de deudores como porcentaje de la población adulta ascendía a 31.7% a nivel nacional, mientras que en la región Cusco era de 29.8% (ver Figura 3), lo cual representa un nivel bajo de inclusión financiera, pese a que en los últimos años se incrementó a nivel nacional pasando de 26.36% en el año 2011 a 31.74% en el 2016.

Al mismo tiempo, la presencia de entidades financieras en el territorio nacional llegaba al 53% de los distritos, ya sea con oficinas, agentes autorizados o cajeros automáticos (Castillo, 2015). A finales del año 2016, había en el país 22 oficinas y 445 cajeros corresponsales por cada 100,000 habitantes adultos, mostrando crecimientos de 29% y 449% respectivamente, en comparación con diciembre del 2011. La región Cusco también experimentó un crecimiento en su infraestructura financiera, llegando a contar con 24 oficinas y 283 cajeros corresponsales por cada 100,000 adultos de la región (SBS, 2016f).

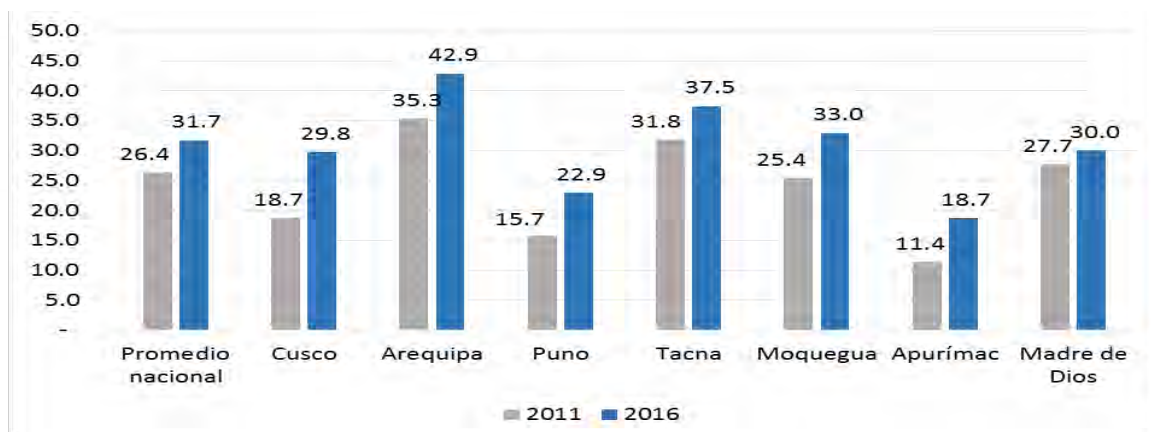


Figura 3. Número de deudores como porcentaje de la población adulta por región, años 2011 y 2016. Adaptado de “Perú: Indicadores de inclusión financiera de los sistemas financiero, de seguros y de pensiones,” por la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP, 2016f (<https://intranet2.sbs.gob.pe/estadistica/financiera/2016/Diciembre/CIIF-0001-di2016.PDF>).

El sector de banca múltiple nacional está concentrado en la región Lima, que tiene el 78.9% de los créditos totales (ver Figura 4) y el 85.9% de los depósitos (ver Figura 5). Esta misma concentración se da para el número de oficinas bancarias, las cuales a nivel nacional ascienden a 10 oficinas por cada 100,000 adultos. Esto ubica al Perú por debajo de todos los otros países miembros de la Alianza del Pacífico, en la cual Colombia tiene 18 oficinas, Chile 17 y México 15, siempre por cada 100,000 habitantes (“Perú tiene,” 2015).

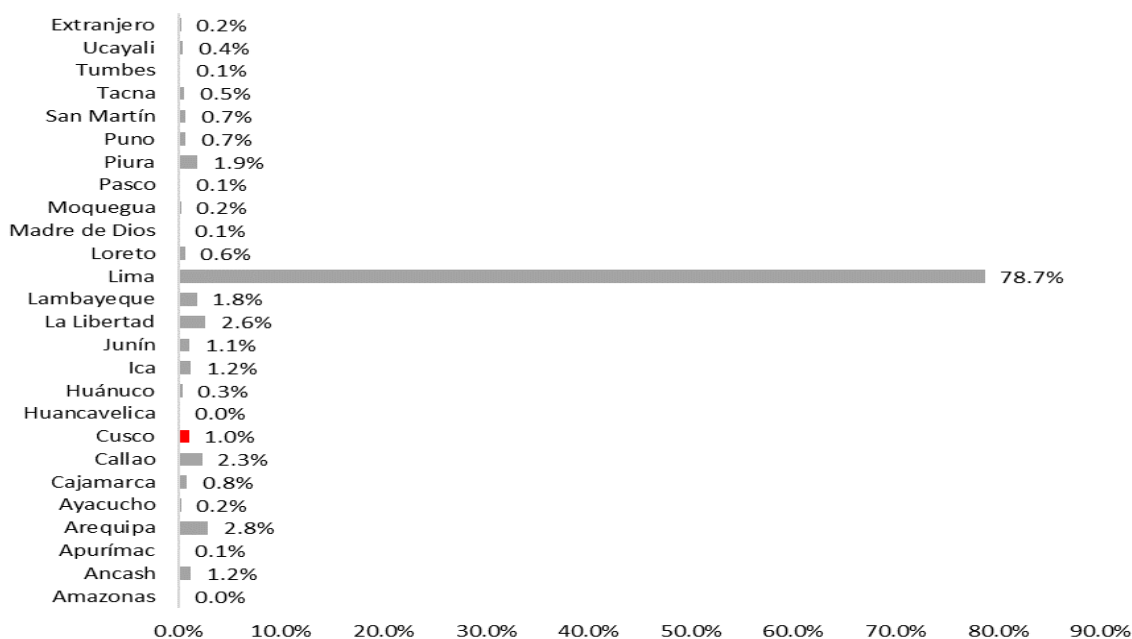


Figura 4. Créditos totales por región, en porcentaje, a diciembre de 2016. Adaptado de “Información estadística de banca múltiple,” por la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (SBS), 2016a (<http://sbs.gob.pe/app/stats/EstadisticaBoletinEstadistico.asp?p=1#>).

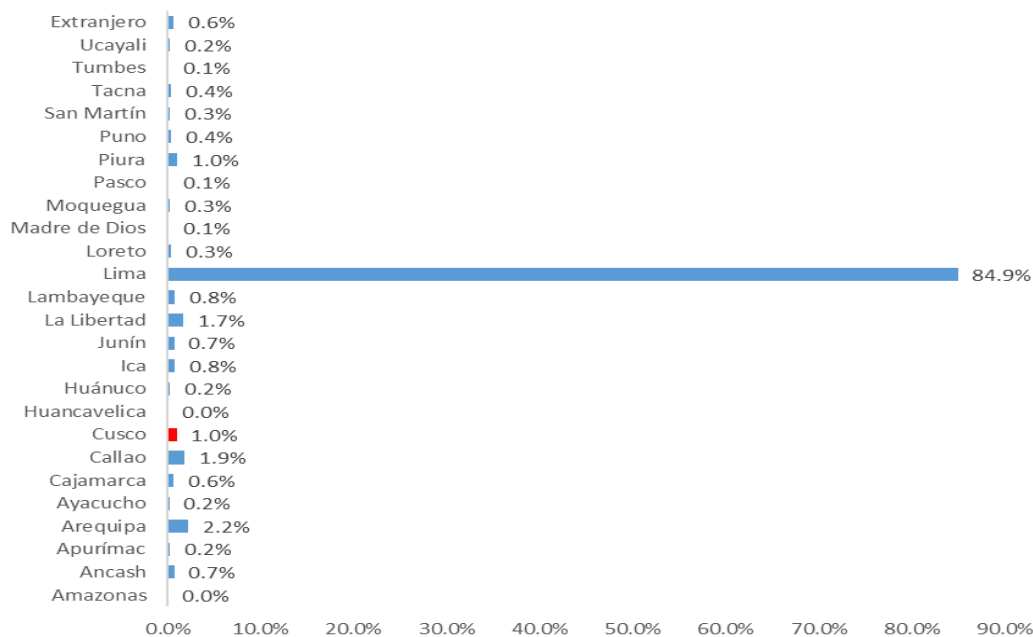


Figura 5. Depósitos totales por región, en porcentaje, a diciembre de 2016. Adaptado de “Información estadística de banca múltiple,” por la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (SBS), 2016a (<http://sbs.gob.pe/app/stats/EstadisticaBoletinEstadistico.asp?p=1#>).

Para diciembre del año 2016, la cartera morosa ascendió a 2.80%, tras experimentar un incremento sostenido, elevándose en 1.75 puntos porcentuales desde el año 2012 (ver Figura 6). El índice de morosidad también presentó variaciones en los segmentos, siendo el de las pequeñas empresas el que registró mayor aporte a la mora con 9.47%, al igual que entre las distintas entidades financieras que integran la banca múltiple, siendo el Banco Azteca el que registró mayor nivel de morosidad con 9.24% a finales del año 2016, conociéndose que esta institución solamente ofrece créditos de consumo, a través de tarjetas de crédito o de préstamos directos. En cambio, la institución con menor morosidad fue el Banco Santander Perú con 0.69%, seguida por el Banco Ripley con 2.69% (SBS, 2016a).

Según la Superintendencia de Banca Seguros y AFP (SBS, 2016a) se considera que la Macro Región Sierra Sur está integrada por las siguientes regiones: (a) Arequipa, (b) Cusco, (c) Madre de Dios, (d) Puno, (e) Tacna, (f) Moquegua, (g) Apurímac, y (h) Madre de Dios. En la Tabla 3 se observa la forma en que los créditos otorgados por la banca múltiple se distribuyen dentro de dicha macro región para diciembre de los últimos cinco años. El

crecimiento promedio de los créditos ha sido 12.95% anual, mientras que en Cusco el promedio fue de 14.11% al año; razón por lo que la región Cusco pasó de representar el 17.77% del total en el 2012 al 18.48% para el 2016.

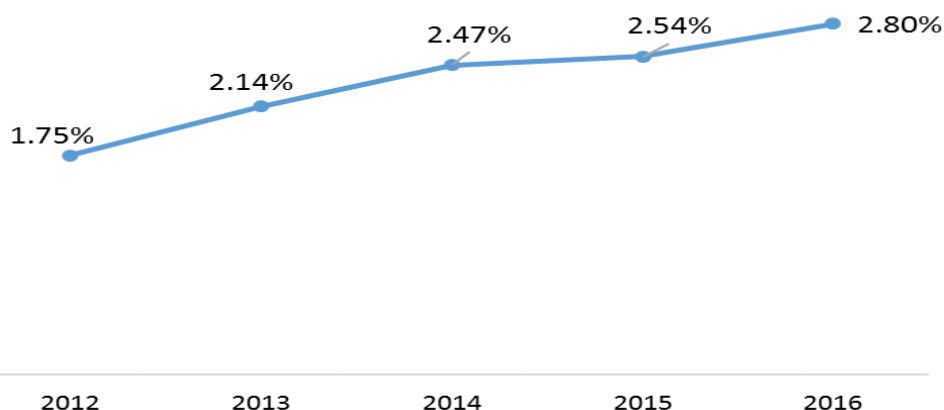


Figura 6. Evolución del índice de morosidad a nivel nacional, para diciembre de cada año. Adaptado de “Información estadística de banca múltiple,” por la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (SBS), 2016a (<http://sbs.gob.pe/app/stats/EstadisticaBoletinEstadistico.asp?p=1#>).

Tabla 3

Créditos Directos en la Banca Múltiple, por Región dentro de la Macro Región Sierra Sur, en Miles de Soles a Diciembre, 2012 - 2016

Regiones Macro Sur	2012	2013	2014	2015	2016
Arequipa	4'216,532	4'922,284	5'436,902	6'362,316	6'695,155
Cusco	1'408,077	1'709,820	1'851,128	2'302,905	2'357,893
Puno	893,013	1'046,498	1'095,200	1'487,800	1'548,811
Tacna	883,857	1'003,327	1'080,943	1'360,890	1'238,465
Moquegua	309,239	326,323	349,666	656,296	554,435
Apurímac	82,496	97,861	108,186	166,486	192,886
Madre de Dios	130,555	141,231	145,391	159,712	172,393
Macro Región Sierra Sur	7'923,769	9'247,344	10'067,417	12'496,406	12'760,039
Crecimiento anual		16.70%	8.87%	24.13%	2.11%
Participación Cusco	17.77%	18.49%	18.39%	18.43%	18.48%

Nota. Adaptado de “Información estadística de banca múltiple,” por la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (SBS), 2016a (<http://sbs.gob.pe/app/stats/EstadisticaBoletinEstadistico.asp?p=1#>).

En relación con los depósitos totales, se observa en la Tabla 4 que han tenido un crecimiento constante, con un ligero revés en el año 2014, alcanzando una tasa de crecimiento promedio anual igual a 15.63%. En cambio, la región Cusco vio crecer sus depósitos en la banca múltiple en 17.59% promedio anual durante el mismo período, del 2012

al 2016. En función del crecimiento que la región Cusco ha tenido, su participación en los depósitos totales para el 2016 llegó a 20.66%.

Tabla 4

Depósitos Totales en la Banca Múltiple, por Región dentro de la Macro Región Sierra Sur, en Miles de Soles a Diciembre, 2012-2016

Regiones Sierra Macro Sur	2012	2013	2014	2015	2016
Arequipa	2'903,337	4'078,494	3'684,017	4'399,098	4'713,804
Cusco	1'094,872	1'430,343	1'525,593	1'863,846	2'066,970
Puno	484,093	591,514	685,506	671,878	1'132,277
Tacna	622,258	722,226	740,513	843,858	867,520
Moquegua	392,590	429,432	501,224	528,673	629,033
Apurímac	129,590	209,232	278,567	409,336	452,037
Madre de Dios	88,381	104,633	108,953	123,977	144,580
Macro Región Sierra Sur	5'715,121	7'565,873	7'524,373	8'840,666	10'006,220
Crecimiento anual		32.38%	-0.55%	17.49%	13.18%
Participación Cusco	19.16%	18.91%	20.28%	21.08%	20.66%

Nota. Adaptado de “Información estadística de banca múltiple,” por la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (SBS), 2016a (<http://sbs.gob.pe/app/stats/EstadisticaBoletinEstadistico.asp?p=1#>).

El último indicador de la macro región sur que se analiza en este capítulo es la tasa o índice de morosidad, que se presenta en la Figura 7. Se observa que la región Arequipa es la que presenta la menor morosidad, con una tasa del 3.0%, mientras que en la región Madre de Dios se eleva a 9.6%, siendo las regiones que tienen mayores y menores montos de créditos respectivamente. En cambio, la región Cusco tiene la segunda tasa más alta, con 6.1% lo cual es perjudicial. Debe considerarse que el índice de morosidad a nivel nacional es de 2.8%.

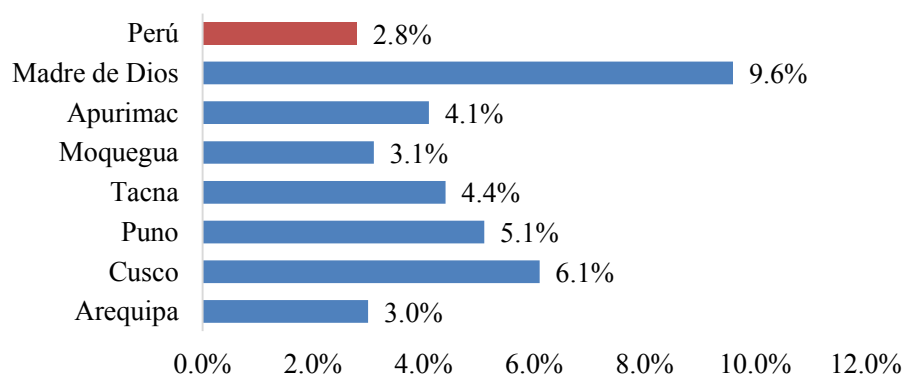


Figura 7. Tasa de morosidad de la banca múltiple en la macro región sur, a diciembre 2016. Adaptado de “Información estadística de banca múltiple,” por la SBS, 2016a (<http://sbs.gob.pe/app/stats/EstadisticaBoletinEstadistico.asp?p=1#>).

A diciembre del 2016, el sistema financiero de la región Cusco mantenía un saldo en créditos directos que ascendieron a S/ 4'491 millones y S/ 3'682 millones en depósitos. Con ello, el sector banca múltiple contribuye con 53% de las colocaciones y 56% de los depósitos, tal como se aprecia en la Tabla 5. Cusco se sitúa en el décimo lugar de las regiones peruanas, en cuanto al saldo de créditos y en el sexto lugar en cuanto a los depósitos captados (Superintendencia de Banca, Seguros y AFP, 2016a). Este resultado es producto del crecimiento promedio anual de 14.5% durante los últimos cuatro años, a través de 55 oficinas de entidades de banca múltiple y diferentes canales de atención (Superintendencia de Banca, Seguros y AFP, 2017a).

Tabla 5

Sistema Financiero de la Región Cusco, en Miles de Soles a Diciembre de 2016

	Banca múltiple	Empresas financieras	Cajas municipales	Cajas rurales de ahorro y crédito	Edpymes	Total
Crédito total	2'357,893	471,220	1'596,020	19,589	45,825	4'490,548
Depósitos totales	2'066,970	201,808	1'412,209	1,469	-	3'682,456
Morosidad	7.07%	5.82%	5.32%	3.60%	5.81%	6.12%

Nota. Adaptado de “Información estadística de banca múltiple,” por la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (SBS), 2016a (<http://sbs.gob.pe/app/stats/EstadisticaBoletinEstadistico.asp?p=1#>); “Información estadística de empresas financieras,” por la SBS, 2016b (<http://sbs.gob.pe/app/stats/EstadisticaBoletinEstadistico.asp?p=2#>); “Información estadística de cajas municipales,” por la SBS, 2016c (<http://sbs.gob.pe/app/stats/EstadisticaBoletinEstadistico.asp?p=3#>); “Información estadística de cajas rurales,” por la SBS, 2016d (<http://sbs.gob.pe/app/stats/EstadisticaBoletinEstadistico.asp?p=4#>); “Información estadística de edpymes,” por la SBS, 2016e (<http://sbs.gob.pe/app/stats/EstadisticaBoletinEstadistico.asp?p=5#>).

Se aprecia en la Tabla 6 y Figura 8 que los créditos directos y los depósitos totales se han incrementado consecutivamente, entre los años 2013 y 2016. Los créditos directos pasaron de S/ 1,710 millones en 2013 a S/ 2,358 millones en 2016, lo cual representa un incremento de 38%. En cambio, los depósitos totales crecieron en 45% pasando de S/ 1,430 millones en 2013 a S/ 2,067 millones en 2016. Para el último período, los depósitos representaron el 88% de los créditos (ver Figura 9).

Tabla 6

Créditos Directos y Depósitos Totales del Sector Bancario en la Región Cusco, a Diciembre 2013-2016

	2013	2014	2014-2013	2015	2015-2014	2016	2016-2015
	Miles de S/	Miles de S/	% Crecimiento Neto	Miles de S/	% Crecimiento Neto	Miles de S/	% Crecimiento Neto
Créditos directos	1'709,820	1'851,128	8.26	2'302,905	24.41	2'357,893	2.39
Depósitos totales	1'430,343	1'525,593	6.66	1'863,846	22.17	2'066,970	10.90

Nota. Adaptado de “Información estadística de banca múltiple,” por la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (SBS), 2016a (<http://sbs.gob.pe/app/stats/EstadisticaBoletinEstadistico.asp?p=1#>).



Figura 8. Evolución histórica de créditos en la región Cusco, a diciembre de 2016, en porcentaje. Adaptado de “Información estadística de banca múltiple,” por la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (SBS), 2016a (<http://sbs.gob.pe/app/stats/EstadisticaBoletinEstadistico.asp?p=1#>).

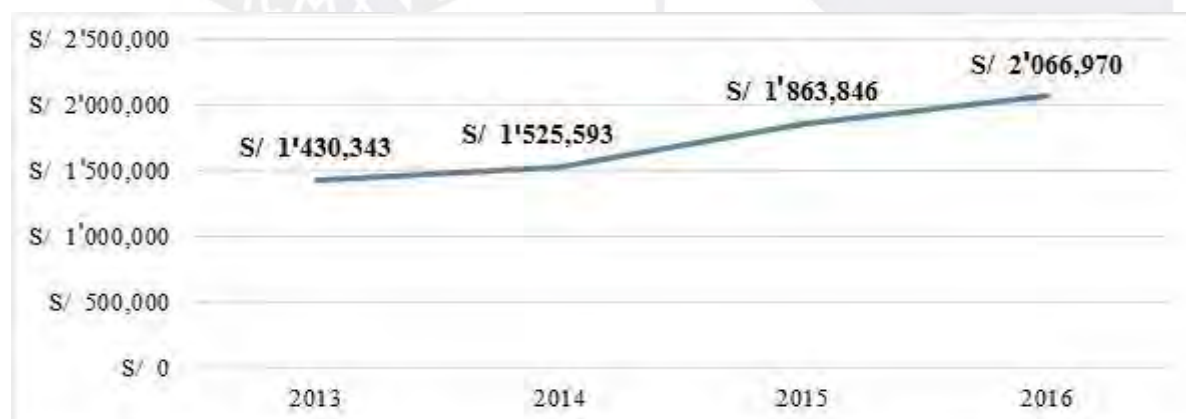


Figura 9. Evolución histórica de depósitos en la región Cusco, a diciembre de 2016, en porcentaje. Adaptado de “Información estadística de banca múltiple,” por la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (SBS), 2016a (<http://sbs.gob.pe/app/stats/EstadisticaBoletinEstadistico.asp?p=1#>).

Los depósitos totales de la banca múltiple se conforman por depósitos a la vista, depósitos de ahorros y depósitos a plazo. En la Figura 10 se presenta cuánto representaba cada uno de estos rubros del total, para diciembre del año 2016. Los resultados indican que la distribución de depósitos en la región Cusco no es similar a la que se da a nivel nacional. Los depósitos a la vista en la banca múltiple de Cusco representan el 30%, mientras que en todo el Perú ascienden a 21%. En cuanto a los depósitos de ahorro, en la región Cusco son el 29% pero a nivel nacional representan 57%. Finalmente, los depósitos a plazo en la región Cusco representan el 41% pero a nivel nacional son el 22%.

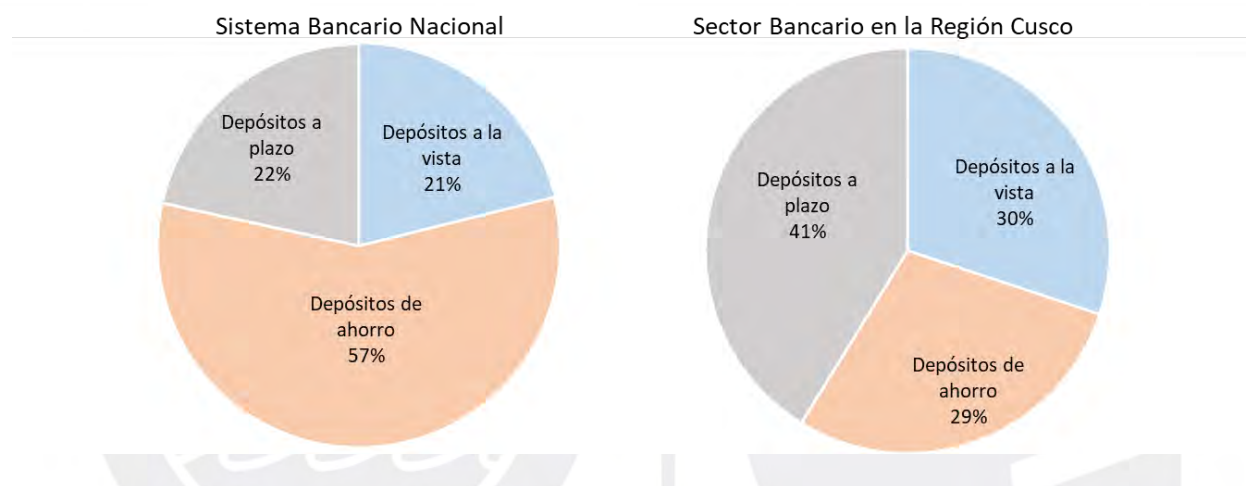


Figura 10. Participación de cada tipo de depósito, en la región Cusco y a nivel nacional, a diciembre de 2016, en porcentaje. Adaptado de “Información estadística de banca múltiple,” por la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (SBS), 2016a (<http://sbs.gob.pe/app/stats/EstadisticaBoletinEstadistico.asp?p=1#>).

Así como existe un crecimiento en la cartera de créditos de la banca múltiple de la región Cusco, también se evidencia que esta cartera se ha visto afectada por los altos niveles de morosidad mostrados en la Figura 11, donde se aprecia que, para el cierre del año 2016, la mora ascendió a 6.1%, reduciendo en 1.4 puntos porcentuales en comparación con el índice de mora del año 2015 (Superintendencia de Banca, Seguros y AFP, 2016a), con lo cual se demuestra mayor eficiencia en la gestión de dicha cartera. Sin embargo, aún no se logra obtener índices de morosidad bajos como los demostrados en el año 2013.

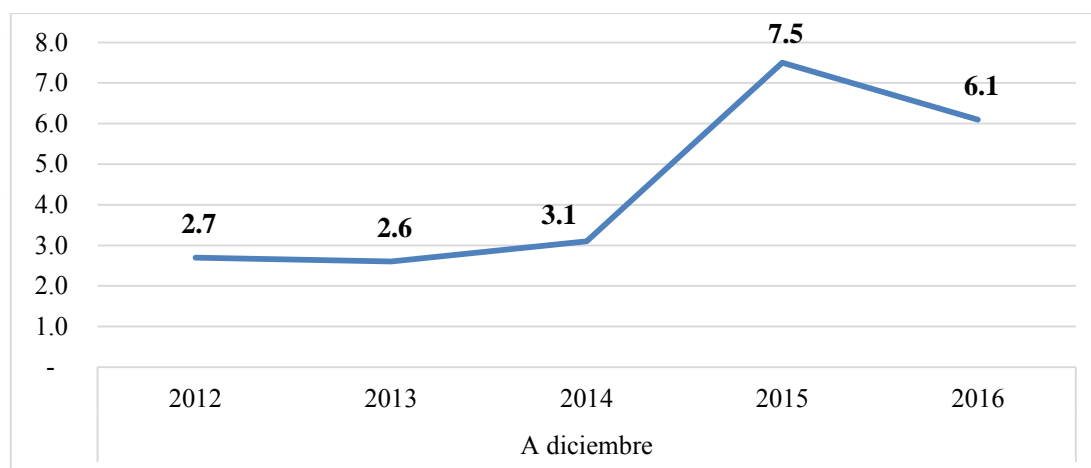


Figura 11. Evolución de la tasa de mora de la banca múltiple en la región Cusco, a diciembre de 2016, en porcentaje. Adaptado de “Información estadística de banca múltiple,” por la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (SBS), 2016a (<http://sbs.gob.pe/app/stats/EstadisticaBoletinEstadistico.asp?p=1#>).

En la Tabla 7 se aprecia que, para junio del año 2017, la mora total por tipo de crédito ascendió a 4.40%, siendo *consumo* el que mantiene el mayor índice en comparación con los demás tipos de créditos, llegando a representar el 1% sobre el total. Además, el tipo de crédito a pequeñas empresas también demuestra un índice de morosidad alto, pues llega a representar 0.98% del total (ver Figura 12). Asimismo, en la Tabla 8 y Figura 13 se aprecia que la actividad económica con mayor morosidad es *construcción* con 6.6% que se ha ido incrementando año tras año.

Tabla 7

Mora por Tipo de Crédito del Sector Bancario en la Región Cusco, a Junio 2017

	jun-17	jun-16	jun-15	jun-14	jun-13
	Mora por tipo de crédito (%)	Mora por tipo de crédito (%)	Mora por tipo de crédito (%)	Mora por tipo de crédito (%)	Mora por tipo de crédito (%)
Corporativo	0.17	0.21	0.09	0.04	0.01
Gran empresa	0.32	0.78	0.33	0.25	0.25
Mediana empresa	0.91	1.54	0.85	0.81	0.65
Pequeña empresa	0.98	1.58	0.76	0.59	0.66
Micro empresa	0.25	0.39	0.23	0.08	0.10
Consumo	1.00	1.49	0.85	0.65	0.49
Hipotecario	0.77	1.21	0.69	0.58	0.52
Totales	4.40	7.20	3.80	3.00	2.70

Nota. Adaptado de “Información estadística de banca múltiple,” por la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (SBS), 2017a (<http://sbs.gob.pe/app/stats/EstadisticaBoletinEstadistico.asp?p=1#>).

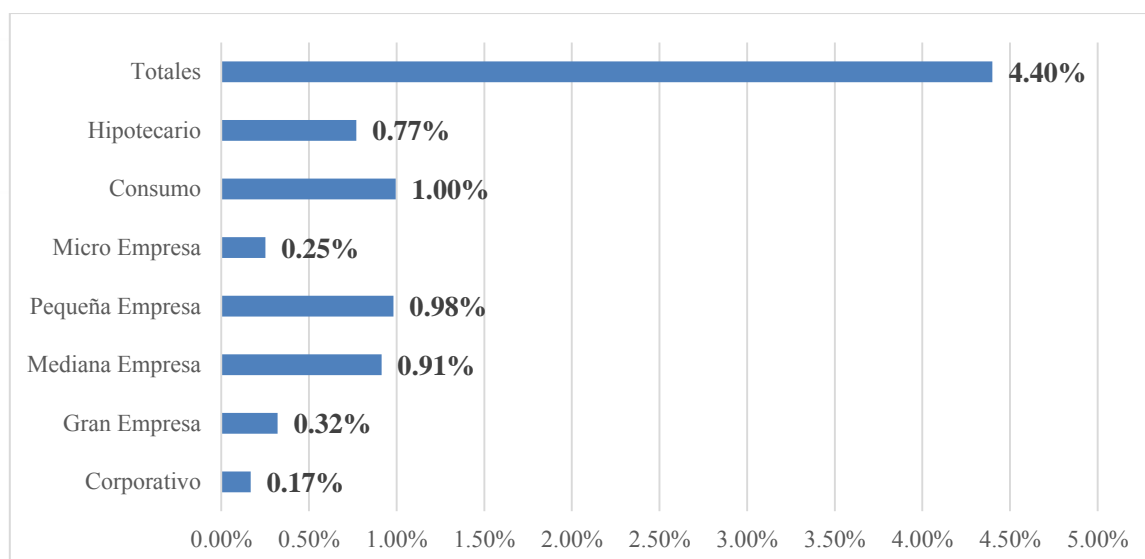


Figura 12. Mora por tipo de crédito de la banca múltiple en la región Cusco, a junio de 2017, en porcentaje. Adaptado de “Información estadística de banca múltiple,” por la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (SBS), 2016a (<http://sbs.gob.pe/app/stats/EstadisticaBoletinEstadistico.asp?p=1#>).

Tabla 8

Mora por Sector en la Región Cusco, a Junio 2017 (En Porcentaje)

	2017	2016	2015	2014	2013
	Cusco	Cusco	Cusco	Cusco	Cusco
Porcentaje de participación de la región cusco a nivel nacional	1.03	1.02	1.01	0.99	1.01
Agricultura, Ganadería, Caza y Silvicultura	2.6	2.2	2.4	2.6	2.4
Pesca	3.7	2.2	2.1	1.5	2.0
Minería	0.6	0.9	0.6	0.4	0.4
Industria manufacturera	2.1	1.6	1.6	1.3	1.3
Electricidad, Gas y Agua	0.0	0.0	0.0	0.1	0.0
Construcción	6.6	4.8	4.3	3.6	3.5
Comercio	4.8	4.4	4.5	3.4	3.1
Hoteles y Restaurantes	3.4	3.3	2.8	2.2	1.9
Transporte, Almacenamiento y Comunicaciones	4.0	3.8	3.3	2.5	1.9
Intermediación Financiera	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
Actividades Inmobiliarias, Empresariales y de Alquiler	2.9	3.4	2.7	1.9	1.7
Administración Pública y de Defensa	0.2	0.2	0.2	0.2	0.5
Enseñanza	0.4	1.6	0.6	1.0	0.5
Servicios Sociales y de Salud	2.0	2.1	1.6	1.1	1.1
Otras Actividades de Servicios Comunitarios	5.6	5.2	5.7	6.3	4.6
Hogares Privados c/Serv. Doméstico y Órganos Extraterritoriales	10.6	11.2	11.8	9.6	6.9

Nota. Adaptado de “Información estadística de banca múltiple,” por la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (SBS), 2017a (<http://sbs.gob.pe/app/stats/EstadisticaBoletinEstadistico.asp?p=1#>).

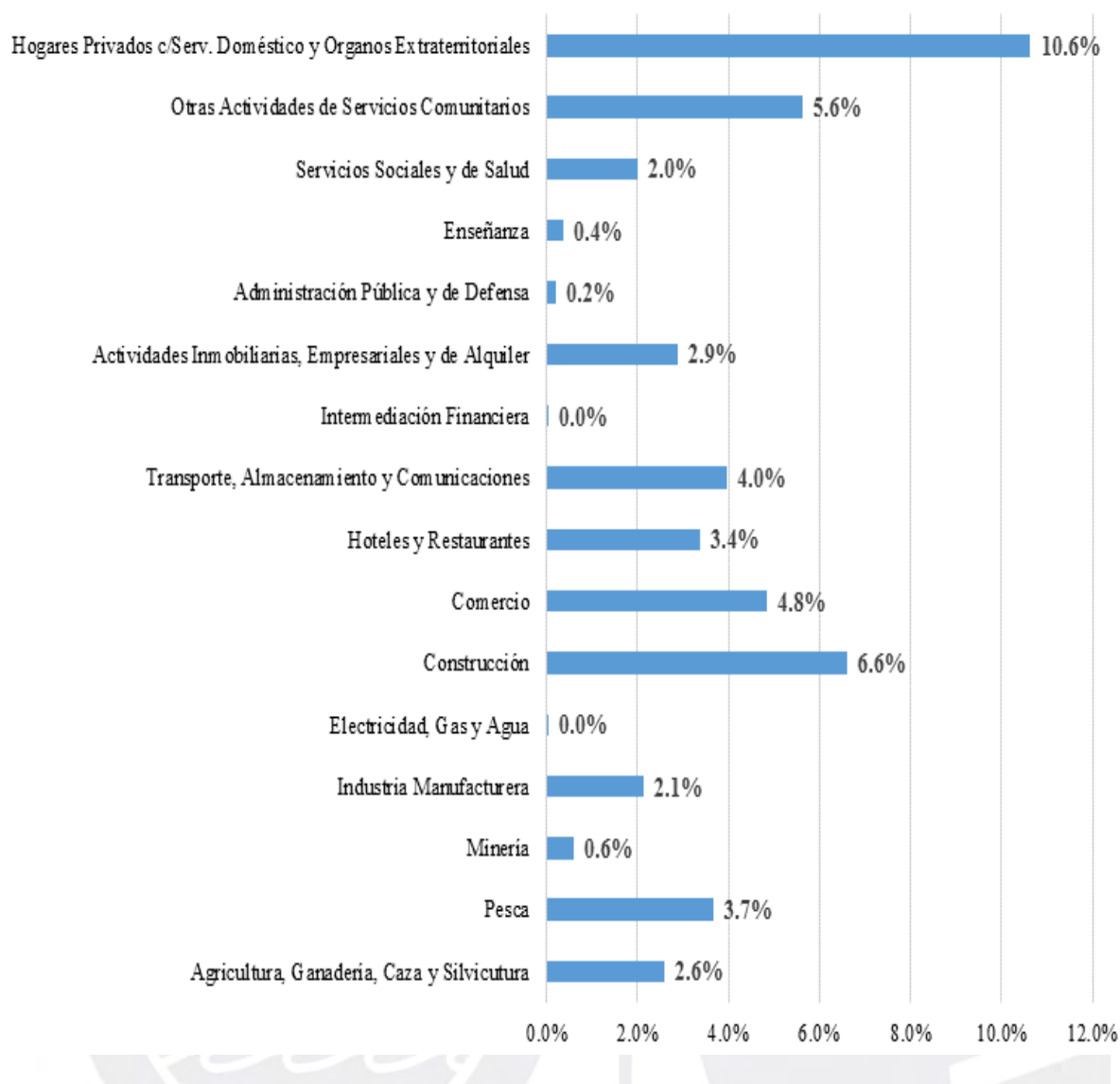


Figura 13. Mora por actividad económica de la banca múltiple en la región Cusco, a junio de 2017, en porcentaje. Adaptado de “Información estadística de banca múltiple,” por la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (SBS), 2016a (<http://sbs.gob.pe/app/stats/EstadisticaBoletinEstadistico.asp?p=1#>).

Dentro del Cusco tienen presencia los siguientes bancos: (a) BBVA Continental, (b) Banco de Crédito del Perú, (c) Banco Financiero, (d) Banco Interamericano de Finanzas, (e) Scotiabank Perú, (f) Interbank, (g) Mibanco, (h) Banco Falabella Perú, y (i) Banco Azteca Perú. En total, hay presencia de nueve entidades de la banca múltiple en la región Cusco. Asimismo, en la región Cusco se observa que la institución que enfrenta mayor mora es el Banco Azteca que asciende a 9.99%, seguido por el Banco Falabella con una morosidad de 5.67% (ver Figura 14).

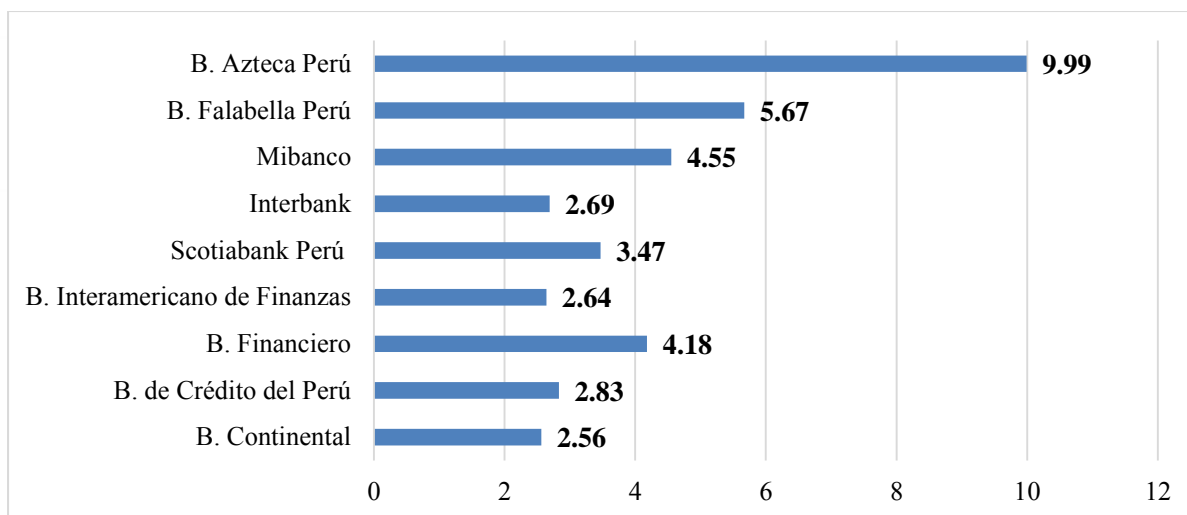


Figura 14. Morosidad por entidad bancaria de la banca múltiple en la región Cusco, a diciembre 2016, en porcentaje. Adaptado de “Información estadística de banca múltiple,” por la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (SBS), 2016a (<http://sbs.gob.pe/app/stats/EstadisticaBoletinEstadistico.asp?p=1#>).

En la región Cusco se tenían 55 oficinas para el mes de junio del año 2017, cantidad igual a la del año anterior. Mientras que al 2014 había 37 oficinas (ver Figura 15), por lo que en el 2015 hubo un crecimiento del 43.6% gracias al crecimiento por parte de Mibanco (Tabla 9). Al revisar la cantidad de agencias por cada entidad bancaria se tiene que Mibanco es el líder, con 20 oficinas que representan el 35.7%, seguido por el Banco de Crédito del Perú, con 10 agencias que equivalen a 17.9%.

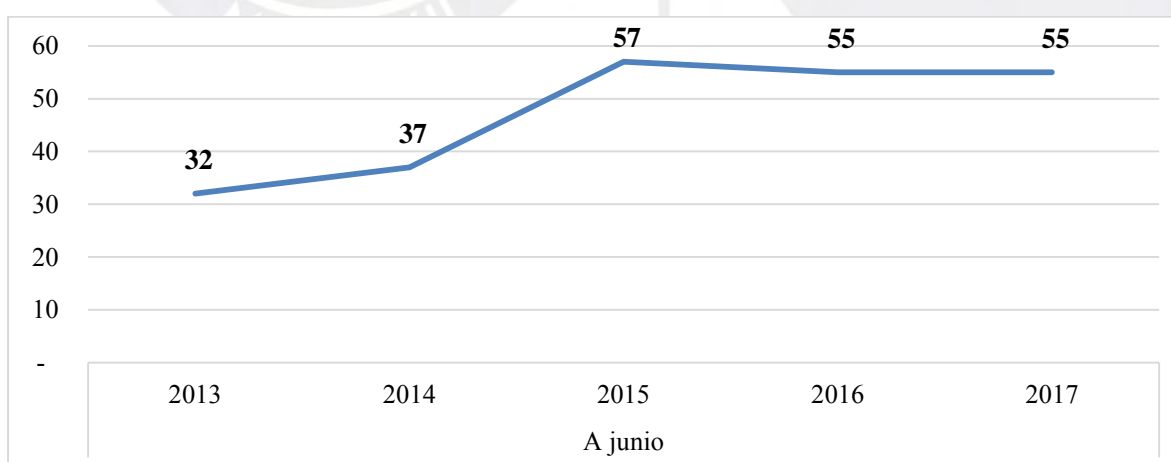


Figura 15. Número de oficinas bancarias de la banca múltiple en la región Cusco, a diciembre 2017, en porcentaje. Adaptado de “Información estadística de banca múltiple,” por la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (SBS), 2016a (<http://sbs.gob.pe/app/stats/EstadisticaBoletinEstadistico.asp?p=1#>).

Tabla 9

Cantidad de Oficinas Bancarias por Distrito en la Región Cusco por Entidad de la Banca Múltiple, 2017

Entidad bancaria	Cusco	Wanchaq	Santiago	San Sebastián	San Jerónimo	Quillabamba	Espinar	Urubamba	Machupicchu	Anta	Urcos	Calca	Sicuani	Cantidad de oficinas
BBVA Continental	1	2	0	1	0	1	1	0	0	0	0	0	0	6
Banco de Crédito del Perú	3	2	0	0	1	1	0	1	1	0	0	0	1	10
Banco Financiero	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1
Banco Interamericano de Finanzas	1	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3
Scotiabank Perú	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3
Interbank	4	2	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	7
Mibanco	5	0	2	0	0	3	0	1	0	1	1	1	6	20
Banco Falabella Perú	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1
Banco Azteca Perú	0	2	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	4
Total														55

Nota. Adaptado de “Información estadística de banca múltiple,” por la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (SBS), 2017a (<http://sbs.gob.pe/app/stats/EstadisticaBoletinEstadistico.asp?p=1#>).

El bajo nivel de inclusión financiera que hay en el Perú y específicamente en la región Cusco indica que existe una necesidad de crear incentivos reales para la bancarización, como por ejemplo el vincular los medios de pago electrónicos con operaciones concretas. Para la Comisión Multisectorial de la Inclusión Financiera (2016), el nivel educativo de los peruanos no constituye una barrera, así como tampoco lo son la tecnología y su relativa complejidad. Los consumidores están dispuestos a adoptar nuevos medios de pago y aprender el uso de la tecnología cuando logran percibir un beneficio claro en ello. Sin embargo, la falta de cobertura de las telecomunicaciones sí se puede considerar como una barrera. Mientras que para fomentar el ahorro y el debido uso de los créditos sí se requiere educación y es por ello que tienen los siguientes programas: (a) Finanzas en el Cole, (b) Contigo en tus Finanzas en Aula, y (c) Finanzas en mi Colegio.

La educación financiera es la base para una consolidación de la banca múltiple en el Perú, donde se encuentra en una etapa incipiente, mientras que en otros países se ha trabajado desde hace muchos años. En el país, las principales instituciones financieras, lideradas por el Banco de Crédito del Perú, empezaron desde hace varios años a mostrar su interés por fomentar la educación financiera, con programas como el ABC de la banca. Pero lo que se pretende es realizar una adecuada educación financiera aterrizada a la edad de las personas a las que se pretende llegar. Entonces se puede empezar en los primeros niveles del colegio, incentivando el ahorro, con el apoyo de los padres, y así enseñarles que el dinero no es un tema prohibido o tabú, sino que todo tiene un valor y se requiere que saber que todo lo que manipulan cuesta y si se cuida se durará mayor tiempo, generando un ahorro.

1.2 Conclusiones

Se ha encontrado que en la región Cusco, hasta el momento, no se ha desarrollado el potencial del sector bancario. Además, no se encontró un banco múltiple propio de la región, sino que hay amplia presencia de instituciones que operan a nivel nacional, con políticas y

estrategias iguales para todas las regiones. Es por ello que la región Cusco apenas representa el 1% de los créditos y depósitos a nivel nacional, aunque alberga a más del 4% de la población. Existe competencia entre la banca múltiple y otro tipo de entidades financieras, principalmente las cajas municipales, donde la clave está en el uso de estrategias para llegar al segmento de las micro y pequeñas empresas.

Dentro de la región, no se ha identificado una institución que represente al sector en análisis, ya que cada entidad financiera trabaja de manera individual y la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP que es el ente rector, tiene un enfoque nacional. Es por ello que se considera necesario desarrollar el presente plan estratégico, con la finalidad de impulsar el crecimiento del sector y la productividad.



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

De acuerdo con D'Alessio (2015) “pensar en el futuro y planear estratégicamente otorga a la organización más posibilidades de sobrevivir, más que actuar solo en función del corto plazo” (p. 59). Es por ello que en este capítulo se plasma lo que se espera que el sector bancario en la región Cusco logre para el año 2027. Así mismo, se propone la misión, los valores y el código de ética para la organización.

2.1 Antecedentes

La visión implica saber ¿qué es lo que se quiere lograr ser en el futuro? Teniendo en cuenta una evaluación de la situación actual y futura del sector en el que una organización se desenvuelve. De acuerdo con D'Alessio (2015), la visión implica “entender la naturaleza del negocio, fijar un determinado futuro como reto para sí misma y tener la capacidad de difundirla,” (p. 59). Además, esta debe ser clara, ambiciosa, con un horizonte de tiempo, dentro de un alcance geográfico, conocida por todos, con sentido de urgencia, con una idea clara sobre la organización, con una ideología central y una visión de futuro.

En tanto la misión es el motor que impulsará a la organización, para que esta logre ese futuro deseado, es la que permite que se tome la trayectoria adecuada y se logren objetivos. Esta responde a la pregunta ¿cuál es nuestro negocio? Según D'Alessio (2015), la misión “debe especificar los mercados y productos con que la organización piensa servirlos, apalancando eficientemente sus recursos, capacidades y competencias” (p. 62). Al igual que una visión, la misión debe ser clara, contundente, motivadora, creativa y dinámica. Después de haber revisado las visiones y misiones de las principales empresas financieras del sector bancario en la región Cusco se presentan nuevos enunciados.

2.2 Visión

Para guiar el futuro de la organización se ha diseñado la presente visión, que cumple con las condiciones señaladas por D'Alessio (2015):

Al 2027, ser líderes en la región Cusco en ingresos financieros provenientes de créditos directos y rentabilidad, a través del otorgamiento de servicios integrales, altos estándares en tecnología y un servicio de calidad que satisfaga las necesidades de la comunidad en toda la región.

2.3 Misión

En línea con la visión desarrollada y respetando los nueve puntos que señaló D'Alessio (2015), se propone una misión que cumple con los criterios de (a) clientes-consumidores, (b) productos, bienes o servicios; (c) mercados, (d) tecnologías, (e) objetivos de la organización, (f) filosofía, (g) autoconcepto, (h) preocupación por la imagen pública, e (i) preocupación por los empleados. La misión propuesta es la que se expone a continuación:

Proveer soluciones financieras de alta calidad para satisfacer las necesidades y requerimientos de las personas y empresas ubicadas en la región Cusco, empleando procesos de vanguardia para lograr productividad y crecimiento sostenido. Esto se logrará bajo una cultura de honestidad y transparencia, responsabilidad social y cuidado del medio ambiente, lo cual redundará en la satisfacción de la comunidad vinculada y del equipo humano que lo conforma.

2.4 Valores

Se entiende por valores aquellos estándares, criterios o principios que guían el comportamiento de las personas, definiendo cuando es aceptable o deseable y cuando son indeseables. Con ellos se norma el desempeño de los colaboradores, sirviendo de guía en el proceso de toma de decisiones (D'Alessio, 2015). Para el sector bancario en la región Cusco los valores que se han establecido son los siguientes:

- **Integridad:** Se promueve la integridad, con un comportamiento transparentemente, mostrando coherencia entre lo que se dice y lo que se hace, poniendo a la ética como principio.

- Respeto: Se muestra respeto al identificarse con los demás y tomar en cuenta sus diferentes necesidades, culturas creencias y procedencia.
- Dedicación: La dedicación total hace posible el éxito de los clientes, los equipos de trabajo y cada uno de los colaboradores, asegurando el logro del objetivo principal que es desarrollar financieramente a la región del Cusco.
- Perspicacia: Se emplea la perspicacia y el alto nivel de preparación, conocimiento y pro-actividad para ofrecer las soluciones más adecuadas.
- Optimismo: Con ello se enriquece el ambiente de trabajo, fomentando el espíritu de equipo, entusiasmo contagioso y actitud emprendedora, logrando transmitir ese optimismo a los clientes generando fidelidad y compromiso.

2.5 Código de Ética

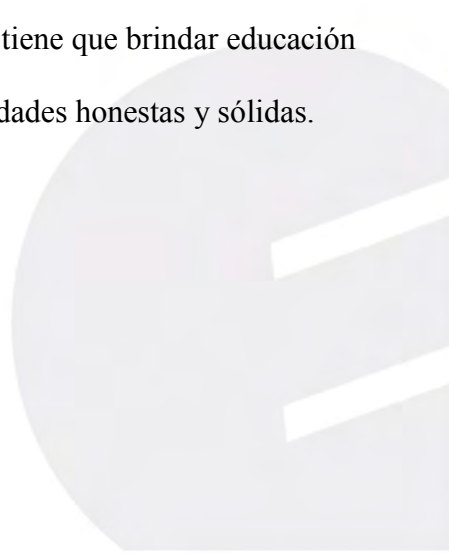
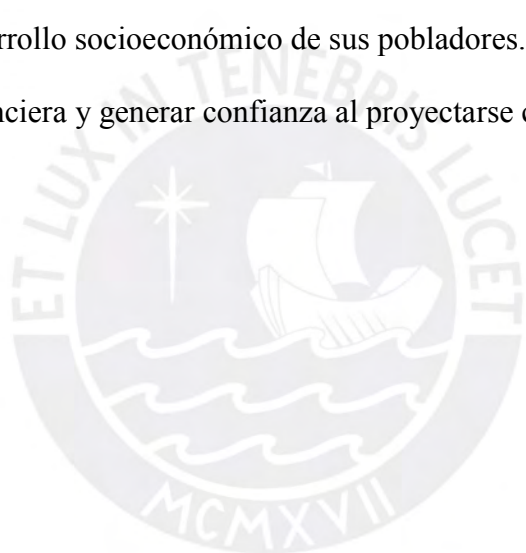
De acuerdo con D'Alessio (2015), “el código de ética afirma los valores de la organización, establece el consenso mínimo sobre lo ético, y enfatiza los principios de la organización” (p. 65). Para el sector bancario en la región del Cusco, los principios del código de ética son los siguientes:

- Respetar las leyes del país.
- Evitar el conflicto de intereses.
- Brindar la información que requiera el ente regulador, con rapidez e integridad.
- Comportarse con honestidad e integridad y respetando a los competidores.
- Seguir los procedimientos para el otorgamiento de créditos, pasando todas las instancias necesarias.
- No aceptar regalos ni prestaciones de ningún tipo de parte de los clientes.
- Asegurar la información de los clientes y mantener la confidencialidad de la misma.
- No discriminar a los clientes y tratarlos cordialmente en todo momento.

- Proteger el medio ambiente.

2.6 Conclusiones

En este capítulo se conceptualiza por primera vez al sector bancario en la región Cusco, visualizándolo al 2027, ya que hasta el momento cada entidad actúa de manera totalmente individual. Pero solo se podrá lograr una mayor rentabilidad e ingresos financieros si se trabaja en conjunto, desarrollando estrategias comunes. Se tienen 10 años para que el sector refuerce su liderazgo en la región, incorporando tecnología de vanguardia y automatizando los procesos, lo cual le permitirá competir a través de la creación de ventajas competitivas. Al mismo tiempo, se debe innovar, generando servicios financieros para atender a distintos segmentos, como las micro y pequeñas empresas; contribuyendo al desarrollo socioeconómico de sus pobladores. Para ello tiene que brindar educación financiera y generar confianza al proyectarse como entidades honestas y sólidas.



Capítulo III: Evaluación Externa

En este capítulo se realiza un análisis del entorno, orientado a la evaluación del sector. Esta evaluación revelará las oportunidades y amenazas, así como la situación de los competidores, dentro del micro entorno. Se realizará un análisis tridimensional del Perú, así como el análisis competitivo del país y el PESTE. Esta evaluación permitirá elaborar la Matriz de Evaluación de Factores Externos, con lo cual se podrá identificar las oportunidades para el sector, así como las amenazas latentes. Luego, se presenta la Matriz Perfil Competitivo, donde se identifica la posición propia frente a los competidores, y finalmente, la Matriz Perfil Referencial, con la cual se identifica la posición ante referentes a nivel mundial.

3.1 Análisis Tridimensional de las Naciones

Hartmann (citado en D'Alessio, 2015), en su análisis tridimensional de las naciones, mencionó tres grandes dimensiones que se deben evaluar: (a) los intereses nacionales, (b) los factores del potencial nacional, y (c) los principios cardinales. Con ello se conocerá los intereses que tiene el Perú y se analizará si sus principales socios mantienen intereses comunes u opuestos. Así también, se llega a conocer las oportunidades y amenazas del país, junto con sus fortalezas y debilidades (ver Figura 16).



Figura 16. Teoría tridimensional de las relaciones entre países. Tomado de *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia* (3a ed. rev., p. 96), por F. A. D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson.

3.1.1 Intereses nacionales. Matriz de Intereses Nacionales (MIN)

Los intereses nacionales son todos aquellos aspectos que permiten a un país poder conseguir algo o protegerse frente a los demás. De acuerdo con D'Alessio (2015) estos intereses pueden ser: (a) de supervivencia, si la existencia del país depende de ellos; (b) vitales, si el hecho de no alcanzarlos puede generar serios daños; (c) mayores, si lo afectan de manera adversa; y (d) periféricos, si solo tienen consecuencias marginales.

Para D'Alessio (2015) “de acuerdo a la interacción de un país con otro, los intereses nacionales pueden ser: Comunes u opuestos, pues solo si dos países cuentan con un interés común tienen posibilidades de negociación y de alcanzar un acuerdo” (p. 94). De igual manera, se debe identificar a su vez a los países con intereses opuestos y considerar que no es factible tener un resultado favorable si se llegara a negociar con ellos.

Para el año 2011, el Gobierno peruano, a través del Centro Nacional de Planeamiento Estratégico (CEPLAN), estableció seis estrategias como objetivos nacionales, en el camino de la nación al bicentenario de su independencia (CEPLAN, 2011). Se considera que de estos seis ejes estratégicos, solamente cinco impactan directamente en el desarrollo del sector que es objeto de este estudio. Estos cinco intereses se han plasmado en la Tabla 10, donde también se ha registrado el interés de los países vecinos y de los principales socios comerciales del Perú.

Promocionar la inversión privada es vital para el Perú, pues sin ello se corre el riesgo de dejar de crecer económicamente en los próximos años. Se conoce que uno de los países con los que se mantienen relaciones comerciales y de inversión es los Estados Unidos, con el que se tiene un Tratado de Libre Comercio. Al reducir el índice de informalidad, se tiene como aliado a Bolivia y a Ecuador, quienes se verán beneficiados en sus fronteras terrestres. Mientras que para reducir la tasa de desempleo es importante hacer alianzas con los vecinos Brasil y Colombia. Mejorando la infraestructura en el país, como carreteras y puertos, se

consigue que Perú sea más atractivo en comparación a Chile, sirviendo de puerto de ingreso hacia América del Sur para los países asiáticos.

Tabla 10

Matriz de Intereses Nacionales

Intereses nacionales	Supervivencia (Crítico)	Intensidad del Interés		
		Vital (Peligroso)	Importante (Serio)	Periférico (Molesto)
1. Promocionar la inversión privada		*EE.UU *China *Chile	*Argentina *España	
2. Reducir el índice de informalidad		*Bolivia *Ecuador		
3. Reducir la tasa de desempleo			*Brasil *Colombia *EE.UU. *España	
4. Mejorar la infraestructura dentro del territorio nacional		**Chile	*China *Japón *Corea *EE.UU.	
5. Seguridad nacional		*Chile *Ecuador *Bolivia *Colombia	*EE.UU.	**Venezuela

Nota. Se utiliza * para identificar los países que tienen intereses comunes con Perú y ** para aquellos países con intereses opuestos.

Así mismo mediante el Acuerdo Nacional (2016), se establecieron 34 políticas de Estado, asociadas con los ejes estratégicos mencionados previamente. A continuación se presentan estas políticas, agrupadas en cuatro objetivos estratégicos:

Objetivo estratégico I: Democracia y Estado de derecho. (a) fortalecimiento del régimen democrático y del Estado de derecho, (b) democratización de la vida política y fortalecimiento del sistema de partidos, (c) afirmación de la identidad nacional, (d) institucionalización del diálogo y la concertación, (e) gobierno en función de objetivos con planeamiento estratégico, prospectiva nacional y procedimientos transparentes, (f) política

exterior para la paz, la democracia, el desarrollo y la integración; (g) erradicación de la violencia y fortalecimiento del civismo y de la seguridad ciudadana, (h) descentralización política, económica y administrativa para propiciar el desarrollo integral, armónico y sostenido del Perú; y (i) política de seguridad nacional.

Objetivo estratégico II: Equidad y justicia social. (a) disminución de la pobreza, (b) promoción de la igualdad de oportunidades sin discriminación, (c) acceso universal a una educación pública gratuita y de calidad y promoción y defensa de la cultura y del deporte, (d) acceso a los servicios de salud y a la seguridad social, (e) acceso al empleo pleno, digno y productivo; (f) promoción de la seguridad alimentaria y nutrición, y (g) fortalecimiento de la familia, protección y promoción de la niñez, la adolescencia y la juventud.

Objetivo III: Competitividad del país. (a) afirmación de la economía social de mercado, (b) búsqueda de la competitividad, productividad y formalización de la actividad económica; (c) desarrollo sostenible y gestión ambiental, (d) desarrollo de la ciencia y la tecnología, (e) desarrollo en infraestructura y vivienda, (f) política de comercio exterior para la ampliación de mercados con reciprocidad, y (g) política de desarrollo agrario y rural.

Objetivo IV: Estado eficiente, transparente y descentralizado. (a) crear un Estado eficiente y transparente, (b) cautela de la institucionalidad de las Fuerzas Armadas y su servicio a la democracia, (c) promoción de la ética y la transparencia y erradicación de la corrupción, el lavado de dinero, la evasión tributaria y el contrabando en todas sus formas; (d) erradicación de la producción, el tráfico y el consumo ilegal de drogas, (e) plena vigencia de la Constitución y de los derechos humanos y acceso a la justicia e independencia judicial, (f) acceso a la información, libertad de expresión y libertad de prensa; (g) eliminación del terrorismo y afirmación de la reconciliación nacional, (h) sostenibilidad fiscal y reducción del peso de la deuda, (i) gestión del riesgo de desastres, (j) política de Estado sobre los recursos hídricos, y (k) ordenamiento y gestión territorial.

3.1.2 Potencial nacional

El potencial nacional define la fortaleza que tiene una nación para lograr sus intereses nacionales. Hartmann (citado en D'Alessio, 2015) indicó que existen siete elementos o dominios de poder nacional: (a) demográfico, (b) geográfico, (c) económico, (d) tecnológico-científico, (e) histórico-psicológico-sociológico, (f) organizacional-administrativo, y (g) militar. Estos dominios se desarrollan a continuación.

Dominio demográfico. Desde el panorama mundial, la Organización de las Naciones Unidas (ONU) a través del U.S. Census Bureau estima una población mundial al 2030 de alrededor de 8,000 millones de habitantes con una tasa de crecimiento de 0.7%, con una tendencia decreciente debido a un mayor conocimiento de la población acerca de métodos anticonceptivos. Entre los 10 países del mundo con mayor población al año 2010 se encuentra en primer lugar China, seguida de India, Estados Unidos, Indonesia, Brasil, Pakistán, Bangladesh, Nigeria, Rusia y Japón. Asimismo, entre los países con las poblaciones más jóvenes menores a 15 años de edad al año 2010 están países africanos como Nigeria con 50.1%, y Uganda con 48.7% además de Japón en 22.6%, Alemania 20.5% e Italia en 20.4% presentando altos porcentajes de población mayor de 65 años; confirmando de este modo que aquellos países subdesarrollados tienden a tener una alta tasa de natalidad caso contrario a los países desarrollados (U.S. Census Bureau, 2010).

Respecto a la población peruana por grupo de edades se tiene que el 30.5% de ellos se encuentra en el grupo de 0-14 años, 63.1% en el grupo de 15-64 años y 6.4% en el grupo de 65 a más años de edad, mostrando así un término intermedio respecto a la composición de juventud y vejez en la población mundial aspecto que podría significar una fortaleza. En el año 2015, se tenía una población de 31'151,643 habitantes, integrada a partes iguales por hombres y mujeres, con un crecimiento anual de 11 personas por cada 1,000. En cuanto a la

distribución poblacional por regiones, se tiene que en la costa se concentra el 56.3% de los habitantes, seguida por la sierra con 29.7% y por último la selva con el 14.0% (INEI, 2015c).

Dominio geográfico. Perú es el tercer país en extensión territorial dentro de América del Sur, con una superficie de 1'285,215 km². Se ubica en la región central, colindando con Ecuador y Colombia por el norte; mientras que al este se limita con Brasil y en el sur se tiene frontera con Chile y con Bolivia. Toda la costa oeste peruana está bañada por el océano Pacífico (ver Figura 17). Esta ubicación estratégica, en el centro de América del Sur y con amplio acceso al mar, hace del Perú un *hub* regional, lo cual le otorga ventajas importantes dentro del contexto de un mundo globalizado, en el que debe buscar su desarrollo cultural, industrial, comercial y económico en general (Proinversión, 2015).

PERÚ PAÍS MARÍTIMO, ANDINO, AMAZÓNICO, BIOCEÁNICO Y CON PRESENCIA EN LA ANTÁRTIDA



Figura 17. Ubicación del Perú dentro del mundo. Tomado de “Geopolítica del Perú y defensa nacional” [Publicación en un blog], por A. Flores, 2009 (<http://mamiferopolitico.blogspot.pe/2009/09/geopolitica-del-peru-y-defensa-nacional.html>).

Un ejemplo claro de la ventaja que concede la ubicación geográfica es que el Perú cuenta con acceso a las principales economías de la región Asia Pacífico, como miembro de

la APEC. A países como China, Japón y Estados Unidos se exportan diversidades de productos y principalmente aquellos relacionados a la agroindustria. Además de las exportaciones también se han favorecido las inversiones en el territorio nacional, las cuales permiten que la economía nacional se expanda y se generen empleos (Andina, 2016).

Su territorio está dividido en tres regiones geográficas muy marcadas: (a) la costa que representa un 11% de la superficie nacional, (b) la sierra, un 30% y; (c) la selva, un 59%. La costa es desértica y estrecha atravesada por 52 ríos formando valles productivos, la sierra conformada por la cordillera de los Andes constituyendo el fenómeno morfológico del Perú más importante, ya que determina el relieve, el clima y hasta los recursos hidrológicos que se poseen. Además, el Perú está dotado de gran cantidad de recursos minerales, animales y vegetales, al contar con llanuras, valles y selva (Ministerio de Defensa [MINDEF], 2005).

Además de las tres regiones geográficas descritas, el Perú cuenta con 200 millas marítimas en el océano Pacífico. Posee una diversidad en recursos naturales, como los marinos, pero además tiene minerales como el cobre, la plata, el oro, el carbón y el hierro; a lo cual se le suma petróleo, gas natural, madera y la energía hidráulica. En relación con el uso del suelo, se tiene que un 6% de la superficie posee potencial agrícola directo, de las cuales se usan menos del 3% y se espera que al 2021 se hayan incorporado 300 mil hectáreas adicionales, como consecuencia de la demanda de productos agrícolas, tanto tradicionales como no tradicionales (Lampadia, 2016).

Dominio económico. El país ha tenido un crecimiento económico sostenido, resaltando además que sobrevivió a la última crisis económica mundial del año 2008 que se inició en los Estados Unidos. El producto bruto interno (PBI) del país ha presentado una tendencia creciente en los últimos años incrementándose en menor medida en el período 2008- 2009 como se puede apreciar en la Figura 18. Asimismo, el PBI per cápita según el Fondo Monetario Internacional (FMI) al 2010 fue de S/ 9,120.25. En el año 2015, la

economía peruana tuvo un crecimiento de 3.3%, mostrando una leve mejoría con respecto al año anterior.

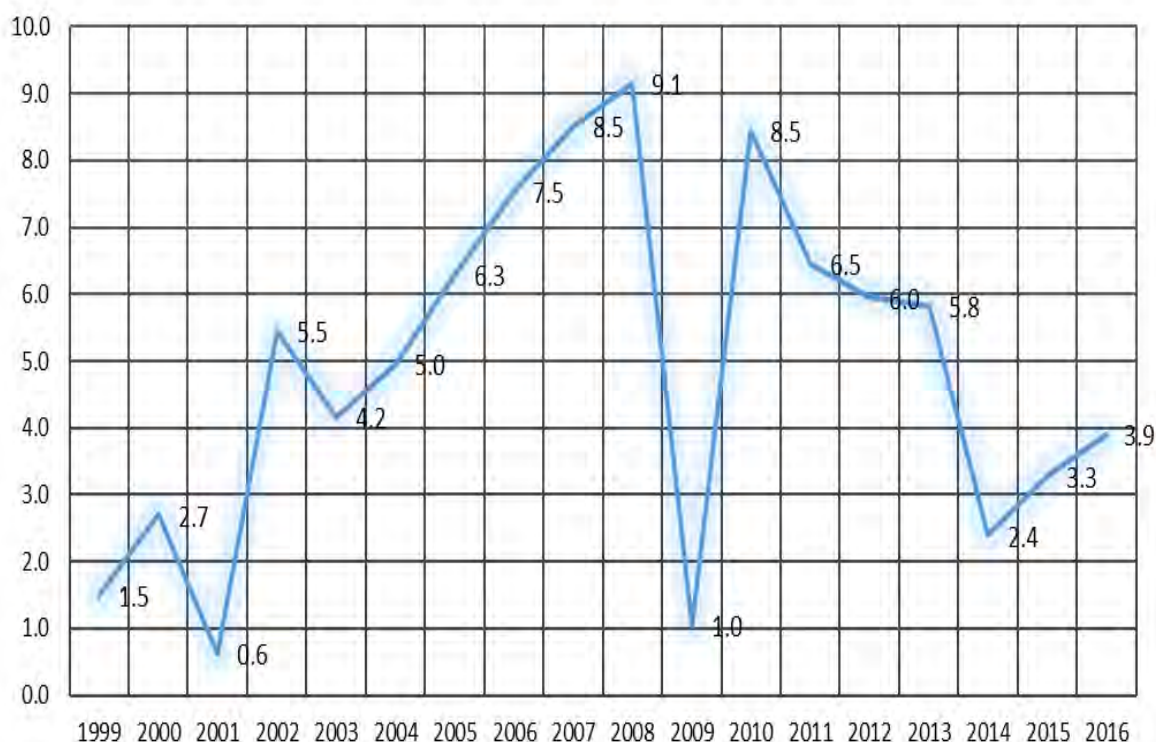


Figura 18. Evolución del PBI, en variación porcentual por año 1998-2015. Adaptado de “Estadísticas económicas. Cuadros anuales históricos,” por el Banco Central de Reserva del Perú (BCRP), 2017 (<http://www.bcrp.gob.pe/estadisticas/cuadros-anuales-historicos.html>).

Dominio tecnológico científico. Se ha establecido que la inversión en investigación y desarrollo (I+D) es esencial para lograr un desarrollo económico sostenible, sin embargo, en el Perú esta inversión es muy baja, a un nivel de 0.15% del PBI durante los últimos 10 años. Esto ubica al país por debajo del promedio de otros países en vías de desarrollo como:

(a) Brasil 0.8%, (b) Costa Rica 0.4%, y (c) Chile 0.7%. Mientras que las grandes economías realizan inversiones mayores: (a) China 1.2%, (b) Corea 2.8%, o (c) Singapur 2.2%. En la Figura 19 se compara la posición competitiva del Perú frente a otros países de la región, en el marco del análisis del *Global Competitiveness Report 2016-2017*. Entre los 144 países que se incluyeron en dicho reporte, Perú ocupó el puesto 88, muy atrás de Chile, Costa Rica, Panamá o Brasil (Schwab, 2016).

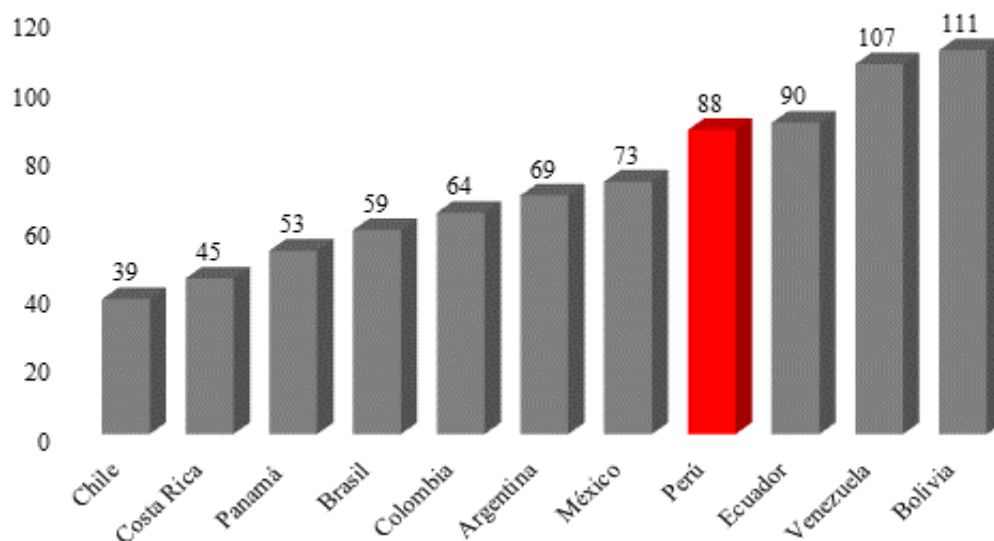


Figura 19. Posición competitiva de diversos países en el aspecto de competitividad tecnológica. Adaptado de *The Global Competitiveness Report 2016-2017* (pp. 48-49), por K. Schwab, 2016, Ginebra, Suiza: World Economic Forum.

En este contexto desalentador se tiene que la existencia de instituciones de investigación, tales como universidades o industrias, es indispensable para impulsar el desarrollo el dominio tecnológico científico, al mismo tiempo que deben protegerse los derechos de autor y de propiedad intelectual, como estímulo a la investigación (“Inversiones en tecnología,” 2014). A nivel nacional, en el Perú funciona el Fondo de Desarrollo Científico, Tecnológico e Innovación (FONDECYT), junto con el Programa de Ciencia y Tecnología (FINCYT), y el Fondo de Investigación y Desarrollo para la Competitividad (FIDECOM), que se encargan de actividades para fomentar la investigación. Pero los esfuerzos de estas instituciones son todavía incipientes, por lo que Mendoza (2012) calificó al Perú como un país acientífico, estimando que para el año 2016, la inversión en esta materia alcanzará US\$ 500 millones.

Dominio histórico-psicológico-sociológico. Perú es una nación donde conviven distintas culturas y sus habitantes, quienes provienen de una mezcla de razas entre indígenas, blancos, mulatos, mestizos, chinos y hasta japoneses. Todos ellos fueron llegando al país a partir de la conquista en el siglo X, en distintas olas migratorias según la época. Se reconocen

como idiomas oficiales al español y al quechua, siendo hablados por un 83.9% y por 15.9% de los habitantes, respectivamente (INEI, 2007). Esta mezcla de razas y culturas es lo que ha hecho del Perú un país rico y diverso.

La diversidad cultural impulsa el desarrollo nacional, siendo uno de los principales elementos para lograr atraer turistas. Esta diversidad se manifiesta en aspectos étnicos, de tradiciones y de costumbres, pero incluso se cuenta con diversidad en paisajes, flora y fauna, lo cual moldea a los habitantes de las distintas regiones. A pesar de ser una nación multicultural, en el país hay presencia de discriminación racial, la cual tiene su origen en la época de la colonia, llevando a menospreciar a ciertas etnias y a sus manifestaciones culturales (Acosta, 2009).

En lo que respecta a religión, el 81.3% de los peruanos se considera católico, seguido por un 12.5% que dijo profesar la religión evangélica. También se conoce que el 3.3% de la población practica otras religiones y 2.9% no tiene religión alguna (INEI, 2007). Aparte de las religiones, en el Perú hay una gran riqueza de tradiciones, ritos y costumbres. Esto como herencia de los antepasados, quienes desarrollaron culturas muy avanzadas en la época precolombina, quienes habitaron las tres regiones naturales del país. En la costa habitaron las culturas Mochica y Nazca, de las cuales todavía hay evidencia y una de sus principales herencias es el ritual a la divinidad del Dios de la Montaña (Arqueología del Perú, 2011).

En la selva del Perú, se han encontrado indicios de que fue habitada hace más de 10,000 años por culturas dedicadas a la alfarería y con una organización política estructurada, la cual dejó vestigios que perduran hasta el día de hoy (Arqueología del Perú, 2011). Las culturas que se desarrollaron en la sierra abarcan la Chavín, Tiahuanaco, Huari, Huaraz e Inca (Arqueología del Perú, 2012), entre las cuales la que ha gozado de un mayor estudio y difusión es la incaica, especialmente la ciudadela de Machu Picchu, que atrae gran cantidad de turistas cada año (Andina, 2013).

Dominio organizacional-administrativo. El Perú es una República presidencial democrática donde el Gobierno se divide en tres poderes: (a) el Ejecutivo, (b) el Legislativo y (c) el Judicial. El Poder Ejecutivo está conformado por el Presidente de la República y el Consejo de Ministros, el Poder Legislativo constituido por el Congreso de la República con 120 miembros y el Poder Judicial conformado por la Corte Suprema ubicada en Lima, las Salas Superiores en cada Distrito Judicial, los Juzgados de Primera Instancia y los Juzgados de Paz en cada provincia. El Presidente de la República y los congresistas son elegidos mediante votación obligatoria entre los 18 y 70 años de edad (Congreso de la República del Perú, s.f.).

El Estado peruano está integrado por tres poderes que operan de manera independiente: (a) Poder Ejecutivo, (b) Poder Legislativo, y (c) Poder Judicial. Además, cuentan con cinco macro regiones, cada una de ellas cuenta con un gobierno ejecutivo y dispone de recursos para desarrollar planes en función de su geografía, acorde a su estructura económica y con el fin de atender a su población (Congreso de la República del Perú, s.f.).

En relación con la organización política administrativa del país, el Perú está dividido en 24 departamentos (ver Figura 20) y una provincia constitucional. La historia de los departamentos se inició en el año 1821, cuando se crearon siete intendencias virreinales, y con los años se han ido dividiendo para establecer nuevos departamentos y provincias dentro de ellos. En la actualidad se tienen 196 provincias y 1,874 distritos (Hardware Perú, 2016).

Militar. La soberanía del Perú recae en las Fuerzas Armadas, los cuales garantizan la independencia e integridad del territorio nacional. El presupuesto nacional fue de S/ 2'820 millones y en comparación con otros países aún es bajo, como se aprecia en la Figura 21 (Red de Seguridad y Defensa de América Latina [RESDAL], 2014). Asimismo, en el aspecto de política exterior para la paz y seguridad internacional, el Perú enfoca esfuerzos en temas orientados al desarme y no proliferación de armas. Tales temas se ejercen a través del

Ministerio de Relaciones Exteriores (MRE) y su Cancillería. Para esos fines el país cuenta con las Fuerzas Armadas conformadas por (a) el Ejército del Perú, (b) la Marina de Guerra del Perú y (c) la Fuerza Aérea del Perú que dependen del Ministerio de Defensa (MINDEF). Además de la Policía Nacional del Perú que depende directamente del Ministerio del Interior.



Figura 20. Organización política del territorio peruano. Tomado de “Departamentos del Perú,” por Hardware Perú, 2016 (<http://www.hardwareperu.com/departamentos-del-peru/>).

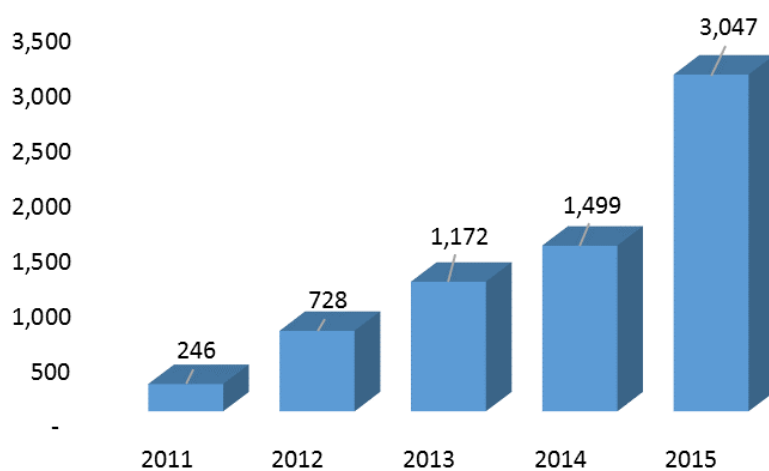


Figura 21. Ejecución de inversión pública del MINDEF, en millones de soles. Adaptado de “Gasto militar se multiplicó por 12 en los últimos cinco años,” en *Gestión*, 2016 (<http://gestion.pe/multimedia/imagen/2152203/126508>).

3.1.3 Principios cardinales

De acuerdo con D'Alessio (2015), los principios cardinales son el fundamento de la política exterior del país, cubriendo los siguientes aspectos: (a) influencia de terceras partes, (b) lazos pasados y presentes, (c) contrabalance de intereses, y (d) conservación de los enemigos. Estos puntos se desarrollan a continuación.

Influencia de terceras partes. El proceso de globalización que actualmente viene sucediendo en el mundo ha originado cambios sustanciales en el modo de proceder de todos los sectores comprometidos en el desarrollo industrial de cada País. La tecnología ha generado apertura entre los mercados, favoreciendo el desarrollo productivo de los países.

En el Perú a principios de la década de 1990 empezaron a firmarse una diversidad de acuerdos Comerciales comúnmente llamados Tratados de Libre Comercio (TLC), acuerdos que progresivamente fueron aumentando de manera significativa las exportaciones peruanas. Así como ejemplo, en el año 2005, las exportaciones del país generaban ingresos por US\$ 17,000 millones, en el 2015 sumaron US\$ 33,000 millones. Duplicando prácticamente las exportaciones.

Actualmente, el Perú ha firmado TLC con los países del CAN, Cuba, Chile, México, Estados Unidos, Canadá, Singapur, China, los países del EFTA Corea del Sur, Tailandia, Japón, Panamá, los países de la Unión Europea, Costa Rica, Venezuela, y la Alianza del Pacífico. Mientras que los acuerdos comerciales por entrar en vigencia son con Guatemala, Honduras y el TPP. Se debe mencionar que están pendientes los acuerdos comerciales con Turquía y El Salvador. Estos acuerdos comerciales le permiten al Perú integrarse a las 60 economías más importantes del planeta, como las que se presentan, más adelante, en la Figura 22.

Lazos pasados y presentes. Las relaciones bilaterales con países como Chile y Ecuador se vieron seriamente afectadas por conflictos armados ocurridos en el pasado, Estos

conflictos generaron desconfianza entre los tres países impidiendo una relación estrecha en ámbitos comerciales y de desarrollo mutuo.

Evolución de Acuerdos Comerciales y Negociaciones en Curso



Figura 22. Gráfico de los acuerdos comerciales que ha establecido el Perú. Tomado de “Acuerdos comerciales” [Publicación en un blog], por S. Gamboa, 2015 (<http://empresasagroalimentarias2015.blogspot.pe/2015/06/acuerdos-comerciales.html>).

Contra balance de los intereses. En los últimos años la delimitación de la frontera marítima con Chile ha sido la principal controversia limítrofe que el Perú ha tenido. Esta se resolvió con un fallo emitido por la Corte Internacional de la Haya, donde distribuyó la zona en conflicto entre el Perú y Chile, lo que permitió ganar millas náuticas.

Conservación de los enemigos. Como mencionó D’Alessio (2015), el mantener a los enemigos permite continuar con el desarrollo de las capacidades como país. Obliga al Perú a estar siempre con el objetivo de progresar más que estos enemigos, permite realizar una comparación constructiva. No tener enemigos podría hacer que el país se convierta en conformista y que no se esfuerce por desarrollar ventajas competitivas.

3.1.4 Influencia del análisis en el sector bancario en la región Cusco

La estabilidad y crecimiento económico que viene obteniendo el Perú permiten generar un horizonte positivo para el ingreso de inversiones del exterior y promueven también de la inversión local. Con ello se afianza el escenario propicio para pronosticar un crecimiento del PBI, con indicadores beneficiosos para el sector bancario en la región Cusco. Los pobladores de la región tendrán mejores ingresos, al contar con una economía más dinámica, donde se desarrolle el turismo, los servicios e incluso la manufactura, convirtiéndose en importantes fuentes de ingresos. La banca múltiple estará en la capacidad de captar esos superávits de efectivo para canalizarlos hacia unidades deficitarias, a través de créditos de distinto tipos, atendiendo las necesidades de los distintos clientes.

3.2 Análisis Competitivo del Perú

El análisis competitivo del Perú se realiza a través del diamante de Porter (1990), con el cual se examinan cuatro dimensiones o ejes: (a) condiciones de los factores, (b) condiciones de la demanda, (c) sectores afines y de apoyo, y (d) estrategia, estructura y rivalidad de las empresas (ver Figura 23). Para lograr esto, se usa principalmente la información proporcionada por el Foro Económico Mundial (2016), que anualmente publica el *Informe Global de Competitividad*.

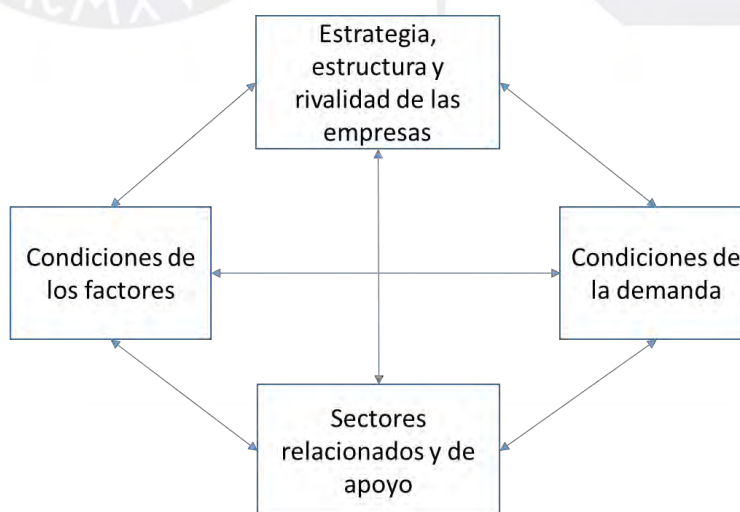


Figura 23. Diamante de Porter. Adaptado de *Ser competitivo* (5a ed., pp. 10-20), por M. Porter, 2009, Bilbao, España: Deusto.

3.2.1 Condiciones de los factores

Dentro del *Global Competitiveness Report 2016-2017* (Schwab, 2016), el Perú se ubica en el puesto 67, al subir dos posiciones con respecto al informe anterior. Mientras que se mantiene la tercera posición a nivel de América del Sur detrás de Chile y Colombia, continuando en la sexta posición entre los países de América Latina y el Caribe (ver Figura 24).

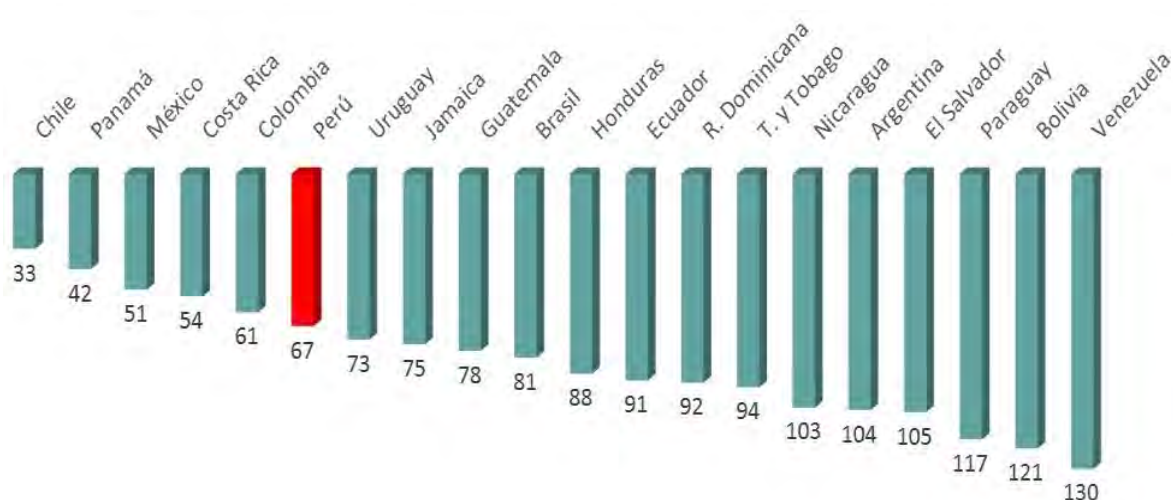


Figura 24. Posición de distintos países dentro del índice mundial de competitividad. Adaptado de “Informe global de competitividad,” por el Foro Económico Mundial, 2016 (<http://www.cdi.org.pe/InformeGlobaldeCompetitividad/index.html>).

Para medir la competitividad se analizan diversidad de factores, que se agrupan en torno a 12 pilares. En el año 2016, el Perú mejoró en seis de estos pilares: (a) instituciones, de 116 a 106; (b) salud y educación básica de 100 a 98, (c) educación superior y capacitación de 82 a 80, (d) eficiencia del mercado laboral de 64 a 61, (e) sofisticación de mercados financieros de 30 a 26, (f) preparación tecnológica de 92 a 88, (g) sofisticación empresarial de 81 a 78 (Foro Económico Mundial, 2016).

Al mismo tiempo hubo un retroceso en dos pilares: (a) eficiencia del mercado de bienes de 60 a 65, y (b) innovación de 116 a 119. Los factores ligados a la política y a las instituciones son los principales elementos problemáticos para poder hacer negocios en el Perú, adicionalmente la burocracia dentro de las entidades (Foro Económico Mundial, 2016).

La educación, el acceso a la salud y una deficiente infraestructura son las principales limitantes para que los ciudadanos puedan acceder a los servicios básicos y de esa manera recibir por parte del Estado una mejor calidad de vida. El poder establecer una buena relación entre las instituciones educativas, las empresas y el gobierno permitiría disminuir la diferencia generada por la alta demanda laboral y la poca oferta de mano de obra. El objetivo es hacer del Perú un país competitivo. La diversificación de la economía tiene una esencial importancia para lograr un crecimiento importante sin la necesidad de seguir abusando de la extracción y comercialización de productos *commodities* como el cobre; es decir lograr la transformación de la materia prima en productos terminados generando el desarrollo tecnológico que la industria necesita.

El *Plan bicentenario: El Perú hacia el 2021* indica como sectores potenciales para el desarrollo nacional a sectores tales como: la agroindustria, minería, pesca, agricultura, textiles y confecciones, y turismo (CEPLAN, 2011). La generación de una ventaja competitiva que permite esa diferenciación con los países vecinos y que ya va mostrando algunos reconocimientos es la gastronomía peruana, sin embargo no fue considerada como un sector potencial, ya que unido al turismo y a los servicios hoteleros y de restaurante, con una excelente calidad de atención, podrían hacer de este sector uno muy potente. Otro sector que empieza a cobrar una importante relevancia es la elaboración y generación de productos orgánicos, el Perú cuenta con una gran variedad de este tipo de productos; muchos todavía no han sido tecnológicamente desarrollados.

Para el año 2016, la región Cusco tiene la posición 10 en el Índice de Competitividad Regional, lo que se aprecia en la Figura 25, luego de haber retrocedido un puesto durante ese período. Si se revisan las distintas áreas que componen este índice, en cuanto a entorno económico Cusco ocupa el noveno lugar, mientras que en infraestructura está en la quinta posición. En cambio, en educación tiene el puesto 15 y en salud el 11, lo que se completa con

el noveno lugar en instituciones y el doceavo en aspectos laborales (Instituto Peruano de Economía, 2016a).

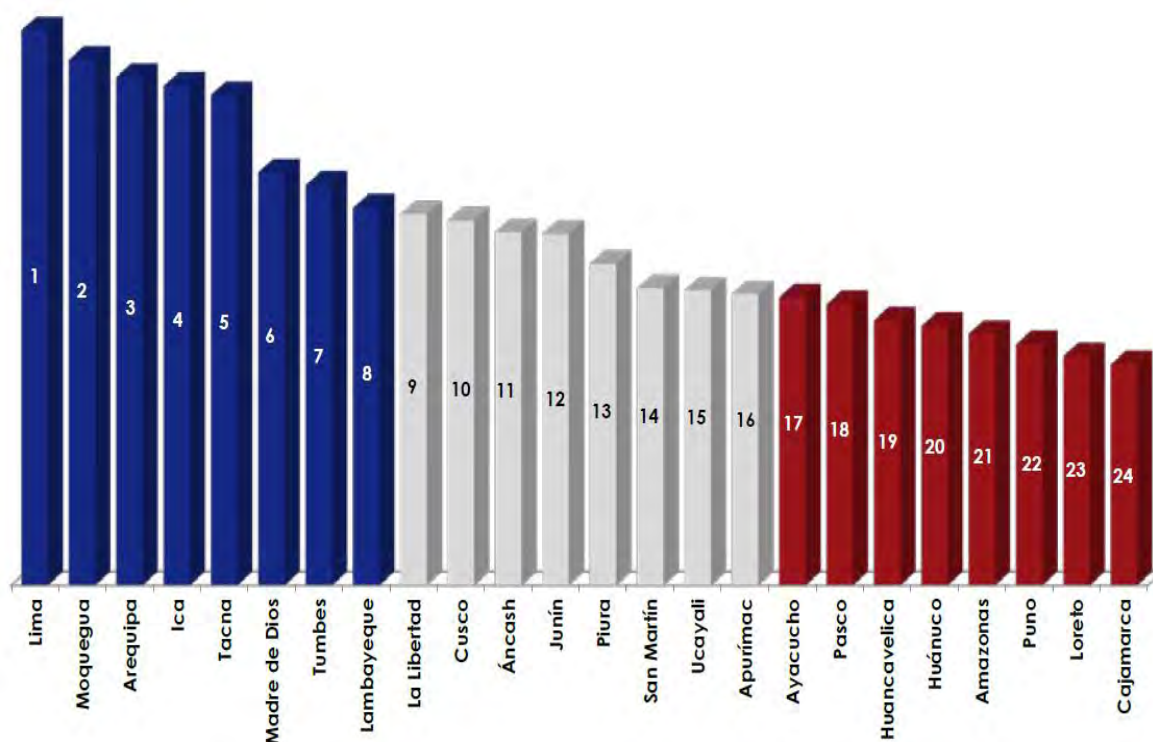


Figura 25. Índice de competitividad regional 2016. Tomado de *Índice de competitividad regional* (p. 12), por el Instituto Peruano de Economía (IPE), 2016a, Lima, Perú: Autor.

3.2.2 Condiciones de la demanda

Para D'Alessio (2015), las condiciones de la demanda trata “sobre cómo es la naturaleza de las clientes” (p. 109), por lo que en este punto en primer término, se describe el comportamiento de los consumidores peruanos para luego pasar a hacer un análisis de la demanda interna, el consumo privado y el consumo público, durante los últimos años. El consumidor peruano ha resaltado dentro de la región latinoamericana, ya que luego de los brasileños son los que presentan los niveles de confianza más elevados. El consumidor nacional tiene expectativas positivas sobre sus finanzas personales y sobre el contexto económico general. Pero su nivel de confianza es uno de los más variables y sensibles de toda la región, determinando sus patrones de consumo, por lo que a pesar de ser optimistas son racionales y cautelosos (Frenk, 2014).

Los consumidores peruanos valoran profundamente la educación, teniendo como meta alcanzar altos grados de estudios, tanto para ellos como para sus hijos, lo cual está asociado con un tema aspiracional laboral, porque más del 80% piensa que con un nivel alto de educación se pueden obtener mejores empleos. Otro valor esencial para los peruanos es el tiempo que pueden disfrutar con sus familias, lo que para más del 90% es importante. En relación con el consumo son exigentes y bastante racionales al momento de tomar decisiones de compra, siendo la calidad el atributo más valorado. Las compras impulsivas son efectuadas por menos del 25% de las personas, y solamente el 41% puede ser considerado como líder y estar dispuesto a probar productos o servicios nuevos (Frenk, 2014). Con esta información se conoce que el sector bancario en Cusco tendrá que ofrecer productos de alta calidad, con un servicio rápido, para así captar a la mayoría de clientes potenciales.

La demanda interna ha seguido la misma tendencia que el PBI, como se aprecia en la Figura 26. Es así que desde el año 2000 se ha dado un crecimiento sostenido, pero que presentó reveses durante el 2001 y 2009, principalmente como consecuencia de las crisis financieras externas que frenaron la demanda por productos hechos en Perú (Alegria, 2013). En los años 2014 y 2015 se visualiza una desaceleración económica, producto de una menor demanda internacional por minerales, lo cual no ha podido ser contrarrestado por el incremento en el consumo público, el cual aumentó 10.1% durante el 2014 y luego 9.5% para el 2015.

Ante una desaceleración de la economía y la necesidad de continuar creciendo económicamente, el Ministerio de Economía ha declarado que la promoción de la inversión privada es una actividad prioritaria, al ser un motor de la economía nacional (“Tiempos desesperados, medidas acertadas,” 2014). Sin embargo, la inversión bruta interna se ha reducido en 2014 y 2015 (ver Tabla 26). A la menor inversión nacional se le añade la reducción en la inversión extranjera, la cual disminuyó un 11% en el año 2015, dentro de un

entorno de menor inversión o desaceleración a nivel global (Comisión Económica para América Latina y el Caribe [CEPAL], 2015b).

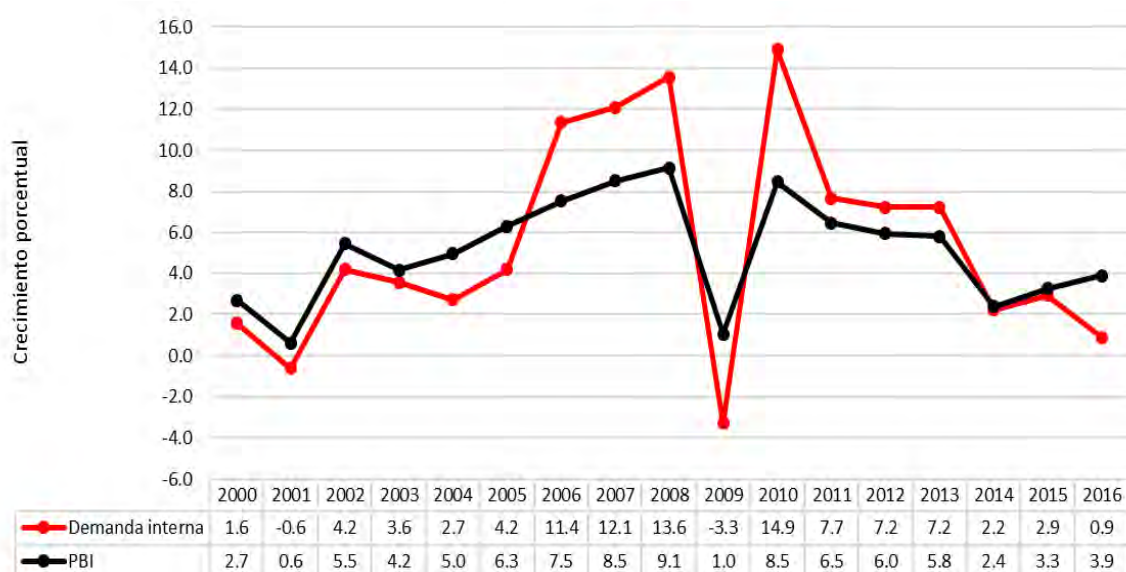


Figura 26. Variación anual de la demanda interna, en porcentaje. Adaptado de “Estadísticas económicas. Cuadros anuales históricos,” por el Banco Central de Reserva del Perú (BCRP), 2017 (<http://www.bcrp.gob.pe/estadisticas/cuadros-anuales-historicos.html>).

Tabla 11

Variación Anual de la Demanda Interna, Consumo Privado, Consumo Público e Inversión Bruta Interna, en Porcentaje

Variable	2012	2013	2014	2015	2016
Demanda interna	7.2	7.2	2.2	2.9	0.9
Consumo privado	6.1	5.3	4.1	3.4	3.4
Consumo público	8.1	6.7	10.1	9.5	-0.5
Inversión bruta interna	9.4	11.6	-4.6	-0.9	-4.9

Nota. Tomado de Adaptado de “Estadísticas económicas. Cuadros anuales históricos,” por el Banco Central de Reserva del Perú (BCRP), 2017 (<http://www.bcrp.gob.pe/estadisticas/cuadros-anuales-historicos.html>).

Durante el 2016, el Perú experimentó un crecimiento de apenas el 9% en la demanda interna (BCRP, 2017), como consecuencia de la falta de políticas que incentiven el consumo. Es por ello que en el segundo trimestre del año, se tuvo un crecimiento de solo 0.5% en la demanda interna, siendo este el valor más bajo desde el 2010. Este menor consumo afecta a

otras variables macroeconómicas, como es el caso de la inflación, la cual se ha reducido y se espera que este año se sitúe alrededor del 2% (“Señales de alerta,” 2016). Se espera que en los próximos meses, la economía peruana se reactive mediante una mayor demanda interna, en caso se adopten políticas que estimulen el consumo como es el aumento de la inversión pública y la disminución de la tasa de Impuesto General a las Ventas o IGV (Zamudio, 2016).

3.2.3 Estrategia, estructura y rivalidad de las empresas

De acuerdo con D’Alessio (2015), la estrategia, estructura y rivalidad se refiere a “las condiciones del país que rigen la creación, organización y gestión” (p. 110), junto con la competencia que se da en el entorno o mercado. En lo que se refiere a la facilidad para hacer negocios, el Perú se ubica en el puesto 50 a nivel mundial, entre 189 países que fueron estudiados por el Banco Mundial (2016). Pero además está perdiendo posiciones porque mientras que otros países avanzan, en Perú se requiere mucho tiempo y es complicado abrir empresas, así como no resulta fácil encontrar soluciones a conflictos comerciales, porque el Poder Judicial tiene excesiva carga procesal.

Para determinar la facilidad que tiene un país para hacer negocios se analizan 10 elementos (ver Tabla 12), entre los que se encuentran el manejo de permisos de construcción y el comercio transfronterizo, entre otros. Los datos revelan como durante el año 2016 se retrocedió en seis de los 10 elementos, principalmente en la obtención de electricidad, donde el país retrocedió 13 posiciones. Además, en la apertura de una empresa se retrocedió en ocho posiciones ubicándose en el puesto 97 para el 2016. Las mayores facilidades se dan en lo que se refiere a obtención de créditos y registro de propiedades, a pesar de que también experimentaron la pérdida de posiciones.

Los países que tienen menos facilidades para hacer negocios en América Latina son Venezuela, Nicaragua y Bolivia. En cambio, México es el que ofrece las mejores condiciones a los inversionistas, seguido por Panamá, Colombia y Chile; mientras que Perú se ubica en el

quinto lugar. Para abrir una empresa, a nivel nacional, se necesitan de seis pasos o procesos lo cual consume 26 días y pone a Perú en desventaja al ser comparado con México, Panamá o Chile donde aperturar un negocio toma solamente seis días (ver Tabla 13).

Tabla 12

Facilidades para Hacer Negocios en Perú, Indicadores Doing Business

Temas	2016	2015	Cambio
Apertura de una empresa	97	89	-8
Manejo de permisos de construcción	48	45	-3
Obtención de electricidad	64	51	-13
Registro de propiedades	35	34	-1
Obtención de crédito	15	12	-3
Protección de los inversionistas minoritarios	49	46	-3
Pago de impuestos	50	58	8
Comercio transfronterizo	88	88	Sin cambio
Cumplimiento de contratos	69	69	Sin cambio
Resolución de la insolvencia	74	74	Sin cambio

Nota. Tomado de “Doing Business,” por el Banco Mundial, 2016 (<http://espanol.doingbusiness.org/data/exploreeconomies/peru/>).

Tabla 13

Indicadores de las Facilidades para Iniciar un Negocio

	Perú	Argentina	Brasil	Chile	Colombia	México	Panamá
Iniciar negocio (ranking)	97	157	174	62	84	65	44
Número de procedimientos	6.0	14.0	11.0	7.0	8.0	6.0	5.0
Días que dura el trámite	26.0	25.0	83.0	5.5	11.0	6.3	6.0
Costo (% de ingreso per cápita)	9.8	9.7	3.8	0.7	7.5	17.9	6.3
Capital mínimo pagado (% de ingreso per cápita)	0.0	2.3	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0

Nota. Tomado de “Doing Business,” por el Banco Mundial, 2016 (<http://espanol.doingbusiness.org/data/exploreeconomies/peru/>).

Para finales del año 2015, había en el Perú 2'042,992 empresas, lo que generó una densidad empresarial de 61.2 negocios por cada 1,000 habitantes. En la Figura 27 se observa cómo estas empresas se distribuyen de acuerdo a su tamaño, encontrándose que el 95% son micros y el 4% pequeñas. En Cusco, la densidad empresarial es de 53.2 por cada 1,000 habitantes, inferior al promedio nacional, donde las empresas manufactureras solo

representan el 3.9% del total regional; mientras que las comerciales son el 25.1% (INEI, 2016c).

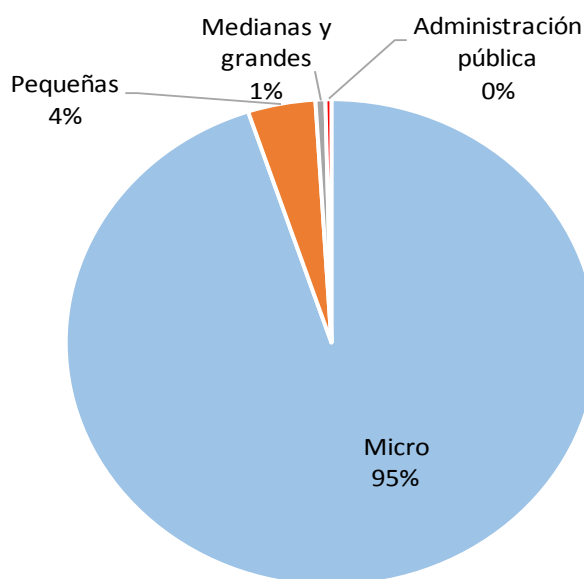


Figura 27. Estructura empresarial del Perú, a diciembre 2015. Adaptado de Perú: Estructura empresarial 2015 (p. 18), por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2016c, Lima, Perú: Autor.

3.2.4 Sectores relacionados y de apoyo

Al ser el Perú un país con una riqueza invaluable en recursos naturales y ocupar el segundo lugar en producción de cobre debería contar con proveedores de equipos especializados, maquinaria pesada e implementación de servicios. La industria peruana se encuentra en etapa rudimentaria desaprovechando las relaciones entre empresas comprometidas con el desarrollo del sector pudiéndose generar la creación de parques industriales o conglomerados que ampliarían el desarrollo del mercado interno. El Gobierno peruano, a través de sus ministerios promueve el crecimiento de las diferentes industrias mediante tratados y leyes que permitan de una manera fluida el intercambio de tecnología que incremente el desarrollo de los sectores productivos del Perú.

3.2.5 Influencia del análisis en el sector bancario en la región Cusco

La región Cusco puede ser considerada como privilegiada ya que durante los últimos años la inversión privada ha permitido el crecimiento del empleo, mejorando el ingreso per

cápita. La inversión ha traído el desarrollo proyectos, que generan trabajo y mejoran la calidad de vida de los pobladores, y con ello ha sido posible elevar el nivel de ahorro en el sector bancario de la región Cusco. Los factores especializados que diferencian a la región son la minería, el turismo y el gas natural. Además de la agricultura en la zona del Valle Sagrado y Quillabamba; por lo que los bancos pueden penetrar en estos sectores para incrementar su cartera de créditos.

Esta situación ha originado una disminución en la pobreza extrema dentro de la región y un incremento en el gasto de la clase media, creando una demanda exigente para las empresas locales, y muchas de ellas comparadas con empresas extranjeras se vieron exigidas a mejorar la calidad de sus productos y realizar un ajuste de precios para no perder clientes. La influencia de extranjeros que habitan en la región y el ingreso de empresas privadas extranjeras especializadas obligó a desarrollar de manera acelerada algunos factores determinantes en la región como el turismo, la prestación de servicios como alimentación, hospedaje, movilidad y transporte elevando los estándares a un nivel de competitividad digna de comparar a empresas del extranjero. Esto puede ser utilizado por el sector bancario en la región Cusco para aumentar la penetración de servicios financieros, aumentando el uso de tarjetas de débito y crédito para los pagos en puntos comerciales.

Este análisis realizado demuestra que existe un incremento en el número de empresas, así como en los ingresos de los pobladores y que en algún momento, ayudados por la banca múltiple podrán desarrollar una costumbre de ahorro que posibilitará el crecimiento de este sector en la región Cusco. Con lo cual se elevará el índice de inclusión financiera.

3.3 Análisis del Entorno PESTE

Para D'Alessio (2015), la evaluación externa “está enfocada hacia la exploración del entorno y el análisis de la industria. Este procedimiento busca identificar y evaluar las tendencias y eventos que está más allá del control inmediato de la firma” (p. 111). Utilizando

el esquema de análisis PESTE se lleva a cabo la evaluación externa, de la cual se desprenden las oportunidades y las amenazas que tiene el sector bancario en la región Cusco. El análisis PESTE cubre la revisión profunda de las siguientes fuerzas: (a) políticas, gubernamentales y legales; (b) económicas y financieras, (c) sociales, culturales y demográficas, (d) tecnológicas y científicas, y (e) ecológicas y ambientales (D'Alessio, 2015).

3.3.1 Fuerzas políticas, gubernamentales, y legales (P)

Las fuerzas políticas, gubernamentales y legales “son las fuerzas que determinan las reglas, tanto formales como informales, bajo las cuales debe operar la organización” (D'Alessio, 2015, p. 114). Es por ello que se inicia este apartado definiendo el marco legal para la operación del sector bancario en la región Cusco, donde el principal documento es la Ley General del Sistema Financiero y del Sistema de Seguros y Orgánica de la Superintendencia de Banca y Seguros (Ley 26702, 1996).

Con la Ley 26702 se regula la creación, operación y supervisión de las instituciones financieras. En su Artículo 2° se señala que el objeto principal de la norma es impulsar el funcionamiento de un sistema financiero y de seguros competitivos, confiable y sólido, que sirva de motor y aporte para el desarrollo del país. Además, en su Artículo 7° se establece que el Estado peruano no participa en el sistema financiero nacional, excepto por instituciones ya creadas como el banco de desarrollo de segundo piso COFIDE, la institución de atención al público Banco de la Nación, el Banco Agropecuario y en el Fondo MiVivienda. Así mismo se deja en claro que el ente rector es la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP.

Al analizar el entorno político funcional del Perú en su contexto regional, se encontró que dentro de América Latina no existe una nación que sea considerada por la Heritage Foundation como completamente libre, aun cuando Chile, Santa Lucía, Colombia y las Bahamas integran la categoría de países mayormente libres (Heritage Foundation (2016a, 2016b). La siguiente clasificación es la de países moderadamente libres, que incluye 13

naciones de la región, entre los que se encuentra el Perú. Luego están siete países mayormente no libres, y por último Cuba, Venezuela, Argentina, Ecuador y Bolivia han sido clasificados como naciones reprimidas, siendo estos últimos Bolivia, Ecuador, Argentina, Venezuela y Cuba. En un contexto global, el Perú obtuvo el puesto 43 en el 2017, ganando seis posiciones en el último año, con una puntuación de 68.9 (ver Figura 28). Esto es una amenaza, ya que otros países tienen un mejor desempeño y pueden resultar más atractivos para los inversionistas extranjeros.

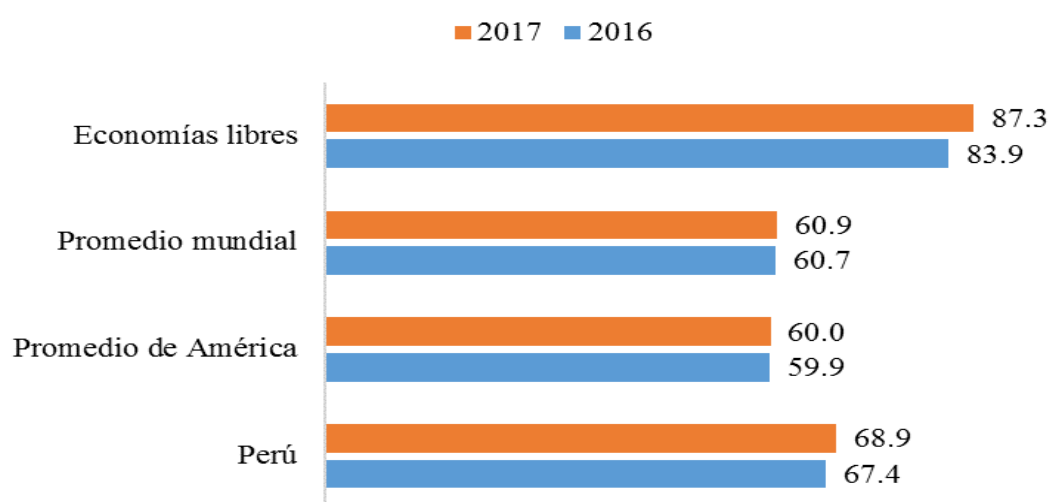


Figura 28. Posición del Perú en el índice de libertad económica, 2016 y 2017. Adaptado de “Index of Economic Freedom 2016: Peru,” por Heritage Foundation, 2016b (<http://www.heritage.org/index/country/peru>); y de *2017 Index of Economic Freedom* (pp. 4-28), por T. Miller y A. Kim, 2017, Washington, DC: Heritage Foundation.

La capacidad de gestión del Estado está asociada con su grado de modernización y de descentralización, lo cual es responsabilidad de todas las entidades públicas, así como de todos los funcionarios que las integran. El proceso de descentralización se refiere a la transferencia de funciones hacia las regiones, provincias y distritos, donde se da el contacto directo con los ciudadanos. Es en estas dependencias donde se pueden identificar de mejor manera las necesidades de la población, para posteriormente brindarles los servicios que requieren. En la medida en que el proceso de descentralización no se ha completado, se tiene que el desarrollo económico en las regiones del Perú no ha sido equitativo. El problema es

que las transferencias de fondos no han ido acompañadas de recursos para la gestión, ni de las capacidades y controles que se necesitan (Khoury, 2014).

Junto con el nivel de descentralización y con las políticas que el gobierno adopta está la libertad política-económica. Al respecto, Perú ha atravesado períodos de inestabilidad política, que se dan de manera cíclica y no de forma coyuntural como podría pensarse a simple vista. Dicha inestabilidad afecta a los distintos sectores económicos por falta de descentralización y especialmente por ineficiencia en las instituciones gubernamentales, lo cual genera atrasos y costos excesivos en distintas actividades (Vargas, 2015). Esta ineficiencia e incluso corrupción también son parte del entorno político en la región Cusco, tanto así que en el año 2016 llegó a ser la región del Perú con mayor cantidad de denuncias, las cuales suman más de 800 casos (“La corrupción sigue,” 2017).

Sin duda alguna, la estabilidad política y la capacidad de gestión gubernamental son indispensables para atraer inversiones extranjeras y estimular las inversiones nacionales. Los datos de la Figura 29 muestran cómo el pico de inversión se logró en el 2012, y luego decreció teniendo el punto más bajo en 2014 cuando hubo un flujo de inversión directa foránea igual a US\$ 7,067 millones.

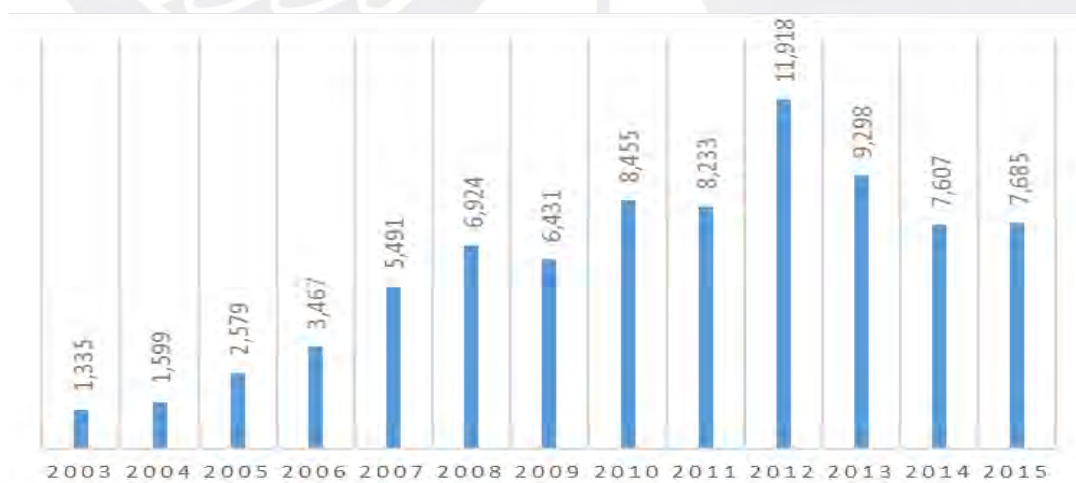


Figura 29. Flujos de inversión directa foránea, en millones de US\$. Tomado de “Estadísticas de inversión extranjera,” por Proinversión, 2014 (<http://www.investinperu.pe/modulos/JER/PlantillaStandard.aspx?are=0&prf=0&jer=5652&sec=1>).

En materia específica para el sector bancario en la región Cusco, existen organismos que se encargan de fiscalizar el correcto funcionamiento de las entidades bancarias, como la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (SBS). Las empresas deben de brindar información para que los agentes económicos tomen decisiones, la regulación de la SBS busca crear incentivos y herramientas que garanticen la calidad y oportunidad de la información emitida por las empresas supervisadas, basadas en la transparencia. Cabe señalar que la informalidad en la intermediación financiera es muy alta, se debe de tener en cuenta que es un delito captar dinero del público sin autorización de la Superintendencia de Banca (SBS, 2016g).

3.3.2 Fuerzas económicas y financieras (E)

De acuerdo con D'Alessio (2015), “las fuerzas económicas y financieras son aquellas que determinan las tendencias macroeconómicas, las condiciones de financiamiento, y las decisiones de inversión” (p. 114). Como medida general del desempeño económico, se tiene que el PBI del Perú ha tenido un crecimiento sostenido desde finales de la década de los 90, experimentando desaceleración económica durante los últimos tres años, ya que en el 2014 creció 2.4%, y luego 3.3% y 3.9% en el 2015 y 2016 respectivamente (BCRP, 2017).

A pesar de que se ha dado una reducción en el crecimiento económico, durante el 2015 el país tuvo un mejor desempeño que el promedio de América Latina y el Caribe (CEPAL, 2015a). Esta desaceleración ha sido causada por una crisis externa, ya que la economía nacional es pequeña y abierta al exterior. Desde el año 2008 se inició una crisis financiera internacional, caracterizada por el sobreendeudamiento y la menor liquidez, que al final trajo una reducción en la demanda y con ello menos compra de las materias primas que se producen en el Perú (Parodi, 2013).

La región Cusco tiene gran diversidad de pisos altitudinales, entre los 2,000 y los 3,700 msnm, lo que le permite contar con diversidad de climas y de paisajes. Dentro de las

actividades económicas que se desarrollan en la región destaca la extracción de petróleo y gas, que representó durante el año 2015 el 48.4% del valor agregado bruto (VAB).

Adicionalmente, se aprecia en la Tabla 14, que otra actividad relevante es la construcción, con 7.7%, seguida por el comercio que para el 2015 representó el 7.4% del VAB regional (BCRP, 2016a).

Tabla 14

Valor Agregado Bruto de la Región Cusco, Año 2015

Actividades	VAB	Estructura (%)	Crecimiento promedio anual 2008-2015 (%)
Agricultura, ganadería, caza y silvicultura	984,116	4.7	1.0
Pesca y acuicultura	1,319	0.0	7.0
Extracción de petróleo, gas y minerales	10'141,320	48.4	13.6
Manufactura	1'032,231	4.9	(2.7)
Electricidad, gas y agua	182,648	0.9	6.9
Construcción	1'613,463	7.7	11.7
Comercio	1'560,069	7.4	6.8
Transporte, almacén, correo y mensajería	839,158	4.0	7.7
Alojamiento y restaurantes	830,299	4.0	6.6
Telecomunicaciones y servicios de información	450,510	2.1	13.5
Administración pública y defensa	774,946	3.7	5.6
Otros servicios	2'556,199	12.2	5.0
Valor agregado bruto	20'966,278	100.0	8.5

Nota. Tomado de “Caracterización del departamento de Cusco,” por el Banco Central de Reserva del Perú (BCRP), 2016a. (<http://www.bcrp.gob.pe/docs/Sucursales/Cusco/cusco-caracterizacion.pdf>).

En el año 2014, la región Cusco aportó 4.7% al producto bruto interno (PBI) nacional, luego de haber crecido un promedio de 9.7% anual entre el 2007 y el 2014, tal y como se observa en la Figura 30. Este incremento se sustenta en la expansión de la actividad minera y de hidrocarburos, que en estos años aumentó 33% anual, al elevarse la producción de distintos minerales como oro, plata, cobre y plomo. En el mismo período, la producción de gas líquido y gas natural también se incrementó. Otro sector que aportó al crecimiento del PBI regional fue la construcción, impulsada por el desarrollo de la carretera Cusco-Madre de

Dios, junto con infraestructura de educación, de salud y de saneamiento. Adicionalmente, se tiene que el aumento en el flujo de turistas impulsó el desarrollo de otros sectores como la hotelería y el comercio (INEI, 2014a).

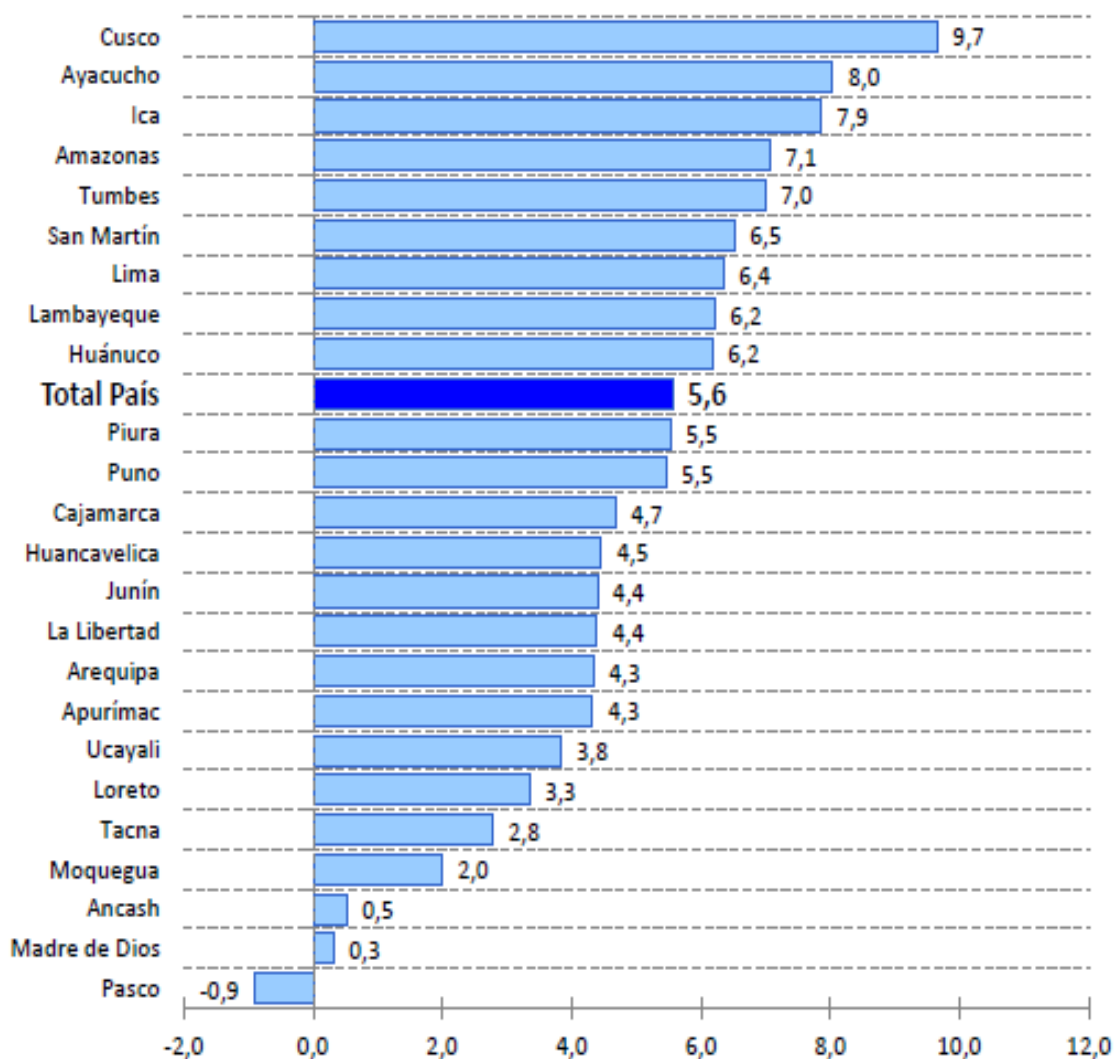


Figura 30. Crecimiento anual promedio del PBI por región, período 2007-2014. Tomado de *Producto bruto interno por departamentos 2014* (p. 3), por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2015d, Lima, Perú: Autor.

En alineación con la desaceleración del PBI, también se ha visto una disminución en la demanda interna y en el consumo privado, mientras que el consumo público se ha incrementado, buscando reactivar la economía local (BCRP, 2017). Como consecuencia de una menor demanda interna en el año 2013 se pudo apreciar una reducción en la tasa de inflación, que se situó en 2.8%. Pero a partir de ese año ha tenido aumentos graduales,

llegando a 3.6% para el 2016, aunque estos valores todavía permiten hablar de un entorno macroeconómico estable (ver Figura 31). Es importante mencionar que “una contracción adicional, más severa y prolongada en la producción y el consumo, podrían implicar mayores riesgos para la economía y la estabilidad financiera en general” (BCRP, 2016b, p. 11).

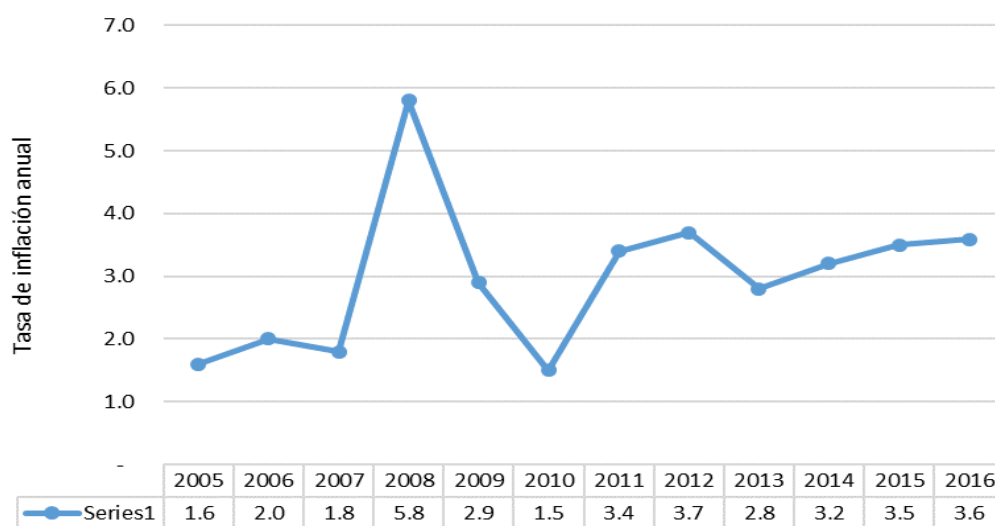


Figura 31. Tasa de inflación anual, en porcentaje. Adaptado de “Estadísticas económicas. Cuadros anuales históricos,” por el Banco Central de Reserva del Perú (BCRP), 2017 (<http://www.bcrp.gob.pe/estadisticas/cuadros-anuales-historicos.html>).

Los datos de la Tabla 15 muestran la evolución del valor del sol en relación con el dólar americano. Durante el 2015 se dio una devaluación de 12.2% como resultado de la menor oferta de dólares en el Perú, al reducirse las importaciones; mientras que para el 2016 la devaluación fue de 6%. Desde el año 2014, la balanza comercial se hizo negativa, lo cual significa que las importaciones son mayores que las exportaciones, lo cual no se había vivido desde los años 90 (BCRP, 2017). El problema es que el país exporta principalmente *commodities*, como los minerales, y está a expensas de los precios internacionales que se han reducido así como la demanda de estos insumos, principalmente de parte de China.

La estabilidad macroeconómica del Perú, junto con los lineamientos políticas, han generado que el país tenga el índice de riesgo país más bajo de América Latina (“Perú tiene el riesgo,” 2016). Mientras que Latinoamérica cerró el 2016 con un riesgo país igual a 3.73, el Perú tuvo solamente 1.71, midiendo la capacidad del país para cumplir con sus obligaciones

de deuda soberana ante los acreedores internacionales (“Riesgo país de Perú,” 2016). Un riesgo país bajo atrae a los inversionistas y contribuye a aumentar los flujos de recursos hacia el país.

Tabla 15

Tipo de Cambio y Devaluación Anualizada

Año	Promedio anual	Devaluación de 12 meses
2005	3.3	-3.43
2006	3.27	-0.67
2007	3.13	-4.45
2008	2.93	-6.49
2009	3.01	2.95
2010	2.83	-6.19
2011	2.75	-2.52
2012	2.64	-4.23
2013	2.7	2.45
2014	2.84	5.05
2015	3.19	12.21
2016	3.38	6.00

Nota. Tomado de “Estadísticas económicas. Cuadros históricos anuales,” por el Banco Central de Reserva del Perú (BCRP), 2017 (<http://www.bcrp.gob.pe/estadisticas/cuadros-anuales-historicos.html>).

La estabilidad actual del sector bancario generará en definitiva el ingreso de mayores inversionistas en el rubro sin embargo también podrá brindar un mayor beneficio al consumidor. Se espera se mantenga la estabilidad permitiendo el ingreso de nuevos competidores. Con respecto a la tasa de interés en la Figura 32 se visualiza como se ha mantenido estable desde el año 2011 y en comparación con el año 2001 hay una reducción de más de cinco puntos porcentuales, como consecuencia de la política monetaria y de la estabilidad económica.

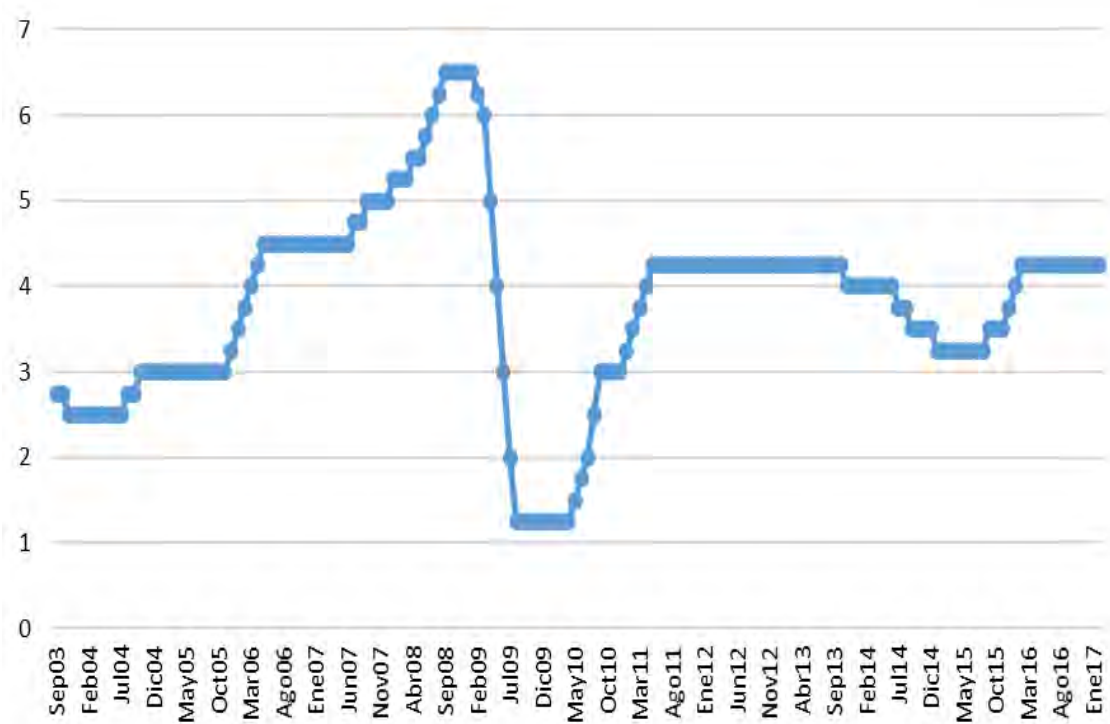


Figura 32. Tasas de referencia de la política monetaria, 2013 a 2017 en porcentaje. Adaptado de “Estadísticas económicas. Cuadros anuales históricos,” por el Banco Central de Reserva del Perú (BCRP), 2017 (<http://www.bcrp.gob.pe/estadisticas/cuadros-anuales-historicos.html>).

3.3.3 Fuerzas sociales, culturales, y demográficas (S)

La población del Perú crece a un ritmo de 1.1% anual, lo que equivale a 339,000 personas por año, llevando a contar con una población superior a 31 millones de personas para la mitad del año 2015. Es así que el Perú ocupa el octavo puesto en cuanto a tamaño de población dentro del continente americano, donde el primer puesto lo tiene Estados Unidos, seguido por Brasil y México. Se ha mencionado que la tasa de crecimiento poblacional anual es de 1.1%, la cual evidencia una disminución consistente porque en el año 1995 ascendía a 2.9%, la cual pasó a 1.5% en el 2000. Dada esta tendencia, se proyecta que en el 2025 el crecimiento poblacional será de 1.1% y todo como consecuencia de una menor tasa de natalidad. En sentido opuesto a la reducción en la tasa de nacimiento se tiene un aumento en la esperanza de vida de los peruanos, por lo que igual se proyecta que continuará el crecimiento (ver Figura 33).

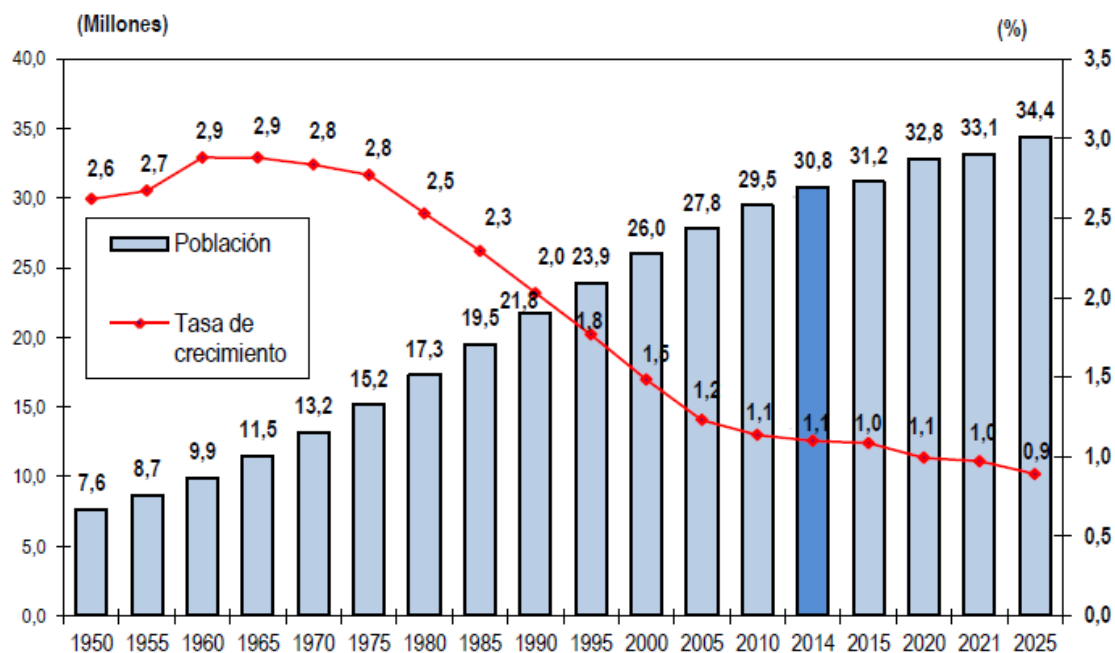


Figura 33. Población y tasa de crecimiento anual, 1950 - 2025. Tomado de “Publicaciones digitales,” por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2014b (<http://www.inei.gov.pe/biblioteca-virtual/publicaciones-digitales/>).

En cuanto a la distribución de la población por departamentos, se presenta la Tabla 16, en la que se observa que la población del Cusco ascendió a 1'316,729 personas para el año 2015, siendo el sexto departamento más poblado del Perú, al concentrar al 4.2% de los peruanos (INEI, 2016b). Su tasa de crecimiento anual es de 0.65, viéndose afectada por la emigración, ya que anualmente salen de esta región más de ocho mil habitantes (INEI, 2016a).

En relación con la calidad de vida, el Perú mantiene bajos niveles de servicios de educación primaria, así como en servicios de salud, limitando incluso la competitividad nacional (Schwab, 2015). Ante esta realidad, el gobierno ha reconocido la necesidad de desarrollar capital humano, mediante la inversión directa en estas dos áreas (Andina, 2014). Si bien el crecimiento económico no ha beneficiado a toda la población por igual, sí ha contribuido a generar un sentimiento de orgullo patrio, que contribuye a proteger la cultura, las tradiciones y los vestigios históricos, así como incentiva el consumo de productos nacionales, estimulando la inversión en el país (Díaz, 2011).

Tabla 16

Población por Departamentos del Perú, 2012 a 2015

Departamento	2012	2013	2014	2015
Total Perú	30'135,875	30'475,144	30'814,175	31'151,643
Amazonas	417,508	419,404	421,122	422,629
Ancash	1'129,391	1'135,962	1'142,409	1'148,634
Apurímac	451,881	454,324	456,652	458,830
Arequipa	1'245,251	1'259,162	1'273,180	1'287,205
Ayacucho	666,029	673,609	681,149	688,657
Cajamarca	1'513,892	1'519,764	1'525,064	1'529,755
Callao	969,170	982,800	996,455	1'010,315
Cusco	1'292,175	1'300,609	1'308,806	1'316,729
Huancavelica	483,580	487,472	491,278	494,963
Huánuco	840,984	847,714	854,234	860,537
Ica	763,558	771,507	779,372	787,170
Junín	1'321,407	1'331,253	1'341,064	1'350,783
La Libertad	1'791,659	1'814,276	1'836,960	1'859,640
Lambayeque	1'229,260	1'239,882	1'250,349	1'260,650
Lima	9'395,149	9'540,996	9'689,011	9'838,251
Loreto	1'006,953	1'018,160	1'028,968	1'039,372
Madre de Dios	127,639	130,876	134,105	137,316
Moquegua	174,859	176,736	178,612	180,477
Pasco	297,591	299,807	301,988	304,158
Piura	1'799,607	1'814,622	1'829,496	1'844,129
Puno	1'377,122	1'389,684	1'402,496	1'415,608
San Martín	806,452	818,061	829,520	840,790
Tacna	328,915	333,276	337,583	341,838
Tumbes	228,227	231,480	234,638	237,685
Ucayali	477,616	483,708	489,664	495,522

Nota. Tomado de “Población estimada al 30 de junio, por años calendario y sexo, según departamento,” por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2016b (<http://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/poblacion-y-vivienda/>).

La calidad de vida y el impacto del crecimiento económico se manifiestan en la pobreza y la atención a las necesidades básicas de la población, así como también en los niveles socioeconómicos. En la Tabla 17 se muestra el porcentaje de población por región con al menos una necesidad básica insatisfecha, donde se observa una reducción consistente a través de los años llegando a 19.4% en el año 2015 para todo el Perú, mientras que en la

región Cusco es inferior, situándose en 15.9%, lo cual es favorable. En relación con los niveles socioeconómicos, en la Figura 34 se aprecia que para el año 2016 el 68% de la población urbana del Perú contaba con poder adquisitivo y esto es con acceso a los servicios que ofrece el sector bancario en la región Cusco. Durante los últimos años el crecimiento de este porcentaje ha sido dramático, aumentando la masa de consumidores y creando un entorno atractivo para los bancos y otras empresas.

Tabla 17

Porcentaje de la Población con al Menos Una Necesidad Básica Insatisfecha, por Región

Región	2012	2013	2014	2015
Total	21.6	20.3	19.7	19.4
Amazonas	37.5	39.0	42.1	37.2
Ancash	19.9	15.4	18.7	18.2
Apurímac	24.6	20.8	18.2	13.9
Arequipa	14.5	14.1	13.0	11.3
Ayacucho	31.7	27.4	28.1	24.9
Cajamarca	29.4	25.7	23.6	25.0
Callao	8.6	8.1	9.9	8.8
Cusco	22.8	21.4	17.7	15.9
Huancavelica	33.2	30.2	31.1	27.5
Huánuco	27.8	26.1	28.4	26.1
Ica	14.2	14.0	11.4	12.5
Junín	26.3	26.1	23.6	26.9
La Libertad	16.8	12.7	12.4	14.7
Lambayeque	19.3	14.4	13.7	15.4
Lima	10.7	10.6	10.4	9.2
Loreto	60.3	57.4	58.3	58.7
Madre de Dios	29.4	28.2	30.2	30.6
Moquegua	14.0	11.2	9.6	10.6
Pasco	48.4	48.9	47.4	44.2
Piura	28.8	29.0	26.4	25.5
Puno	27.7	28.4	26.1	30.2
San Martín	40.0	41.3	40.2	41.7
Tacna	12.6	8.0	10.5	10.6
Tumbes	29.6	29.7	30.3	26.8
Ucayali	50.0	52.0	50.7	47.4
Región Lima	20.9	21.3	17.6	17.6

Nota. Tomado de “Sociales,” por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2017 (<https://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/sociales/>).

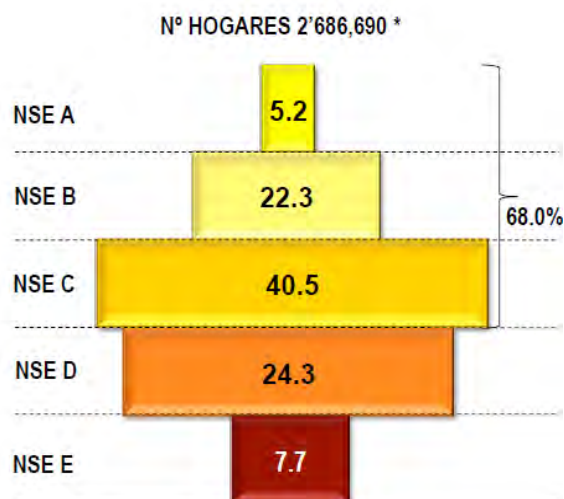


Figura 34. Niveles socioeconómicos del Perú urbano al 2016. Tomado de *Niveles socioeconómicos 2016* (p. 9), por la Asociación Peruana de Empresas de Investigación de Mercados (APEIM), 2016, Lima, Perú: Autor.

Al 2015, la población económicamente activa (PEA) en la región Cusco ascendía a 765,912 personas, lo cual representaba el 4.6% de la PEA nacional. De esta PEA, el 98.3% se encontraba ocupada y solamente el 1.7% estaba desocupada. Mientras que en relación con la estructura empresarial, para el 2014, la región Cusco tenía un total de 62,537 unidades empresariales registradas formalmente, de las cuales 60,886 que representaban el 97.4%. Adicionalmente, 1,509 eran pequeñas empresas, 38 medianas y 104 grandes (BCRP, 2016a).

De acuerdo con Soto (2013), para poder aumentar el nivel de competitividad del Perú es necesario que se cambie el paradigma de ser una nación enfocada en la extracción de recursos mineros y la producción de bienes primarios. Es indispensable que los recursos que estas actividades generan se utilicen para promover la formación del recurso humano, llegando entonces a producir bienes con valor agregado. Pero en la medida en que el gobierno y las empresas destinan recursos solamente a actividades extractivas entonces los peruanos migran hacia estas actividades, dejando de lado la manufactura y la agroindustria. Entonces se requiere que las nuevas inversiones en infraestructura se realicen para desarrollar otros sectores y reducir el problema social que la migración interna y el abandono del agro han ocasionado (Soto, 2013).

El desempleo es un punto muy importante a considerar para el desarrollo de un país. El empleo formal se encuentra en 26,2% en comparación del empleo informal 73.8% lo cual es preocupante, ya que por ejemplo para acceder al sistema financiero formal se necesita de un respaldo que sustente un ingreso fijo mensual y estando en la informalidad se frena el crecimiento del sector. Esto se ve reflejado en el bajo índice de bancarización que hay en el país, donde el porcentaje de la población que cuenta con un medio de pago electrónico, ya sea tarjeta de débito o de crédito, apenas llega al 40%. Esto se debe a la informalidad imperante, pero también a los bajos niveles educativos que hay en el país (Ascanio, 2016).

3.3.4 Fuerzas tecnológicas y científicas (T)

Respecto a este punto D'Alessio (2015) indicó lo siguiente:

Las fuerzas tecnológicas o científicas están caracterizadas por la velocidad del cambio, la innovación científica permanente, la aceleración del progreso tecnológico, y la amplia difusión del conocimiento, las cuales originan una imperiosa necesidad de adaptación y evolución. (p. 116)

Se inicia este análisis revisando la posición competitiva del Perú en torno al factor tecnológico. Se visualiza en la Tabla 18, que el Perú tiene el puesto 88 entre 144 países (Schwab, 2016), lo cual muestra una debilidad, y se debe principal a la poca capacidad para absorber tecnología en las empresas, así como para disponer de las últimas tecnologías. Esto afecta el desempeño empresarial y conlleva al enfoque en actividades económicas primarias, con poco valor agregado. Así mismo, se observa que apenas un 40.9% de la población cuenta con acceso a Internet, ubicando al Perú en el puesto número 91 a nivel mundial (Schwab, 2016).

Al 2015, el 23.2% de los hogares del Perú cuentan con una conexión a Internet, porcentaje que ha venido en aumento desde el año 2001 cuando apenas era 0.1%, teniendo el mayor impulso desde el año 2010, por lo que en los últimos cuatro períodos se ha duplicado,

a pesar de haber tenido un revés en el último período. Sin embargo, el acceso a Internet a lo largo y ancho del país no es equitativo, ya que en Lima es del 42.4% de los hogares mientras que en el resto del Perú apenas asciende a 14.3%. La costa es la zona natural con mayor porcentaje de hogares conectados con un 34.1%, seguida por la sierra con el 10.5% y por último la selva, donde solamente el 8.8% de hogares cuentan con conexión.

Tabla 18

Elementos que Determinan la Competitividad Tecnológica del Perú, 2016

Elementos	Posición (entre 144 países)	Puntaje (1 a 7)
Pilar de tecnología	88	3.6
Disposición de las últimas tecnologías	94	4.3
Absorción tecnológica en las empresas	97	4.2
Transferencia de tecnología	45	4.7
Porcentaje de usuarios de Internet	91	40.9
Porcentaje de personas suscritas a banda ancha	81	6.4
Porcentaje de suscriptores de Internet móvil	94	36.7

Nota. Tomado de *The Global Competitiveness Report 2016-2017* (p. 295), por K. Schwab, 2016, Ginebra, Suiza: World Economic Forum.

El incremento en el uso de Internet se ha dado por una oferta cada vez más atractiva para los consumidores (“Osiptel: Un millón,” 2016). En la Figura 35 se aprecia que en la región Cusco, para el año 2015, el 10.8% de los hogares contaban con acceso a las tecnologías de información y comunicaciones. Esto genera oportunidades para el sector bancario, ya que puede llegar a más pobladores a través de la banca electrónica. De igual manera, el incremento en el uso de equipos móviles acerca la población a la tecnología, logrando despertar la necesidad de contar cada vez más con equipos de última generación y es importante mencionar que estos equipos también permiten el acceso a Internet.

El aumento en la penetración del Internet permite la expansión del *e-commerce* o comercio electrónico. Es así que entre el 2011 y el 2015, el comercio electrónico en el Perú creció alrededor del 8%, alcanzando ventas por US\$ 2,000 millones en el año 2015, y lamentablemente no se cuenta con datos específicos para la región Cusco. Esta expansión se

explica por el hecho de que los consumidores buscan mayor comodidad, así como ahorrar tiempo y dinero, pudiendo comparar distintos proveedores rápidamente. Del lado de la oferta, en el 2015 entraron a participar del *e-commerce* diversas empresas, como por ejemplo Plaza Vea, Oechsle y Sony. Con este canal de comercialización, no solo se concretan ventas sino que también es una oportunidad para que las empresas se comuniquen con sus clientes y fortalezcan la relación (Paan, 2016).

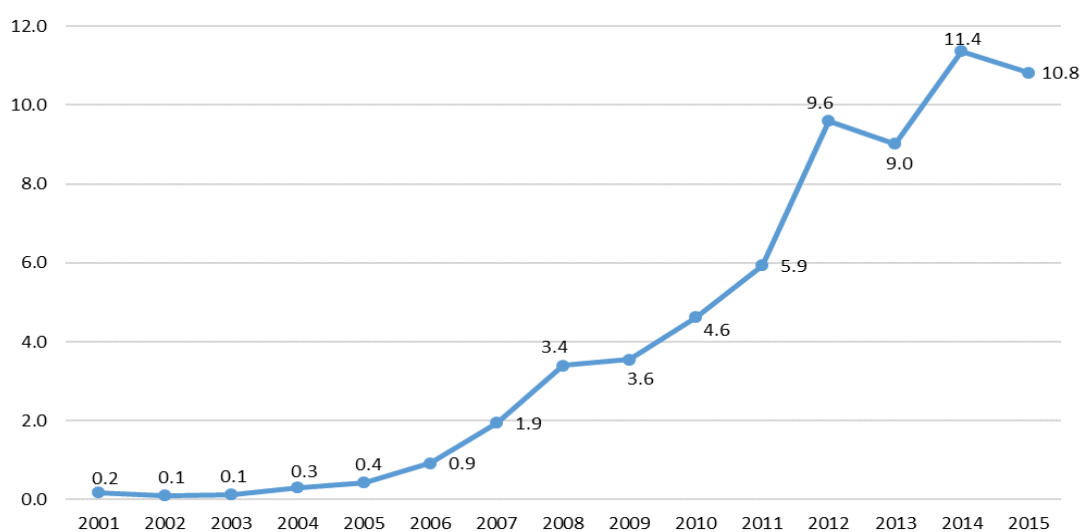


Figura 35. Hogares con acceso a tecnología de información y comunicación en la región del Cusco, en porcentaje. Adaptado de “Tecnologías de la información y comunicación,” por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2016d (<http://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/tecnologias-de-la-informacion-y-telecomunicaciones/>).

La región Cusco no será ajena a estas oportunidades, ya que se han desarrollado proyectos para incrementar la conectividad como la creación de servicio de telefonía móvil en las comunidades nativas del distrito de Megantoni en La Convención, así como la creación y mejoramiento de los telecentros comunitarios de los distritos de Urubamba, Chinchero, Huayllabamba, Maras, Ollantaytambo y Yucay y la instalación de banda ancha (Fondo de Inversión de Telecomunicaciones [FITEL], 2016).

El avance tecnológico que se ha dado en los últimos años le ha permitido al sector financiero desarrollar nuevas oportunidades de negocios, al ofrecer más productos y servicios, que van en beneficio de los consumidores. Con las nuevas tecnologías se han

creado plataformas digitales, lo que permite a las entidades financieras aumentar su alcance, desarrollando nuevos canales para llegar a sus clientes. Esto también les ha generado mayor eficiencia, ya que los bancos obtienen un ahorro en la medida en que las personas no acuden físicamente a las oficinas. Además, el servicio es más rápido, con la misma calidad, aun cuando algunos clientes dudan de la seguridad en las operaciones electrónicas. Al mismo tiempo, las entidades bancarias han creado canales para comunicarse con sus clientes con mayor frecuencia, aumentando el nivel de conocimiento, mientras que conocen las preferencias de los consumidores (Selecta Magazine, 2015).

Hasta el año 2016 se ha encontrado que existe una brecha de US\$ 250,000 millones en la atención a las micro, pequeñas y medianas empresas de América Latina, quienes no siempre tienen acceso a financiamientos del sector formal. Pero esto está cambiando rápidamente y los bancos, así como otras entidades financieras, están reconociendo el valor de largo plazo que tienen estos negocios. Este cambio se debe a la penetración de tecnologías digitales, lo que está cambiando la forma en que las micro y pequeñas empresas se relacionan con sus clientes. Al mismo tiempo, las empresas financieras también están cambiando la manera en la que recopilan y analizan su data (Hoder, Wagner, Sguerra, & Bertol, 2016).

Dentro de las innovaciones que se han desarrollado en el sector financiero, está el programa denominado BIM, el cual es un monedero electrónico diseñado por la Asociación de Bancos del Perú (ASBANC, 2016). Este programa fue desarrollado para promover la inclusión financiera de sectores de menos recursos con el objetivo de incrementar el uso de unidades financieras, dentro del marco de la Ley que regula las características en el uso del dinero electrónico y que fue aprobada en el año 2013. Con ello se asegura la calidad del servicio y la protección del consumidor. Para febrero del año 2016, cuando se inició el proyecto, nueve emisores estaban involucrados y se espera que otros 21 emisores se unan, beneficiando a más de cinco millones de peruanos de bajos recursos, quienes podrían realizar

transacciones con el simple uso de su teléfono móvil, dejando de lado el uso de dinero físico y evitando la presencia física en las oficinas de los bancos (ASBANC 2016).

También le corresponde a las instituciones financieras hacer sus procesos más eficientes, mediante la incorporación de tecnología digital y es en este contexto que han surgido las FINTECH que son empresas de tecnología financiera altamente especializadas y ofrecen nuevas soluciones, al ser capaces de manejar gran cantidad de data. Dentro de las cuales se incluyen capacitaciones para los clientes, identificación de necesidades para ofrecer productos cruzados e inclusive han creado herramientas para mejorar la gestión de los empresarios. Todo esto contribuye a generar valor y de esta manera se incrementa la lealtad de los clientes. Pero se requiere de personal comprometido con la innovación y la mejora continua, apoyada en el uso de tecnología (Hoder et al., 2016).

3.3.5 Fuerzas ecológicas y ambientales (E)

Para D'Alessio (2015), “es innegable la importancia que ha adquirido la conciencia ecológica y la conservación del medio ambiente en la última década” (p. 117). Es por ello que independientemente del sector o de la organización en estudio es importante evaluar el contexto medio ambiental y su potencial impacto. La relación entre el sector bancario y el medio ambiente es esencialmente indirecta, y se da por el efecto que tienen los proyectos que se financian y que pueden ser efectos positivos o negativos. Por lo tanto, la banca es un agente de intermediación de recursos y dinamiza el desarrollo de ciertas industrias, por lo que tiene responsabilidad sobre los efectos finales que estas industrias causan en su entorno (“Finanzas sostenibles,” 2012).

Uno de los principales agentes contaminantes del ambiente es el dióxido de carbono, cuyas emisiones han crecido a razón de 1.4% por año desde 1985. En la Tabla 19 se aprecia cómo además del dióxido de carbono, el óxido de nitrógeno también aumentó, a una tasa de 0.1% por año. Mientras que otros agentes contaminantes, como el óxido de azufre y el óxido

de nitrógeno, se redujeron. Al ser un sector de entidades financieras, Peña (2011) indicó que su responsabilidad social incluye el evaluar los riesgos financieros de sus clientes. Es así que dentro del proceso de evaluación crediticia o de la evaluación para participar en operaciones financieras tiene que considerarse el impacto negativo que ese potencial cliente podría causar. Adicionalmente, las entidades financieras deben medir el uso que hacen de los recursos, principalmente de la electricidad y del papel, ya que podrían ser grandes entes contaminantes.

Tabla 19

Contaminantes per Cápita en el Perú

Año	Dióxido de carbono CO ₂	Monóxido de carbono CO	Óxido de nitrógeno Nox	Óxido de azufre Sox	Partículas	Metano CH ₄ (kg/10 cúbico por hab)
1985	754.1	54.3	4.5	4.2	6	2.1
1986	791.6	52.3	4.6	4.3	5.6	1.9
1987	857.3	52.3	5	4.8	5.3	1.8
1988	840.8	49.9	4.9	4.6	5.1	1.7
1989	737.7	45.1	4.4	4.2	4.8	1.6
1990	719.5	44.5	4.4	4.1	4.6	1.6
1991	699.9	40.9	4	3.8	4.3	1.5
1992	702.4	39.9	4.1	3.7	4.2	1.4
1993	708.1	37.6	4.1	3.9	4	1.3
1994	735.5	37.7	4.5	4.1	3.9	1.3
1995	822.4	37.4	4.8	4.7	3.8	1.3
1996	881.2	38.2	5	5.1	3.7	1.2
1997	843.3	36.1	5	4.9	3.7	1.2
1998	830.2	35.9	4.9	4.7	3.5	1.2
1999	912.8	35.9	5.2	5.5	3.5	1.2
2000	881.2	34.3	5.1	5.4	3.4	1.1
2001	808.8	32.4	4.7	4.9	3.3	1.1
2002	806.6	32	4.6	4.9	3.5	1.1
2003	795.6	31.2	4.7	4.8	3.5	1.1
2004	800.1	30.7	4.8	4.9	3.6	1.2
2005	809.9	30.4	5	5	3.8	1.3
2006	794.5	30.2	5.1	4.7	3.7	1.3
2007	795.9	31.7	5.2	4.8	3.7	1.3
2008	917.9	32	6.1	5.1	3.6	1.3
2009	953.4	34.4	6.4	5.2	3.7	1.3
2010	963.7	32.3	6.8	5.3	3.5	1.3
2011	1045	23.6	3.8	1.5	2.6	1.2
2012	1037.2	23.1	3.8	1.5	2.6	1.2

Nota. Tomado de “Medioambiente,” por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2016a (<http://www.inei.gov.pe/estadisticas/indice-tematico/medio-ambiente/>).

Para Leal (2005), las entidades financieras tienen un alto impacto en el medio ambiente, como consecuencia del uso de energía y de recursos. En cuanto a los insumos, se debe controlar el gasto de los siguientes recursos: (a) energía para aire acondicionado o calefacción, agua y electricidad; (b) suministros de oficina, principalmente papel; (c) materiales de construcción, infraestructura técnica, equipos de cómputo y vehículos; y (d) combustible para vehículos. Mientras que a nivel de los procesos internos, los efectos sobre el medio ambiente se reducen cuando se simplifican los trámites.

En relación con los productos, todos los servicios financieros tienen efectos sobre el medio ambiente. Por ejemplo, los clientes reciben constancias de las transacciones que hacen o material publicitario, lo cual usualmente termina convirtiéndose en basura. Al mismo tiempo, en las oficinas bancarias se generan aguas residuales así como se emanan gases que son consecuencia de los procesos de combustión. Entonces, al usar los recursos, todo banco genera un impacto sobre el medio ambiente, y le corresponde ser socialmente responsable para no generar una percepción negativa en los grupos de interés y esencialmente en los clientes (Leal, 2005).

3.4 Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE)

De acuerdo a lo señalado por D'Alessio (2015), la Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE) se crea para permitir a los estrategas visualizar juntas las oportunidades y amenazas que se obtuvieron del análisis de información política, económica, social, tecnológica, y ecológica de la organización en estudio. Se observa en esta matriz, la cual es presentada a continuación, en la Tabla 20, que el sector bancario en la región del Cusco tiene cinco oportunidades y cinco amenazas, las que en conjunto generan un puntaje ponderado de 2.78, lo cual determina que aún las oportunidades no se están aprovechando para lograr minimizar las amenazas externas.

Tabla 20

MEFE del Sector Bancario en la Región del Cusco

Factores determinantes de éxito		Peso	Valor	Pond.
Oportunidades				
1	En la región Cusco, el crecimiento del PBI ha sido 9.7% en el período 2007-2014, superior al 5.6% de promedio nacional	0.10	4	0.40
2	Ente regulador activo (SBS), con marco legal claro	0.09	4	0.36
3	Obtención de financiamiento en mercados de capitales nacionales y foráneos	0.10	3	0.30
4	Nuevos proyectos de infraestructura en telecomunicaciones y electrificación rural en la región	0.10	3	0.30
5	Nivel de inclusión financiera en la región Cusco es 29.8%	0.12	2	0.24
Sub-total oportunidades		0.51		1.60
Amenazas				
1	Ineficiencia en la gestión y corrupción en las entidades del Gobierno Regional	0.11	3	0.33
2	Afianzamiento de los competidores y de productos sustitutos en la región Cusco	0.10	2	0.20
3	Sobreendeudamiento de los clientes de la región Cusco	0.09	3	0.27
4	Inestabilidad económica - financiera mundial que afecta los ingresos de la región Cusco	0.11	2	0.22
5	Falta de preservación del medio ambiente y la ecología en la región Cusco	0.08	2	0.16
Sub-total amenazas		0.49		1.18
Total		1.00		2.78

Nota. 4 significa que el sector responde muy bien, 3 que responde bien, 2 responde promedio y 1 responde mal.

3.5 Sector Bancario en la Región Cusco y sus Competidores

El análisis que a continuación se presenta se ha desarrollado utilizando el esquema de las cinco fuerzas de Porter (ver Figura 36). Es así que se revisan cinco dimensiones: (a) poder de negociación de los proveedores, (b) poder de negociación de los clientes, (c) amenaza de los sustitutos, (d) amenaza de los entrantes, y (e) rivalidad de los competidores.

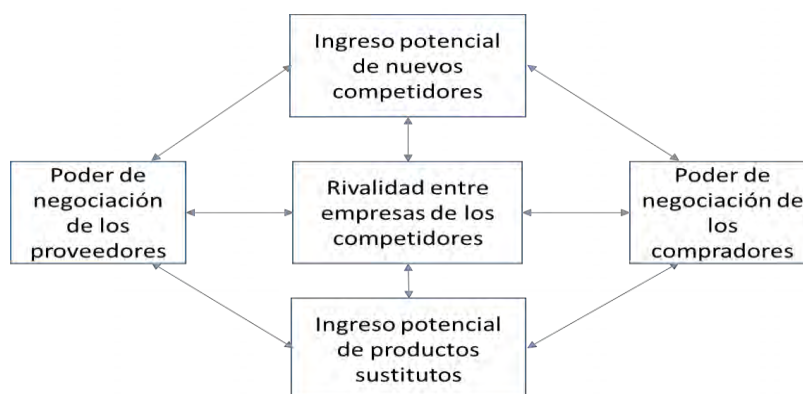


Figura 36. Modelo de las cinco fuerzas competitivas de Porter. Adaptado de *Ser competitivo* (pp. 31-40), por M. Porter, 2009, Bilbao, España: Deusto.

3.5.1 Poder de negociación de los proveedores

El principal insumo que tienen los bancos es el fondeo, que principalmente aportan los pobladores y las empresas, que son captados bajo la forma de depósitos. Sin embargo, cuando estos no son suficientes para las actividades de colocación que se tienen entonces se recurre a otras fuentes de financiamiento de largo plazo bajo la modalidad de deudas subordinadas, adeudados e inclusive la mayoría a la fecha ya emiten bonos. En la Tabla 21 se aprecia como para el sector bancario nacional, las obligaciones con el público representaban el 78.5% de los fondos para diciembre 2016. A esto le siguen las obligaciones financieras con 14.3% y los bonos con 4.8%. Para finales del 2016, los bancos que más habían emitido bonos eran el Banco Continental y el Banco de Crédito del Perú.

Tabla 21

Fuente de Fondos del Sector Bancario Nacional, a Diciembre 2016, en Millones de Soles

	Obligaciones con el público	Depósitos del Sistema	Fondos interbancarios	Obligaciones financieros	Bonos
BBVA Banco Continental	47,825	1,486	-	5,360	4,845
Banco de Comercio	1,284	0	-	102	
Banco de Crédito del Perú	66,603	1,050	348	15,306	5,536
Banco Financiero	4,866	187	-	1,580	459
Banco Interamericano de Finanzas	7,639	324	223	1,874	71
Scotiabank Perú	32,981	274	476	6,351	910
Citibank	4,674	597	133	267	
Interbank	26,635	200	332	4,959	
Mibanco	6,234	131	50	1,621	462
Banco GNB	3,701	179	-	262	60
Banco Falabella Perú	2,767	51	23	3	93
Banco Santander Perú	2,966	220	30	451	76
Banco Ripley	1,267	94	-	41	348
Banco Azteca Perú	457	13	-	-	
Banco Cencosud	491	-	-	-	
Banco ICBC	129	7	5	111	

Nota. Adaptado de “Información estadística de banca múltiple,” por la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (SBS), 2016a (<http://sbs.gob.pe/app/stats/EstadisticaBoletinEstadistico.asp?p=1#>).

Los bancos buscan captar fondos en mejores condiciones a largo plazo y a menores costos. La legislación peruana permite los préstamos interbancarios, cuya tasa no debe superar la tasa de los créditos a los clientes finales, pero tampoco puede ser inferior a la tasa

overnight que es la pagada por el BCRP a los bancos cuando estos depositan sus fondos sobrantes al final del día. También hay préstamos directos del BCRP para suplir necesidades de liquidez o de fondos en el corto plazo (Instituto Peruano de Economía, 2016b).

Para trasladar los fondos y valores de la Banca se requieren los servicios de empresas que transportan valores, tales como Prosegur, Hermes o SG4, cuyo poder de negociación es medio. Estas empresas compiten en función de su infraestructura y cobertura. Por ejemplo, Hermes indica que traslada los valores de sus clientes, recogéndolos en el lugar indicado y desplazándolos hasta donde lo soliciten, brindando seguridad y confidencialidad. Además, posee 14 plantas distribuidas por todo el país para ofrecer amplia cobertura geográfica (Hermes, 2016). Adicionalmente, en el Perú ya funciona el transporte de valores con protección electrónica, que favorece a los clientes bancarios pero no a las instituciones en sí, porque el monto máximo es de S/ 60,000. Este sistema consiste en un maletín para colocar el dinero, el cual funciona con un sensor de contacto que está en la manilla y con tiempos programados para su apertura (“Uso de alta tecnología,” 2012).

Otro proveedor importante es el buró de créditos, el cual es una sociedad de información crediticia, que tiene como objetivo integrar información de las personas y empresas, pero particularmente en lo que se refiere a su comportamiento crediticio. Este buró brinda data procesada a los bancos para que puedan decidir si otorgarle o no un crédito a cierto ente. Pero para que haya información disponible de una persona o empresa es necesario que la misma haya sido beneficiaria de algún producto de crédito con anterioridad (Núñez, 2015). En Perú, hay distintos burós de crédito, como son Infocorp e Informa que tienen un poder medio de negociación, donde los incumplimientos se borran dos años después de que la persona hace el pago, mientras que en la central de riesgo de la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP no desaparece el historial (Mendoza, 2012).

Además de los proveedores que se han mencionado, se encontró que también son importantes aquellos que brindan el core financiero a las entidades bancarias. Este core financiero automatiza todos los procesos de la organización, desde la banca de servicio y operaciones hasta la crediticia y de atención al cliente a nivel nacional. Estas herramientas afectan directamente el tiempo de atención y de procesamiento de datos, así como también permiten definir cuáles servicios se pueden ofrecer al mercado y cuáles no, por lo que el poder de negociación de los proveedores es alto. También se cuenta con proveedores en los siguientes rubros: (a) insumos de oficina, (b) limpieza y mantenimiento, (c) servicios legales, (d) auditoría, entre otros, con un bajo poder de negociación. En general, el poder de negociación de los proveedores es bajo cuando participan los principales bancos del país y alto cuando se trata de bancos nuevos con poco alcance en la región y el resto del país.

3.5.2 Poder de negociación de los compradores

El poder de negociación de los compradores o clientes depende directamente del nivel de riesgo que puedan generar para la institución financiera y esto se relaciona con su récord crediticio. Es decir, en la medida en que un cliente tiene un buen historial de comportamiento de pagos obtiene un mayor *score* o puntaje, lo que implica que el sujeto tiene menor riesgo. Entonces, estos sujetos menos riesgosos podrían negociar una mejor tasa de interés, pero cuando ocurre lo contrario, es decir, que la empresa o persona tiene un bajo *score*, entonces su poder de negociación es bajo y la tasa de interés que le cobrarán las instituciones financieras será más alta o por encima del promedio. Lo mismo sucede con los casos de clientes que no están bancarizados ya que no cuentan con record crediticio, lo cual los deja sin poder de negociación.

El poder de negociación también se relaciona con el volumen de negocio que representa el cliente, es decir que en la medida en que el cliente es más grande entonces tendrá mayor poder de negociación. Si se considera que el enfoque en la región del Cusco es

en pequeñas empresas, y no en los grandes grupos corporativos, entonces se puede considerar que los clientes tienen bajo poder de negociación. Lo mismo ocurre con los clientes de la banca personal, ya que, al actuar como entes individuales, el monto que aportan a las captaciones o que reciben durante las colocaciones es muy bajo, debiendo adecuarse en su totalidad a las condiciones que los bancos establecen.

A pesar de que se ha establecido que el poder de negociación de los clientes es bajo, todas las instituciones financieras están obligadas a respetar sus derechos, por lo cual se promulgó la Ley Complementaria a la Ley de Protección al Consumidor en Materia de Servicios Financieros (Ley 28587, 2005). En ella se definen disposiciones adicionales a las de la Ley de Protección al Consumidor, específicas para los clientes del sistema financiero. El objetivo es que los clientes tengan acceso a información suficiente, llegando a conocer los costos reales de los productos que adquieran, incluyendo tasas de interés, gastos y comisiones.

En América Latina se considera que las micro, pequeñas y medianas empresas tienen un elevado nivel de importancia para las instituciones financieras. Sin embargo, se tienen grandes barreras para poder atenderlas, por lo que se ha generado una brecha cercana a los US\$ 250,000 millones. Dicha brecha es consecuencia de las prácticas informales, a las cuales recurren los clientes cuando su poder es muy bajo y no son atendidos por el sistema formal. Además, se debe a la heterogeneidad del mercado, a la imposibilidad de incrementar más los márgenes para asumir el riesgo, a la baja productividad de estos negocios y a las restricciones que impone el gobierno (Hoder et al., 2016).

3.5.3 Amenaza de los sustitutos

Los sustitutos del sector bancario en la región Cusco son las casas comerciales que dan créditos directos a los clientes, en donde no se requiere la intervención de una entidad bancaria. En el sector inmobiliario se encuentran distintas empresas que dan financiamiento

directo, como por ejemplo Los Portales. Mientras que hay otros modelos como Pandero, que es una empresa administradora de fondos colectivos, autorizada por la Superintendencia del Mercado de Valores (SMV) y que cuenta con más de 48 años operando en el mercado peruano. La empresa se encarga de reunir un grupo de personas, quienes todos los meses aportan una cantidad, acorde al tipo de vehículo que desean recibir y así mismo cada mes se asigna una unidad vehicular, hasta que todos han recibido la suya (Pandero, 2017).

3.5.4 Amenaza de los entrantes

El ingreso de nuevos competidores se desestimula por la existencia de altas barreras de entrada (D'Alessio, 2015). En el Perú, para poder constituir un banco existen una serie de requisitos, entre los que destaca el monto de capital mínimo requerido, que varía según el tipo de empresa financiera a constituir. Estos montos, de acuerdo a la Ley General del Sistema Financiero y del Sistema de Seguros y Orgánica de la SBS (Ley 26702, 1996) y a sus modificaciones posteriores, son los siguientes:

- Empresa bancaria: S/ 14'914,000.00
- Empresa financiera especializada: S/ 7'500,000.00
- Caja municipal de ahorro y crédito: S/ 678,000.00
- Caja municipal de crédito popular: S/ 4'000,000.00
- Entidad de desarrollo a la pequeña y micro empresa (EDPYME): S/ 678,000.00
- Cooperativas de ahorro y crédito autorizadas a captar recursos del público:
S/ 678,000.00
- Caja rural de ahorro y crédito: S/ 678,000.00

Además del requerimiento de capital, se necesita hacer un estudio de factibilidad, tanto de mercado, como de gestión y del área financiera. Luego tienen que cumplir con todos los requisitos que establece la Bolsa de Valores de Lima, para cualquier sociedad anónima que vaya a cotizar sus títulos en el mercado abierto. Dadas las barreras de entrada y la

desaceleración económica que enfrenta el Perú, se considera que la amenaza de nuevos entrantes es baja. Sin embargo, no se puede pasar por alto aquellas organizaciones que se dedican a otorgar créditos sin tomar en cuenta la regular o mala clasificación de la SBS, tomando como premisa la presencia de colaterales y/o garantías reales. Esto se ha presentado a los clientes como una alternativa temporal o puente que les permite reestructurar sus pasivos de corto y largo plazo de una manera rápida y flexible aun cuando tengan que sacrificar rentabilidad.

Las empresas de tecnología financiera, conocidas como FINTECH, representan una amenaza y la mayoría de ellas son más ágiles que las entidades financieras tradicionales. Estas empresas de tecnología financiera han creado aplicaciones innovadoras, ofreciendo servicios que tradicionalmente correspondían a las instituciones financieras, a través del uso de tecnologías digitales. Es así que logran recaudar capital, facilitar pagos electrónicos, analizar grandes cantidades de datos y lo más importante, mantener una relación cercana con los clientes (Hoder et al., 2016).

Las empresas de tecnología financiera tienen como principal ventaja su capacidad de innovación, penetrando el mercado con estrategias como el cambio en la forma de evaluar a los clientes para el otorgamiento de créditos. De acuerdo con Hoder et al. (2016):

En la medida en que incrementa la actividad del comercio electrónico y cada vez más empresas acepten pagos electrónicos de sus clientes, se puede usar los historiales de las transacciones para medir los flujos de ingresos de las empresas a lo largo del tiempo. Los datos de las transacciones electrónicas ofrecen un panorama más completo de la capacidad crediticia y el estado de las MiPyME, ya que la mayoría depende de los flujos de caja en lugar de los activos fijos o las inversiones. (p. 20)

En África, donde predominan las micro y pequeñas empresas, una FINTECH creó un método para generar en tiempo real evaluaciones de riesgos y recomendaciones crediticias.

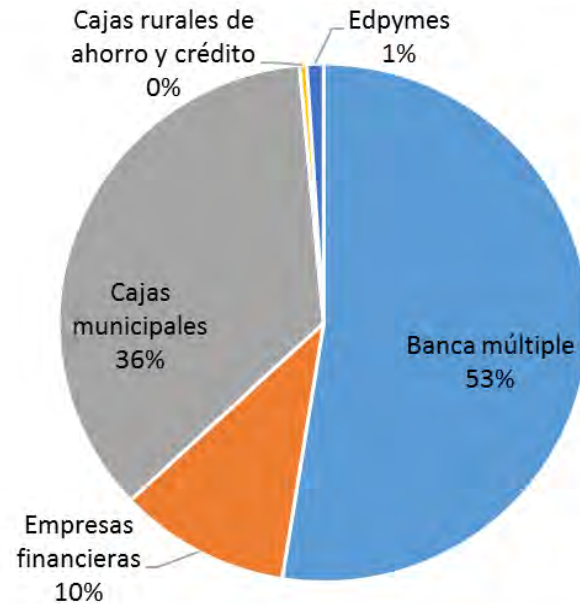
Dicha metodología combina datos demográficos con información social y financiera extraída de los celulares, así como con contratos de servicios y otras fuentes. Gracias a esto, los pobladores que estaban marginados del sistema financiero lograron acceder a créditos, al mismo tiempo que el margen de ganancia de los prestamistas se incrementó hasta en 10 veces (Hoder et al., 2016).

3.5.5 Rivalidad de los competidores

A nivel formal, los principales competidores del sector bancario de la región Cusco son las cajas municipales de ahorro y crédito, tal y como se aprecia en la Figura 37. En lo que se refiere a los productos de crédito, la banca múltiple posee el 53% del monto total, mientras que las cajas municipales un 36% y las empresas financieras el 10%. Del lado de las operaciones de captación, o de ahorro, la banca múltiple en la región del Cusco posee el 56% del mercado, seguida por las cajas municipales con 38% y las empresas financieras con el 6%. Se observa entonces que independientemente del tipo de producto, la banca múltiple tiene el liderazgo en el sistema financiero regional.

Sin embargo, los competidores presentan un rápido crecimiento. Más adelante, en la Tabla 22 se muestra la evolución de los créditos por tipo de empresa financiera, donde se aprecia cómo las cajas municipales de ahorro y crédito han elevado sus colocaciones en 14.9% promedio por año, desde el 2014, y las Edpymes tuvieron un incremento de 19.8%. En este mismo período, el promedio anual de crecimiento de la banca múltiple fue 12.9%. Para Serra (2010), este crecimiento se debe a que las entidades financieras, que no son de la banca múltiple, asumen mayores riesgos y exigen menos condiciones a los solicitantes. Con respecto a los depósitos, se puede apreciar, más adelante en la Tabla 23, cómo estos se han elevado a razón de 14.5% al año, donde el mayor crecimiento lo ha experimentado la banca múltiple, con una tasa de 16.4% mientras que las cajas municipales tuvieron un crecimiento anual de 14.8%.

Créditos



Depósitos

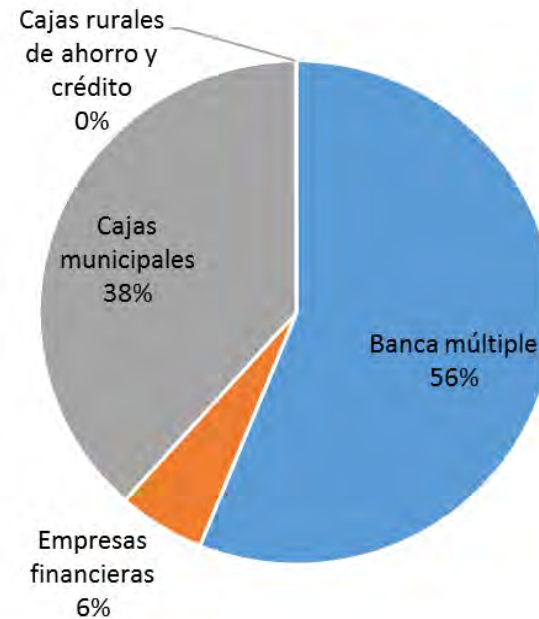


Figura 37. Participación de mercado de la banca múltiple en la región Cusco, en porcentaje a diciembre 2016. Adaptado de “Información estadística de banca múltiple,” por la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (SBS), 2016a (<http://sbs.gob.pe/app/stats/EstadisticaBoletinEstadistico.asp?p=1#>); “Información estadística de empresas financieras,” por la SBS, 2016b (<http://sbs.gob.pe/app/stats/EstadisticaBoletinEstadistico.asp?p=2#>); “Información estadística de cajas municipales,” por la SBS, 2016c (<http://sbs.gob.pe/app/stats/EstadisticaBoletinEstadistico.asp?p=3#>); “Información estadística de cajas rurales,” por la SBS, 2016d (<http://sbs.gob.pe/app/stats/EstadisticaBoletinEstadistico.asp?p=4#>); “Información estadística de edpymes,” por la SBS, 2016e (<http://sbs.gob.pe/app/stats/EstadisticaBoletinEstadistico.asp?p=5#>).

Tabla 22

Evolución de los Créditos Totales en la Región Cusco, por Tipo de Entidad Financiera, en Miles de Soles

	2014	2015	2016	Crecimiento promedio (%)
Banca múltiple	1'851,128	2'302,905	2'357,893	12.9
Empresas financieras		485,166	471,220	-2.9
Cajas municipales	1'209,346	1'399,995	1'596,020	14.9
Cajas rurales de ahorro y crédito	311,976	13,464	19,589	-74.9
Edpymes	31,904	39,137	45,825	19.8
Total	3'404,354	4'240,667	4'490,548	14.9

Nota. Adaptado de “Información estadística de banca múltiple,” por la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (SBS), 2016a (<http://sbs.gob.pe/app/stats/EstadisticaBoletinEstadistico.asp?p=1#>); “Información estadística de empresas financieras,” por la SBS, 2016b (<http://sbs.gob.pe/app/stats/EstadisticaBoletinEstadistico.asp?p=2#>); “Información estadística de cajas municipales,” por la SBS, 2016c (<http://sbs.gob.pe/app/stats/EstadisticaBoletinEstadistico.asp?p=3#>); “Información estadística de cajas rurales,” por la SBS, 2016d (<http://sbs.gob.pe/app/stats/EstadisticaBoletinEstadistico.asp?p=4#>); “Información estadística de edpymes,” por la SBS, 2016e (<http://sbs.gob.pe/app/stats/EstadisticaBoletinEstadistico.asp?p=5#>).

Tabla 23

Evolución de los Depósitos en la Región Cusco, por Tipo de Entidad Financiera, en Miles de Soles

	2014	2015	2016	Crecimiento promedio (%)
Banca múltiple	1'525,593	1'863,846	2'066,970	16.4
Empresas financieras		178,611	201,808	13.0
Cajas municipales	1'070,629	1'265,643	1'412,209	14.8
Cajas rurales de ahorro y crédito	212,072	748	1,469	-91.7
Total	2'808,294	3'308,847	3'682,456	14.5

Nota. Adaptado de “Información estadística de banca múltiple,” por la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (SBS), 2016a (<http://sbs.gob.pe/app/stats/EstadisticaBoletinEstadistico.asp?p=1#>); “Información estadística de empresas financieras,” por la SBS, 2016b (<http://sbs.gob.pe/app/stats/EstadisticaBoletinEstadistico.asp?p=2#>); “Información estadística de cajas municipales,” por la SBS, 2016c (<http://sbs.gob.pe/app/stats/EstadisticaBoletinEstadistico.asp?p=3#>); “Información estadística de cajas rurales,” por la SBS, 2016d (<http://sbs.gob.pe/app/stats/EstadisticaBoletinEstadistico.asp?p=4#>); “Información estadística de edpymes,” por la SBS, 2016e (<http://sbs.gob.pe/app/stats/EstadisticaBoletinEstadistico.asp?p=5#>).

3.6 El Sector Bancario en la Región Cusco y sus Referentes

El principal referente que tiene el sector es la banca múltiple de la región Arequipa. Para diciembre del año 2016, esta región tenía el 3.0% del total de créditos del Perú y 2.2% de los depósitos totales, porcentaje que ha presentado un ligero crecimiento en los últimos tres años. Se observa en la Tabla 24 como la cartera de créditos directos ha tenido un rápido crecimiento, con tasas de 10.5% en 2014, 17.0% para el 2015 y 5.2% durante el 2016, cuando a nivel nacional los créditos se elevaron en 3.6%. Estos crecimientos en la región Cusco muestran que ha tenido un desempeño mejor que el promedio nacional y es importante mencionar que es la segunda región del Perú, luego de Lima.

Tabla 24

Créditos y Depósitos Totales del Sector Bancario en la Región Arequipa

Año	Créditos directos		Depósitos totales	
	Miles de soles	Crecimiento (%)	Miles de soles	Crecimiento (%)
2013	4,922,284		4,078,494	
2014	5,436,902	10.5	3,684,017	(9.7)
2015	6,362,316	17.0	4,399,098	19.4
2016	6,695,155	5.2	4,713,804	7.2

Nota. Adaptado de “Información estadística de banca múltiple,” por la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (SBS), 2016a (<http://sbs.gob.pe/app/stats/EstadisticaBoletinEstadistico.asp?p=1#>); “Información estadística de empresas financieras,” por la SBS, 2016b (<http://sbs.gob.pe/app/stats/EstadisticaBoletinEstadistico.asp?p=2#>); “Información estadística de cajas municipales,” por la SBS, 2016c (<http://sbs.gob.pe/app/stats/EstadisticaBoletinEstadistico.asp?p=3#>); “Información estadística de cajas rurales,” por la SBS, 2016d (<http://sbs.gob.pe/app/stats/EstadisticaBoletinEstadistico.asp?p=4#>); “Información estadística de edpymes,” por la SBS, 2016e (<http://sbs.gob.pe/app/stats/EstadisticaBoletinEstadistico.asp?p=5#>).

Para diciembre del 2015, en Arequipa un 53.2% de sus distritos contaban con acceso a puntos de atención y 37.9% de sus 109 distritos tenían oficinas de la banca múltiple, cajeros electrónicos y agentes autorizados o corresponsales. Mientras que durante ese mismo período, en la región Cusco solamente 25.8% de sus 111 distritos tenían presencia de estos tres puntos de servicio. En cuanto a la morosidad de la cartera, la posición de Arequipa también es ventajosa frente a la región Cusco, ya que tenía 3% de tasa de morosidad, mientras que la industria en estudio presentaba 7.1% de mora en sus créditos. Esto dentro de un contexto nacional donde había 2.8% de tasa de morosidad (SBS, 2016a).

Al comparar el desempeño de la región Cusco con la región Arequipa se tiene que los depósitos totales son 128 puntos porcentuales superiores a los del Cusco, mientras que los créditos directos sobrepasan en 126 puntos porcentuales (ver Tabla 25). Asimismo, la tasa de mora es más favorecedora en Arequipa, donde los bancos tienen una mora de 3%, al mismo tiempo que estas instituciones en el Cusco llegan a una tasa de 6.1%, incluso, en la Figura 38 se aprecia como a través de los últimos cinco años, el sector bancario de la región Cusco ha tenido una tasa de mora más elevada que la de su referente. En cuanto al número de oficinas, la posición del Cusco también es desventajosa presentando 56 agencias mientras que en la región Arequipa hay 96; y esta desventaja se ha presentado históricamente (ver Figura 39).

Tabla 25

Comparación del Sector Bancario en la Región Cusco con la Región Arequipa, 2016

		Región	
		Cusco	Arequipa
Depósitos totales	Miles de soles	2,066,970	4,713,804
Créditos directos	Miles de soles	2,357,893	5,338,314
Tasa de mora	%	6.1	3.0
Oficinas	%	56	96
Ingresos financieros	Miles de soles	246,807	872,528
Resultados netos	Miles de soles	72,261	215,458

Nota. Adaptado de “Información estadística de banca múltiple,” por la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (SBS), 2016a (<http://sbs.gob.pe/app/stats/EstadisticaBoletinEstadistico.asp?p=1#>); “Información estadística de empresas financieras,” por la SBS, 2016b (<http://sbs.gob.pe/app/stats/EstadisticaBoletinEstadistico.asp?p=2#>); “Información estadística de cajas municipales,” por la SBS, 2016c (<http://sbs.gob.pe/app/stats/EstadisticaBoletinEstadistico.asp?p=3#>); “Información estadística de cajas rurales,” por la SBS, 2016d (<http://sbs.gob.pe/app/stats/EstadisticaBoletinEstadistico.asp?p=4#>); “Información estadística de edpymes,” por la SBS, 2016e (<http://sbs.gob.pe/app/stats/EstadisticaBoletinEstadistico.asp?p=5#>).

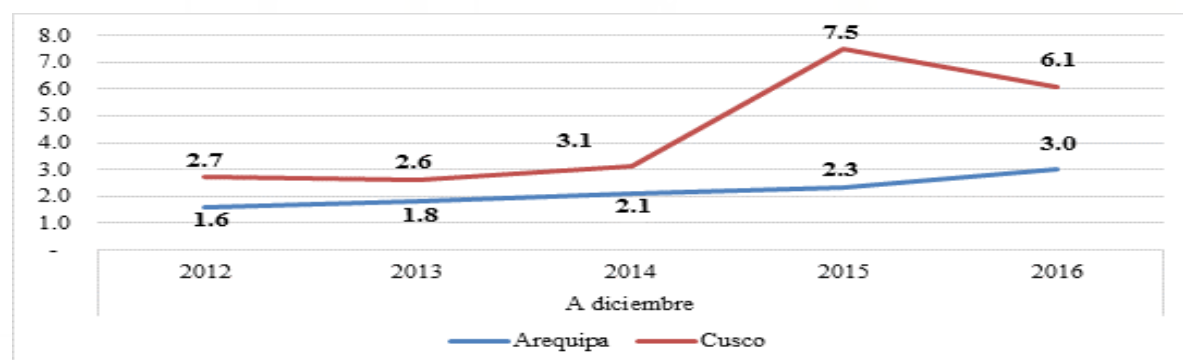


Figura 38. Evolución de la tasa de morosidad en la banca múltiple de la región Cusco y la región Arequipa, a diciembre 2016, en porcentaje. Adaptado de “Información estadística de banca múltiple,” por la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (SBS), 2016a (<http://sbs.gob.pe/app/stats/EstadisticaBoletinEstadistico.asp?p=1#>).

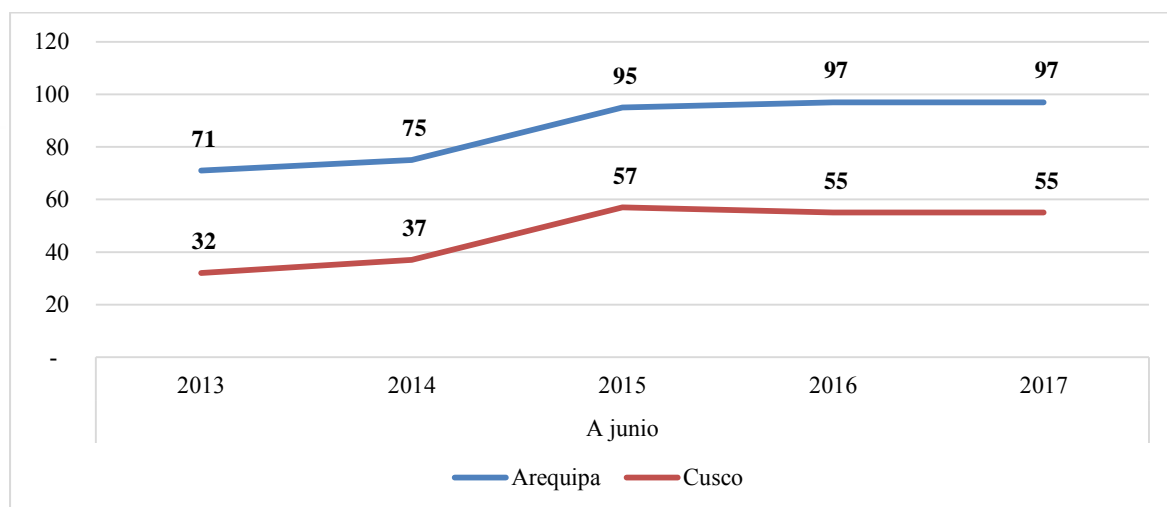


Figura 39. Evolución de la cantidad de oficinas de la banca múltiple de la región Cusco y la región Arequipa, a junio 2017, en porcentaje. Adaptado de “Información estadística de banca múltiple,” por la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (SBS), 2016a (<http://sbs.gob.pe/app/stats/EstadisticaBoletinEstadistico.asp?p=1#>).

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

Para los competidores se han considerado a las Cajas municipales, cajas rurales, entidades corporativas (no supervisadas por SBS), Edpymes y financieras que operan en la región del Cusco, considerando que su participación es inferior a la del sector bancario pero que va en aumento. Los factores claves de éxito que se han identificado a partir del análisis previo son los siguientes: (a) rentabilidad, (b) tecnología de punta, (c) tiempos de respuesta, (d) niveles de satisfacción al cliente.

En la Tabla 26 se presenta la MPC, en la cual se observa que el sector bancario tiene 2.44 de puntaje ponderado. Las Cajas rurales han obtenido 2.48 de puntaje al igual que las Edpymes y financieras, las entidades no supervisadas obtuvieron 2.24 mientras que las Cajas municipales que son los principales competidores obtienen un puntaje de 2.96. La banca múltiple tiene la fortaleza de contar con tecnología de punta, lo cual se reflejará más adelante en la MEFI, en alineación con la MPC aquí presentada. Seguidamente, en la Tabla 27 se

puede apreciar la MPR, donde se ha comparado al sector bancario en la región Cusco con la región Arequipa, que mantiene indicadores superiores a los de la región Cusco.

Tabla 26

Matriz Perfil Competitivo

Factores clave de éxito	Sector bancario en la región Cusco			Cajas municipales en la región Cusco		Cajas rurales en la región Cusco		Edpyme y financieras		Entidades no supervisadas	
	Peso	Valor	Pond.	Valor	Pond.	Valor	Pond.	Valor	Pond.	Valor	Pond.
1 Rentabilidad	0.28	2	0.56	2	0.56	2	0.56	2	0.56	2	0.56
2 Tecnología de punta	0.22	4	0.88	3	0.66	2	0.44	2	0.44	2	0.44
3 Tiempos de respuesta	0.24	2	0.48	4	0.96	4	0.96	4	0.96	3	0.72
4 Niveles de satisfacción al cliente	0.26	2	0.52	3	0.78	2	0.52	2	0.52	2	0.52
Total	1.00		2.44		2.96		2.48		2.48		2.24

Nota. 4 representa una fortaleza mayor, 3 fortaleza menor, 2 debilidad menor y 1 debilidad mayor.

Tabla 27

Matriz Perfil Referencial

Factores clave de éxito	Sector bancario en la región Cusco			Sector bancario en la región Arequipa	
	Peso	Valor	Pond.	Valor	Pond.
1 Rentabilidad	0.28	2	0.56	3	0.84
2 Tecnología de punta	0.22	4	0.88	4	0.88
3 Tiempos de respuesta	0.24	2	0.48	4	0.96
4 Niveles de satisfacción al cliente	0.26	2	0.52	4	1.04
Total	1.00		2.44		3.72

Nota. 4 representa una fortaleza mayor, 3 fortaleza menor, 2 debilidad menor y 1 debilidad mayor.

3.8 Conclusiones

Al culminar el análisis externo se establece que en el mercado existen oportunidades para el desarrollo del sector bancario en la región del Cusco, el cual tiene altas barreras de entrada, limitando el ingreso de nuevas empresas, a pesar de lo cual se encontró una alta rivalidad entre los competidores, buscando incrementar su participación de mercado. Tanto los bancos, como las cajas de ahorro y las financieras continúan penetrando el mercado, ofreciendo tasas atractivas para captar depósitos y aumentar la tasa de bancarización, la cual

permanece baja por limitaciones como desconocimiento o temor. En la región Cusco, las cajas de ahorro son las principales empresas competidoras, las cuales han logrado captar clientes mediante un enfoque en micro y pequeñas empresas, así como ofreciendo altas tasas de interés a sus ahorristas para captar fondos.

Entre las oportunidades se encontró que el entorno político ofrece leyes claras, las cuales permiten el desarrollo de la actividad financiera privada, bajo la supervisión de la SBS. Esto obliga a la publicación oportuna de información bancaria, en beneficio de los clientes y del desarrollo económico nacional. La transparencia y las normas promueven la bancarización de la población, lo que en un futuro llevará a que las personas sean sujetos de crédito. Sin embargo, aún se necesita mayor educación financiera.

En este capítulo también se identificaron las amenazas, entre las que destaca la inestabilidad financiera-económica, junto con un sobreendeudamiento de los consumidores peruanos. Esto ha traído el incremento en las tasas de morosidad, lo cual afecta a la región Cusco por encima del promedio nacional. Es importante mencionar que esta región presenta tasas de crecimiento superiores a las del sistema nacional en su totalidad, con la presencia de las principales instituciones financieras del país, lideradas por el Banco de Crédito del Perú, el BBVA Continental y el Scotiabank.

Como principal referente se encuentra la región de Arequipa, y sus datos tienen que servir de base para establecer mejoras. Todo esto se utilizará para el desarrollo de estrategias que permitan al sector bancario de la región Cusco alcanzar su visión.

Capítulo IV: Evaluación Interna

En el Capítulo IV se realiza el análisis de las fortalezas y debilidades del sector bancario en la Región Cusco, considerando como referencia a cuatro bancos del mercado: (a) Banco de Crédito del Perú, (b) BBVA Banco Continental, (c) Interbank y (d) Banbif. Para ello se sigue el esquema AMOFHIT, luego se presenta la Matriz Evaluación de Factores Internos y se cierra el capítulo con las conclusiones, que dan paso al potencial de la organización.

4.1 Análisis Interno AMOFHIT

El análisis interno del sector bancario en la región Cusco se hace utilizando el esquema AMOFHIT, que consiste en examinar siete áreas operativas: (a) administración y gerencia, (b) marketing y ventas, (c) operaciones, logística e infraestructura, (d) finanzas y contabilidad, (e) recursos humanos, (f) sistemas de información y comunicaciones, y (g) tecnología (D'Alessio, 2015). A continuación, se desarrolla cada uno de estos aspectos.

4.1.1 Administración y gerencia (A)

El objeto social de los bancos es captar dinero del público, ya sea en forma de depósito o de cualquier otra modalidad contractual. Una vez que descuentan el encaje y en conjunto con el aporte de los accionistas en forma de capital social, proceden a conceder préstamos o créditos. Todo esto lo hacen dentro del marco de la Ley General o de otras leyes específicas que indique la norma, bajo los lineamientos de la SBS (Interbank, 2016). De acuerdo con la Gerente de Oficina de Interbank, el objetivo de la institución es que tanto los clientes como los usuarios no se encuentren mucho tiempo en el banco, independientemente la operación que vayan a realizar. Es en base a esto que define su estructura, donde se pretende que en un solo contacto el cliente pueda hacer todas sus operaciones y consultas (K. Calderón, comunicación personal, 21 de diciembre, 2016). En el sector bancario se puede verificar que las empresas no solo mantienen una línea de negocio, sino que muchas de ellas

por ejemplo el Banco de Crédito busca diversificar sus inversiones como en nuevas unidades de negocio como la adquisición del 60.68% de las acciones de Mibanco en el 2014, esto conociendo de la especialidad en cuanto al sector microfinanciero. Estas decisiones son tomadas desde la alta gerencia. A continuación, se puede observar, en la Figura 40, el organigrama tomado como referencia del Banco de Crédito del Perú.

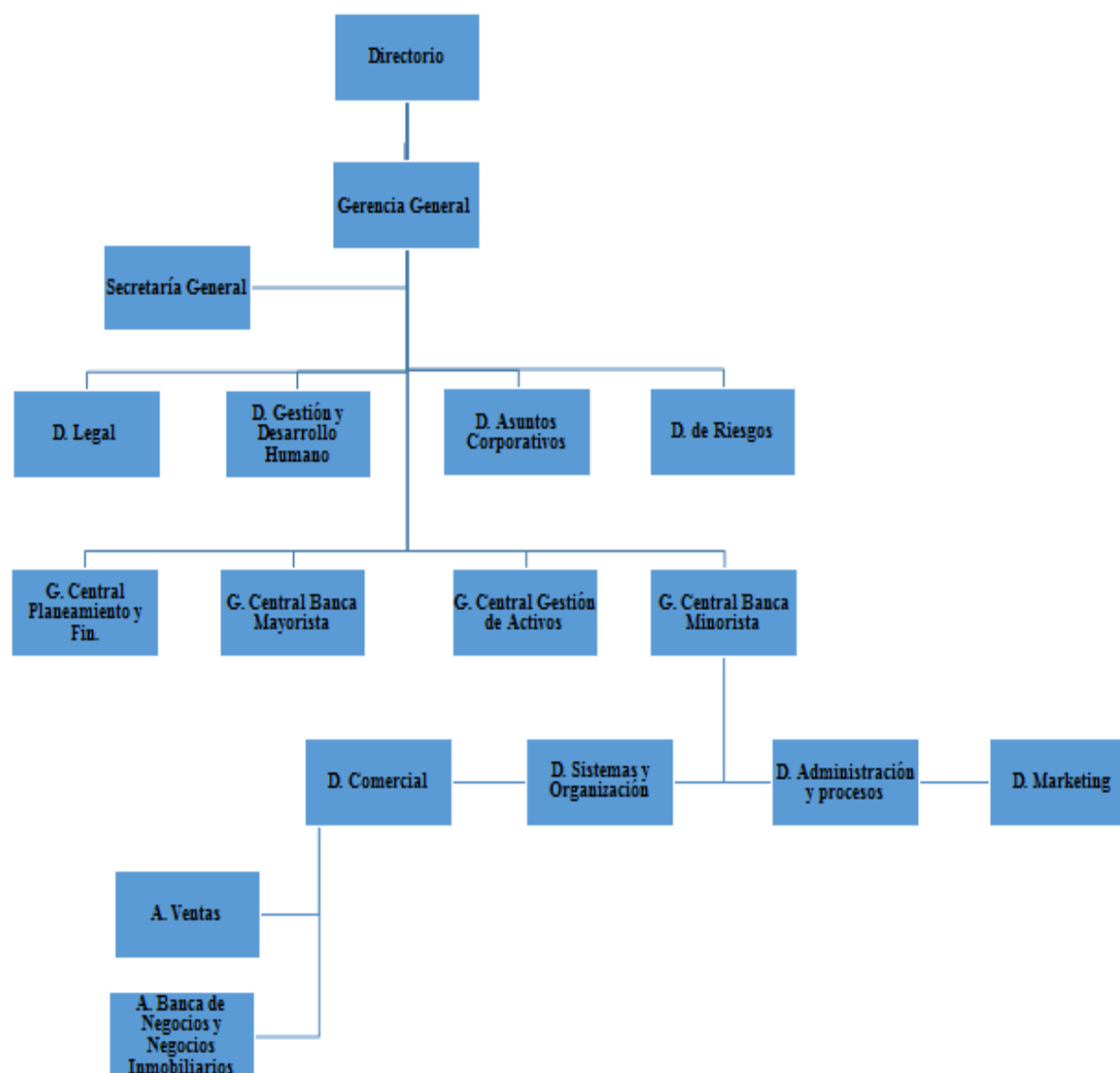


Figura 40. Organigrama del Banco de Crédito del Perú. Adaptado de *Perfil de la organización* (p. 12), por el Banco de Crédito del Perú (BCP), 2016, Lima, Perú: Autor.

En la región Cusco, cada institución bancaria presenta una estructura organizacional completa, con las siguientes secciones: (a) operaciones, (b) plataforma, (c) banca pyme, (d) banca de negocios, (e) banca empresarial, (f) banca corporativa, y (g) riesgos. Al mismo

tiempo que dentro de cada agencia se desarrollan funciones de recursos humanos y marketing entre otras áreas administrativas. Sin embargo, la dirección de todas estas áreas se encuentra en Lima desde donde se toman las diferentes decisiones estratégicas para luego difundirlas a nivel nacional. La segunda región sede de gerencias importantes es la región de Arequipa.

Se realizan planeamientos y controles exhaustivos en todas las áreas que conforman la organización de las empresas, se tiene una misión, visión y objetivos estratégicos establecidos, se desarrollan pronósticos de forma anual para establecer las metas y de acuerdo a esto distribuir las según la categoría de oficina. Constantemente se observa el entorno para identificar nuevas oportunidades que ayuden a tomar decisiones adecuadas que permitan el cumplimiento de objetivos.

4.1.2 Marketing y ventas (M)

Los productos que el sector bancario ofrece en la región Cusco se dividen en dos grandes grupos, los de captación y los de colocación. En la región Cusco están a disposición de los clientes los siguientes tipos de crédito: (a) corporativos, (b) medianas empresas, (c) pequeñas empresas, (d) microempresas, (e) hipotecarios para viviendas, (f) consumo revolvente, y (g) consumo no revolvente.

Los productos de captación se refieren a los depósitos, se ofrecen cuentas de ahorros, depósitos a plazo fijo, depósitos a la vista, a septiembre de 2016 ascendían a S/ 1,818 millones, distribuidos por tipo, como se presenta en la Figura 41. Se observa que el tipo está definido por la disponibilidad de los fondos, donde en el año 2016, el 56% son ahorros, es decir que el cliente puede hacer uso de su dinero cuando lo desee. Tanto para captación, como para los productos de crédito o colocación, hay una gran concentración en el distrito de Cusco, como se observa en la Tabla 28.

En conversación personal con el Gerente de Oficina del BCP en Cusco, se denota que el crecimiento de la economía ha podido beneficiar al sector bancario en el Cusco, ya que

existen más personas con capacidad de acceder a créditos y a su vez tener la capacidad de ahorro basado en una cultura de prevención que permita a los clientes generar confianza con el banco (V. Yáñez, comunicación personal, 04 de noviembre, 2016). La principal limitante que tienen los bancos para captar clientes es la informalidad que predomina, lo cual junto con la baja educación financiera, ha llevado a una bancarización a nivel nacional de apenas el 40% (Ascanio, 2016). Además, se considera que este porcentaje es inferior en la región del Cusco.

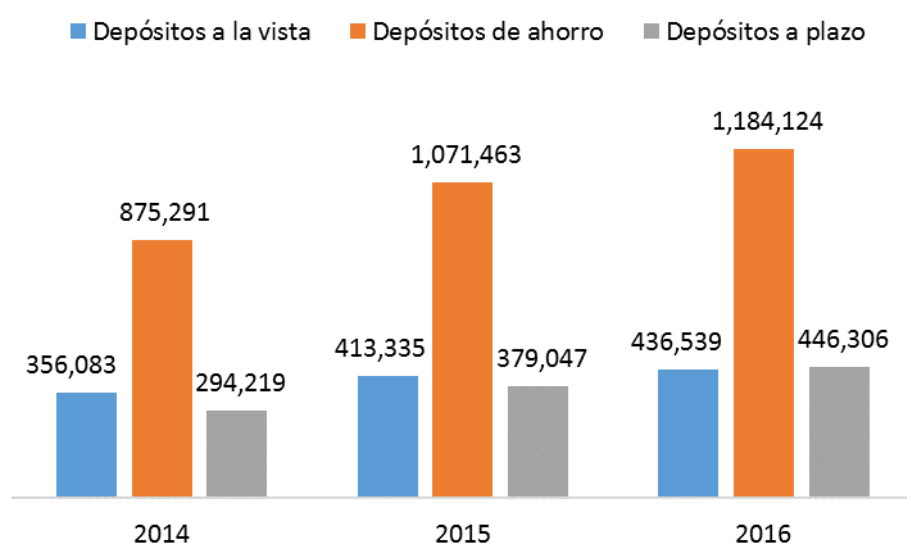


Figura 41. Distribución de los depósitos de la región Cusco por tipo, en miles de soles. Adaptado de “Información estadística de banca múltiple,” por la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (SBS), 2016a (<http://sbs.gob.pe/app/stats/EstadisticaBoletinEstadistico.asp?p=1#>).

Tabla 28

Total de Créditos por Distrito, en Miles de Soles, a Diciembre 2016

Distrito	Total créditos		
	MN	ME	Total
Cusco	1'469,715	237,933	1'707,648
San Jerónimo	56,200	3,739	59,939
San Sebastian	77,796	1,548	79,343
Santiago	41,912	320	42,232
Wanchaq	187,682	24,541	212,223

Nota. Tomado de “Información estadística de banca múltiple,” por la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (SBS), 2016a (<http://sbs.gob.pe/app/stats/EstadisticaBoletinEstadistico.asp?p=1#>).

La penetración del sistema financiero en la región Cusco es inferior al promedio nacional, ubicándose entre 30% y 35%, de acuerdo a una entrevista a profundidad con la gerente de oficina de la sucursal Cusco de Interbank (K. Calderón, comunicación personal, 21 de diciembre, 2016). Dato que fue confirmado por el gerente de oficina del Banco de Crédito del Perú, en el Cusco, quien señaló que la penetración de los servicios financieros en los adultos era del 30% aproximadamente (V. Yáñez, comunicación personal, 04 de noviembre, 2016). Mientras que el nivel de inclusión financiera, medido a través del número de deudores como porcentaje de la población adulta llegó en la región a 27.4% en diciembre del 2015, incrementándose desde el 16.9% que era en el año 2010 (SBS, 2015).

Las distintas entidades bancarias se enfocan en los clientes, buscando diferenciarse de sus competidores. Por ejemplo, en el BanBif se evalúan las estrategias que utilizan las otras entidades financieras con el fin de identificar oportunidades e incrementar su participación de mercado (J. Vásquez, comunicación personal, 21 de diciembre, 2016). Para el Banco de Crédito, el objetivo es brindarle a los clientes una atención de calidad en todos y cada uno de los servicios que se ofrecen, no solo al momento de colocar un producto sino también en la posventa (V. Yáñez, comunicación personal, 04 de noviembre, 2016).

La mayor calidad en el servicio se logra a través de todos los canales de atención, ya sea en la agencia, por teléfono, por Internet, o en los cajeros. Mientras que la base para los cambios o mejoras son los estudios de mercado que se utilizan para el diseño de productos y luego para medir la eficacia de los lanzamientos y campañas (V. Yáñez, comunicación personal, 04 de noviembre, 2016). Además, se investiga constantemente la satisfacción de los clientes. Esto también se realiza en el Banco Continental, donde se brinda una atención personalizada a los clientes, a través de los funcionarios y asesores, quienes hacen posible conocer las preferencias de los clientes con mayor detalle y en base a ello desarrollar productos y servicios (V. Meza, comunicación personal, 09 de enero, 2017).

También se trabaja con socios estratégicos como LATAM lo que permite ofrecer beneficios por utilizar las tarjetas para realizar compras en diferentes establecimientos y poder acumular kilómetros que permitan hacer sentir al cliente un beneficio mayor y a su vez generar una cultura del uso de dinero sin aproximarse al banco, también convenios con notarías para agilizar trámites de hipoteca o que el banco asuma los gastos de inscripción de garantías, estas campañas se les hace llegar a los clientes a través de diferentes medios como por correos electrónicos, llamadas, a través del portal de banca por internet y bueno a través de las agencias (V. Yáñez, comunicación personal, 04 de noviembre, 2016).

Producto. En general, los productos que ofrecen las diferentes entidades de banca múltiple, en la región Cusco, son similares (ver Tabla 29), mantienen un segmento definido; se diferencian en algunos productos como por ejemplo en las compras de deudas, ofreciendo tasas competitivas, considerando el riesgo del cliente, cuanto más respaldo y mejor calificación mantenga en el sistema financiero puede acceder a mejores tasas.

Durante las entrevistas se conoció, que específicamente en la región Cusco, las entidades financieras buscan constantemente marcar la diferencia, a través de la personalización en la atención. Con ello se cambia la percepción, teniendo como meta cumplir los sueños de los clientes, siendo un banco ágil a través de canales alternativos. Así como también reconocen que tienen un rol fundamental en educar financieramente a la población. Diferenciándose sin asignarle un número al cliente, hacer sentir al cliente que es parte de la empresa, generando confianza y un vínculo mucho más directo al realizar sus transacciones (K. Calderón, comunicación personal, 21 de diciembre, 2016).

Precio. En la región Cusco, al igual que en todo el Perú, las diferentes entidades financieras dentro del sector bancario mantienen tasas similares para los diferentes productos. Sin embargo, lo que buscan actualmente es poder diferenciarse a través de la calidad de atención a los clientes, para lo cual buscan constantemente innovar en los productos para

Tabla 29

Productos que Ofrece el Sector Bancario en la Región Cusco

	Banco de Crédito del Perú	BBVA Banco Continental	Interbank	BanBif
Captación	Cuentas de ahorro	Cuentas de ahorro	Cuentas de ahorro	Cuentas de ahorro
	Cuentas corrientes o de cheques	Cuentas corrientes o de cheques	Cuentas corrientes o de cheques	Cuentas corrientes o de cheques
	Cuenta sueldo	Cuenta sueldo		Cuenta sueldo
	Depósitos a plazo	Depósitos a plazo	Depósitos a plazo	Depósitos a plazo
Colocación	Tarjetas de crédito	Tarjetas de crédito	Tarjetas de crédito	Tarjetas de crédito
	Préstamos de consume	Préstamos de consume	Préstamos de consume	Préstamos de consume
	Préstamos empresariales	Préstamos empresariales	Préstamos empresariales	Préstamos empresariales
	Créditos prendarios	Créditos prendarios	Créditos prendarios	Créditos prendarios
	Créditos hipotecarios	Créditos hipotecarios	Créditos hipotecarios	Créditos hipotecarios
		Crédito hipotecario libre		
	Factoring	Factoring	Factoring	Factoring
	Leasing	Leasing	Leasing	Leasing
Otros	Transferencias nacionales	Transferencias nacionales	Transferencias nacionales	Transferencias nacionales
	Transferencias del exterior	Transferencias del exterior	Transferencias del exterior	Transferencias del exterior
	Cobranza de letras	Cobranza de letras	Cobranza de letras	Cobranza de letras
	Débito automático a los clientes	Débito automático a los clientes	Débito automático a los clientes	Débito automático a los clientes
	Fondos mutuos	Fondos mutuos	Fondos mutuos	Fondos mutuos
	Mesa de distribución	Mesa de distribución	Mesa de distribución	Mesa de distribución
	Custodia de valores	Custodia de valores	Custodia de valores	Custodia de valores
	Registro de acciones	Registro de acciones	Registro de acciones	Registro de acciones
	Inversiones en bolsa	Inversiones en bolsa	Inversiones en bolsa	Inversiones en bolsa
	Administración de portafolios	Administración de portafolios	Administración de portafolios	Administración de portafolios
	Fideicomiso	Fideicomiso	Fideicomiso	Fideicomiso
	Seguros	Seguros	Seguros	

Nota. Adaptado de “Mundo negocios,” por BBVA Continental, 2017 (<https://www.bbvacontinental.pe/negocios/mundo-negocios/>); “Productos y servicios,” por el Banco de Crédito del Perú, 2017 (<https://ww3.viabcp.com/inversiones/interna.asp?SEC=6&JER=1941>); “Nuestros productos,” por el Banco Interamericano de Finanzas, 2017 (<https://www.banbif.com.pe/>); “Otros productos y servicios,” por Interbank, 2017 (<https://interbank.pe/mas-productos-y-servicios>).

adecuarse a las necesidades de los clientes lanzando campañas de compras de deuda por ejemplo con tasas atractivas tratando de mejorar las ofrecidas por la competencia.

Plaza. En lo que se refiera a la plaza, el propósito del sector bancario en la región Cusco, es realizar con mayor eficacia la atención de los clientes a través de mayores canales de atención, como son los agentes, banca electrónica y banca por celular. Sin embargo, existen aún inconvenientes que no permiten el crecimiento sostenible del sector como por ejemplo algunas deficiencias en los agentes. Si bien es considerado como un canal importante dentro de las opciones que brindan las entidades también tiene limitantes como es ser operado por una tercera persona, quien debe de recibir una capacitación adecuada para poder alinearse a los requerimientos de las entidades bancarias.

Adicionalmente otra forma de fomentar el uso de canales alternos es lograr concientizar a los clientes con el uso de las tarjetas tanto de débito como de crédito. Por ejemplo, los funcionarios de pequeñas y medianas empresas tienen una meta de colocación de puntos de captura de datos o POS dentro de los diferentes locales comerciales, para lo cual también mantienen alianzas estratégicas con Visanet.

Promoción. En cuanto a la promoción, en la actualidad se tiene que salir a buscar al cliente, identificar el nicho de mercado y atacar primero sobre lo que se está buscando que es mayor penetración de mercado. Cada banco tiene que darse a conocer como una institución ágil, con una marca bien posicionada o en camino a hacerlo, resaltando el beneficio de practicidad, con un amplio portafolio de productos (J. Vásquez, comunicación personal, 20 de diciembre, 2016).

Los productos que ofrece la banca múltiple van dirigidos a personas a partir de 18 años hasta 65 y 70 años, en caso de tarjetas de crédito pueden acceder hasta los 70 años y en caso de los créditos personales, hipotecarios hasta los 65 años. En la Tabla 30 se presenta el

detalle de los tipos de crédito que pueden otorgar, entre los que hay dirigidos a empresas y otros para las personas naturales.

Tabla 30

Tipos de Crédito

Tipos de crédito	Requisitos de las empresas
Créditos corporativos	Ventas mayores a S/ 200 millones en los dos últimos años
Créditos a grandes empresas	Ventas anuales mayores a S/ 20 millones pero no mayores a S/ 200 millones en los dos últimos años
Créditos a medianas empresas	Personas jurídicas con endeudamiento total en el sistema financiero superior a S/ 300.000 en los últimos seis (6) meses y no cumplen con las características para ser clasificados como créditos corporativos o a grandes empresas
Créditos a microempresas	Destinados a financiar actividades de producción, comercialización o prestación de servicios, otorgados a personas naturales o jurídicas, cuyo endeudamiento total en el sistema financiero (sin incluir los créditos hipotecarios para vivienda) es no mayor a S/ 20,000 en los últimos seis meses
Créditos de consumo revolvente	Otorgados a personas naturales, con la finalidad de atender el pago de bienes, servicios o gastos no relacionados con la actividad empresarial
Créditos de consumo no revolvente	Otorgados a personas naturales, con la finalidad de atender el pago de bienes, servicios o gastos no relacionados con la actividad empresarial
Créditos hipotecarios para vivienda	Otorgados a personas naturales para la adquisición, construcción, refacción, remodelación, ampliación, mejoramiento y subdivisión de vivienda propia

Nota. Adaptado de Resolución S.B.S. 11356-2008, Superintendencia de Banca, Seguros y AFP del Perú (2008).

4.1.3 Operaciones y logística. Infraestructura (O)

Dentro de las operaciones es importante analizar los procesos que existen y que en algunos casos limitan y alargan los tiempos de espera para atender a los clientes. Por ejemplo en el Banco Continental son más flexibles en cuanto a la aprobación y desembolso de los créditos hipotecarios que en otras instituciones, lo cual permite agilizar este trámite en beneficio del cliente, cabe mencionar que el sector bancario en general mantiene políticas de evaluación bastante conservadoras, esto genera que el cliente pueda considerar otras opciones para facilidades crediticias como las cajas municipales o las financieras por la rapidez y decisiones que pueden ser tomadas de forma inmediata (V. Meza, comunicación personal, 09 de enero, 2017). En relación con la infraestructura, en la Figura 42 se observa la cantidad de oficinas que tiene el sector bancario en la región Cusco. Hay un total de nueve instituciones

de banca múltiple, que en conjunto poseen 55 agencias de atención al público. Estas oficinas se complementan con otros canales como los cajeros y los agentes autorizados.

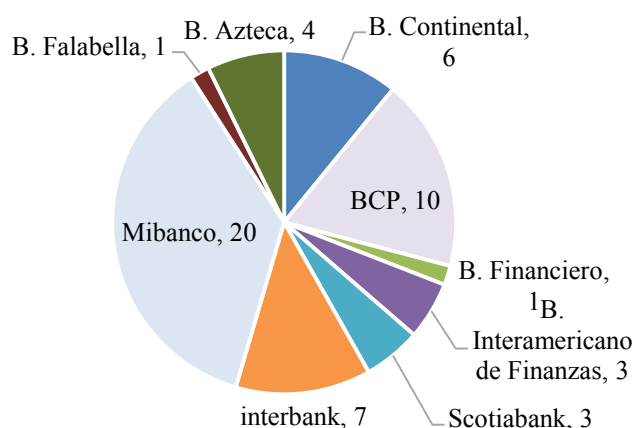


Figura 42. Número de oficinas bancarias en la región Cusco. Adaptado de “Información estadística de banca múltiple,” por la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (SBS), 2016a (<http://sbs.gob.pe/app/stats/EstadisticaBoletinEstadistico.asp?p=1#>).

4.1.4 Finanzas y contabilidad (F)

De acuerdo con D’Alessio (2015), el área de finanzas tiene la responsabilidad de gestionar los recursos económicos necesarios para la operación, así como cualquier otro recurso, en la cantidad requerida, con la calidad apropiada y a un costo razonable. Dentro del análisis de finanzas y contabilidad se considerarán los siguientes indicadores para el análisis: (a) rentabilidad, (b) liquidez, (c) solvencia y (d) calidad de activos.

Según el reporte de Equilibrium (2016), en cuanto al fondeo se observan modificaciones dentro de la estructura al alinearse a los cambios establecidos por la Resolución SBS N° 6231-2015, la misma que entró en vigencia el 01 de enero de 2016. Dicha resolución modificó el Reglamento para el Requerimiento de Patrimonio Efectivo por Riesgo de Crédito, el Reglamento para la Gestión del Riesgo de Liquidez y el Manual de Contabilidad con la finalidad de adecuarlos a lo establecido en el Reglamento de las Operaciones de Reporte aplicable a las Empresas del Sistema Financiero. De este modo, los adeudados disminuyen su participación dentro de la estructura entre semestres (de 19.89% a

7.05%), mientras que las otras fuentes de fondeo se incrementan de 4.48% a 14.79% al registrar las operaciones de reporte que mantiene con el BCRP.

Calidad de activos. En la Tabla 31 se presenta el porcentaje de créditos que presentan incumplimiento en los pagos, de acuerdo a la cantidad de días de atraso y por banco. Se observa que la institución que enfrenta mayor atraso es Banco Azteca, con una morosidad de 9.99%, con un retraso en los pagos que mayoritariamente es inferior a 90 días. Le sigue el Banco Cencosud, con una morosidad de 5.67%, al igual que Banco Falabella. Estos datos se presentan a nivel nacional porque no se encuentran disgregados por región.

Tabla 31

Ratios de Morosidad por Días de Incumplimiento, por Banco con Presencia en la Región Cusco, en Porcentaje

Empresas	Porcentaje de créditos por cantidad de días de incumplimiento				Morosidad según criterio contable SBS
	Más de 30 días	Más de 60 días	Más de 90 días	Más de 120 días	
BBVA Continental	3.56	2.73	2.18	1.98	2.56
Banco de Crédito del Perú	3.12	2.59	2.26	1.98	2.83
Banco Financiero	4.19	3.63	3.34	2.69	4.18
Banco Interamericano de Finanzas	3.30	2.62	2.44	2.07	2.64
Scotiabank Perú	3.48	3.11	2.88	2.56	3.47
Interbank	3.74	2.92	2.49	2.04	2.69
Mibanco	4.74	3.78	3.03	2.50	4.55
Banco Falabella Perú	8.39	6.46	5.28	4.39	5.67
Banco Azteca Perú	16.55	11.62	8.65	6.20	9.99
Total banca múltiple	3.51	2.85	2.44	2.12	2.95

Nota. Tomado de “Información estadística de banca múltiple,” por la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (SBS), 2016a (<http://sbs.gob.pe/app/stats/EstadisticaBoletinEstadistico.asp?p=1#>).

Liquidez. De acuerdo con D'Alessio (2015), la liquidez se refiere a la capacidad que tienen las empresas de atender puntualmente sus obligaciones de corto plazo. En la Tabla 32 se observa que el índice de liquidez (activos líquidos entre pasivos de corto plazo) fue de 0.66 en el total de bancos, a nivel nacional, para diciembre del 2016. Mientras que entre las instituciones con presencia en la región del Cusco osciló entre 0.17 para el Banco Financiero

y 1.21 para Banbif. Se presentan estos datos que corresponden a todo el Perú, porque no se cuenta con cifras específicas para la región Cusco.

Rentabilidad. Al calcular el rendimiento sobre patrimonio (ROE), que se muestra en la Tabla 32, se observa como el promedio de los bancos a nivel nacional es 18.41% y no se cuenta con data específica de la región Cusco. Revisando las cifras por banco, destaca el Banco de Crédito del Perú con la mayor rentabilidad en 2016, al alcanzar una tasa de 21.51%, mientras que el peor desempeño lo tuvo el Banco Financiero con 4.71%.

Tabla 32

Indicadores de Liquidez y Rentabilidad para Bancos con Presencia en la Región Cusco, a Diciembre de 2016

Banco	Activos líquidos / pasivos de corto plazo	Rentabilidad sobre patrimonio ROE (%)
BBVA Continental	0.70	19.14
Banco de Crédito del Perú	0.51	21.51
Banco Financiero	0.17	4.71
Banbif	1.21	11.04
Scotiabank Perú	0.64	16.12
Interbank	0.66	20.92
Mibanco	0.92	20.66
Banco Falabella Perú	0.70	12.60
Banco Azteca Perú	0.70	10.17
Total banca múltiple	0.66	18.41

Nota. Adaptado de “Información estadística de banca múltiple,” por la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (SBS), 2016a (<http://sbs.gob.pe/app/stats/EstadisticaBoletinEstadistico.asp?p=1#>).

Para realizar el cálculo de los ingresos financieros de la región, se tomó como fuente los estados de pérdidas y ganancias por empresa bancaria proporcionada por la SBS, de la cual se obtuvieron los datos de los ingresos financieros por créditos directos a nivel nacional, que al compararlos con la participación de la región Cusco en los diferentes años, arroja como resultado que en la actualidad estos ingresos financieros por créditos directos son de S/ 246,807 millones, con un crecimiento promedio anual del 28% (ver Tabla 33 y Figura 43).

Tabla 33

Histórico de Ingresos Financieros de Créditos Directos de la Región Cusco

	2013	2014	2015	2016
Total ingresos financieros nacional	17578402	19426299	22404212	24680680
Participación	0.68%	0.74%	0.98%	1.00%
Ingresos financieros	119533	143755	219561	246807
Crecimiento		20%	53%	12%

Nota. Adaptado de “Información estadística de banca múltiple,” por la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (SBS), 2017a (<http://sbs.gob.pe/app/stats/EstadisticaBoletinEstadistico.asp?p=1#>).

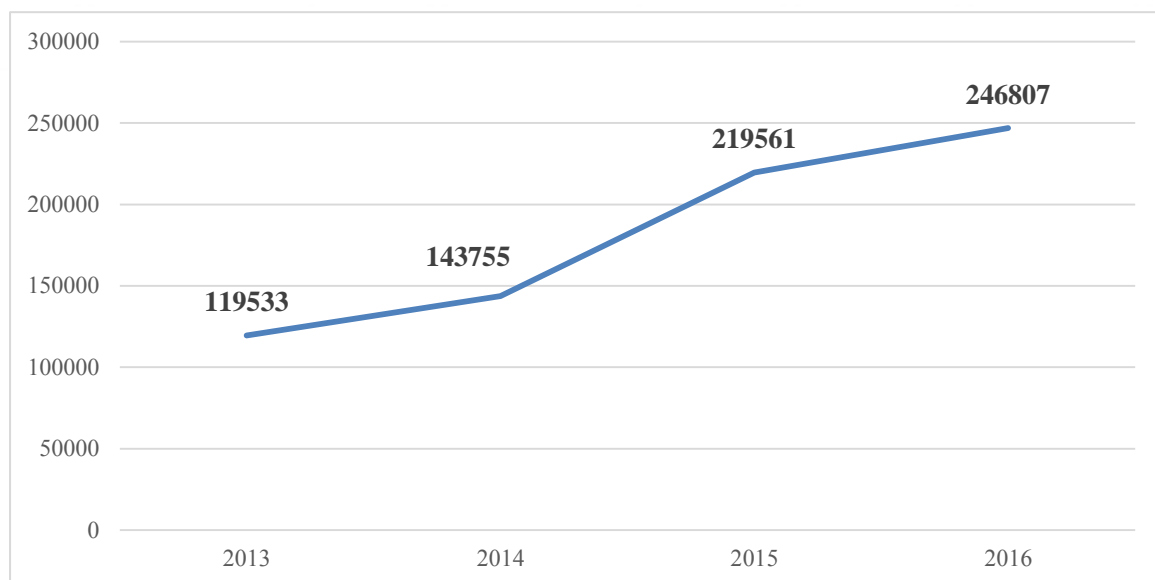


Figura 43. Evolución de ingresos financieros de la banca múltiple de la región Cusco, a diciembre 2016, en porcentaje. Adaptado de “Información estadística de banca múltiple,” por la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (SBS), 2016a (<http://sbs.gob.pe/app/stats/EstadisticaBoletinEstadistico.asp?p=1#>).

Para realizar el cálculo del ROE de la región, se tomó como fuente indicadores financieros por empresa bancaria proporcionada por la SBS, de la cual se obtuvieron los datos de los utilidad neta anualizada sobre el patrimonio promedio a nivel nacional, que al compararlos con la participación de la región Cusco en los diferentes años, arroja como resultado que en la actualidad el ROE de la región Cusco es 0.20%, con un crecimiento promedio anual del 45% (ver Tabla 34 y Figura 44).

Tabla 34

Histórico de ROE de la Región Cusco (En Porcentaje)

	2013	2014	2015	2016
ROE nacional	21.23	19.69	22.13	19.86
Participación	0.68	0.74	0.98	1.00
ROE región Cusco	0.14	0.15	0.22	0.20
Crecimiento		7	47	-9

Nota. Adaptado de “Información estadística de banca múltiple,” por la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (SBS), 2017a (<http://sbs.gob.pe/app/stats/EstadisticaBoletinEstadistico.asp?p=1#>).

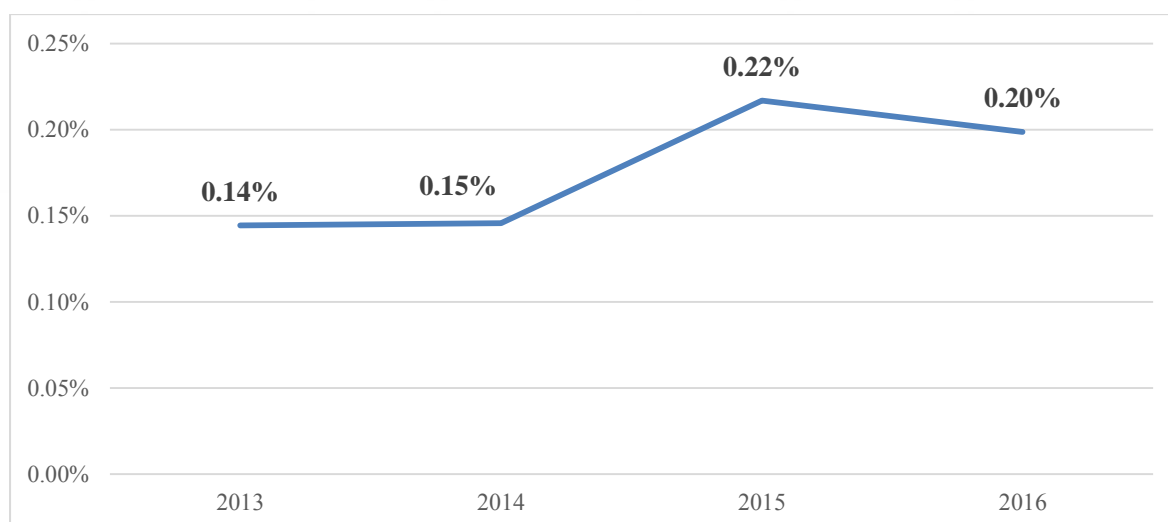


Figura 44. Evolución de ROE de la banca múltiple de la región Cusco, a diciembre 2016, en porcentaje. Adaptado de “Información estadística de banca múltiple,” por la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (SBS), 2016a (<http://sbs.gob.pe/app/stats/EstadisticaBoletinEstadistico.asp?p=1#>).

4.1.5 Recursos humanos (H)

Para D’Alessio (2015), “el recurso humano constituye el activo más valioso de toda organización, moviliza a los recursos tangibles e intangibles, haciendo funcionar el ciclo operativo, y estableciendo las relaciones que permiten a la organización lograr sus objetivos” (p. 175). En la Tabla 35 se presenta la cantidad de empleados que tenía cada banco del sistema financiero peruano a septiembre del 2016, donde se observa que el total asciende a 62,956, siendo el Banco de Crédito del Perú el mayor empleador (SBS, 2016a). Estos datos se muestran a nivel nacional, porque no están disponibles por regiones. Posteriormente, en la

Tabla 36 se divide al personal total por categoría, donde los empleados representan el 66.6%, seguidos por los funcionarios que son el 23.4%.

Tabla 35

Personal de la Entidades Bancarias con Presencia en la Región Cusco, 2016

Empresas	Gerentes	Funcionarios	Empleados	Otros	Total
BBVA Continental	437	3,320	1,642	130	5,529
Banco de Crédito del Perú (con sucursales en el exterior)	435	4,526	12,132	4,497	21,590
Banco Financiero	24	175	1,970	51	2,220
Banbif	21	133	1,240	62	1,456
Scotiabank Perú (con sucursales en el exterior)	226	1,718	3,479	239	5,662
Interbank (con sucursales en el exterior)	56	2,717	4,192	80	7,045
Mibanco	450	670	8,973	60	10,153
Banco Falabella Perú	11	142	2,297	15	2,465
Banco Azteca Perú	295	3	2,305	-	2,603
Total banca múltiple	2,167	14,130	41,416	5,243	62,956

Nota. Adaptado de “Información estadística de banca múltiple,” por la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (SBS), 2016a (<http://sbs.gob.pe/app/stats/EstadisticaBoletinEstadistico.asp?p=1#>).

Tabla 36

Personal según Categoría Laboral por Empresa Bancaria

Empresas	Gerentes	Funcionarios	Empleados	Otros	Total
BBVA Continental	437	3,460	1,533	133	5,563
Banco de Crédito del Perú	433	4,512	11,899	3,647	20,491
Banco Financiero	19	143	1,568	64	1,794
Banco Interamericano de Finanzas	18	129	1,196	46	1,389
Scotiabank Perú	239	1,778	3,341	206	5,564
Interbank	57	2,697	4,295	81	7,130
Mibanco	31	815	9,561	59	10,466
Banco Falabella Perú	11	145	2,325	17	2,498
Banco Azteca Perú	262	9	1,989	-	2,260
Total banca múltiple	1,705	14,389	40,877	4,448	61,419

Nota. Tomado de “Información estadística de banca múltiple,” por la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (SBS), 2016a (<http://sbs.gob.pe/app/stats/EstadisticaBoletinEstadistico.asp?p=1#>).

En el sector bancario el capital humano es muy valorado, por ejemplo en Banco de Crédito invierte en constantes capacitaciones, tiene convenios con diferentes instituciones educativas como CENTRUM Católica, que permite el desarrollo profesional a sus colaboradores. Existen a su vez contantes evaluaciones que permite que los colaboradores puedan demostrar su preparación en el puesto asignado y más aún en los gerentes, teniendo comités de negocios donde se expone los resultados obtenidos de forma trimestral. Para otras

instituciones, su personal es también valioso, pero la motivación no se da solamente a través de capacitaciones sino con los montos de comisiones y bonos, lo que al mismo tiempo permite al banco alcanzar sus metas, siendo este el caso del Interbank (K. Calderón, comunicación personal, 21 diciembre, 2016).

Es importante mencionar que los colaboradores tienen diversas opciones de realizar una línea de carrera, con crecimiento (J. Vásquez, comunicación personal, 21 de diciembre, 2016). Sin embargo en algunas ocasiones se tiene que tomar decisiones de contratar a colaborador externos que cumplen con el perfil adecuado, existe también competencia entre el personal de este sector lo cual motiva a mejorar constantemente, obteniendo puestos de trabajo mejores al migrar de entidad, la rotación de personal en cargos medios se da por dos razones, por migración a otra entidad o por migración de puesto dentro de la misma institución (V. Yáñez, comunicación personal, 24 de noviembre, 2016).

La rotación del personal es baja ya que las entidades del sector brindan similares remuneraciones, distribuidas de diferentes formas, un sueldo básico, comisiones y bonos que pueden ser de forma trimestral o cuatrimestral. Este sector también se enfoca en brindar satisfacción al cliente interno, para evitar la alta rotación, al ofrecer beneficios de descuentos en diferentes restaurantes y tiendas por departamento, entre otros. Se considera que la clave de éxito es el personal y la calidad con la que atienden a los clientes, la calidad de información que se brinda, por eso se realizan diferentes encuestas acerca de clima laboral y cuan identificados se sienten los colaboradores con la organización.

Las políticas que manejan son bastantes claras, mantienen políticas para la realización de diferentes actividades como la de contratación, despido, capacitación y entretenimiento. Cabe resaltar que a pesar de las políticas establecidas, existen falencias que se pueden mejorar, en la actualidad no existen actividades de *coaching* y asesoramiento, el Área de Recursos Humanos aún solo se enfoca en realizar visitas a los colaboradores y realizar

preguntas de manera superficial, sin llegar a lo profundo del colaborador, no se identifican adecuadamente las deficiencias y la forma de lograr dar solución. Se podría considerar que esto también se debe a los tiempos que se manejan, nuevamente la competencia generada en el mercado actual no permite enfocarse en la persona (V. Yáñez, comunicación personal, 24 de noviembre, 2016).

4.1.6 Sistemas de información y comunicaciones (I)

Gracias a los avances en la información y el acceso a nuevos canales de atención el cliente se ve beneficiado directamente ya que permiten agilizar los trámites que realiza. El incremento de los servicios también requiere el uso de sistemas de comunicación, para poder tener en tiempo real y en diferentes oficinas la información necesaria (V. Yáñez, comunicación personal, 04 de noviembre, 2016). A lo largo de los años los sistemas de información han evolucionado, y con el ingreso del Internet y la aparición de las redes sociales muchas organizaciones, donde se incluyen a los bancos en la región Cusco se han adaptado para acercarse más a sus consumidores. Estos han sabido aprovechar esta herramienta tecnológica para poder llevar información sobre los diferentes productos y servicios que ofrecen los bancos, logrando difundir las diferentes ventajas competitivas que hacen de este sector altamente atractivo para poder captar nuevos clientes.

Durante los últimos años, el sector financiero ha incorporado el uso de las tecnologías de la información y la comunicación en sus operaciones, accediendo a un mercado cada vez más exigente. Las TIC le permiten a los bancos aumentar su oferta de productos, al mismo tiempo que las organizaciones ahorran en costos y reducen los tiempos de atención. Sin embargo, los clientes suelen ser escépticos y desconfiados al incorporar las nuevas soluciones tecnológicas para realizar sus operaciones bancarias (TIC en la Banca, 2012). Aunque esta limitante fue mencionada a nivel general, es frecuente en la región Cusco, donde además hay poco acceso de la población a las herramientas tecnológicas.

4.1.7 Tecnología e investigación y desarrollo (T)

El sector bancario busca constantemente la innovación y la modernidad tecnológica, considerando que la tecnología es una variable determinante para captar, mantener y profundizar las experiencias de los clientes, los bancos en la Región Cusco vienen utilizando equipos móviles con información actualizada y conectada vía Internet a un servidor que proporciona al colaborador una herramienta bastante útil, con el objetivo de simplificar los trámites, consultas y simulaciones crediticias mejorando los tiempos de resultado en las operaciones. Es por ello que dentro del Banco Continental se tiene un enfoque en la digitalización de todas las operaciones (V. Meza, comunicación personal, 09 de enero, 2017).

Además, vienen proveyendo a diferentes organizaciones de plataformas informáticas por las que permiten a los empresarios realizar operaciones desde sus propias oficinas; operaciones tales como (a) descuento de letras, (b) pago de préstamos, (c) abono de sueldos, (d) transferencias interbancarias, y demás operaciones que en el pasado a falta de esta tecnología se tenían que realizar personalmente y en las oficinas de los bancos.

En el año 2017, el Banco Continental lanzó la billetera electrónica, que consiste en una aplicación para teléfonos inteligentes, la cual permite realizar operaciones sin necesidad de una tarjeta física, débito o crédito. Dentro de las operaciones que los clientes pueden realizar está el comprar, pagar, sacar dinero del cajero automático, transferir o hacer cualquier otra transacción. Además, permite recibir para archivar el recibo electrónico de todas las operaciones realizadas (“BBVA lanzó billetera electrónica,” 2017). Esto es aplicable a nivel nacional, incluyendo la región Cusco, pero en la actualidad solamente es disponible en una institución de banca múltiple.

Las actualizaciones tecnológicas que realizan los bancos en el Perú se hacen a nivel nacional, reflejándose de inmediato en la región Cusco. Al respecto, el BBVA Innovation Center (2015) indicó que las 10 tendencias tecnológicas para el 2016 son las siguientes:

- Red de dispositivos: Actualmente el acceso a la información, a datos y a soluciones se da a través de distintos dispositivos, que incluso se pueden conectar entre ellos.
- Materiales de impresión 3D: Este tipo de impresión tienden a captar la atención de los usuarios rápidamente y se elaboran con materiales como níquel, cristal, o fibra de carbono, entre otros. Se proyecta un crecimiento promedio anual de 65% hasta el 2019.
- Información abundante: Corresponde a las entidades financieras reunir la información disponible, filtrarla, analizarla y luego aprovecharla. Para ello se requiere implementar estrategias de inteligencia organizacional, donde el criterio de relevancia es lo más importante para seleccionar y usar la información adecuada.
- Aprendizaje avanzado: La inteligencia artificial permite que se elaboren máquinas capaces de captar información del entorno, generando análisis y resultados útiles para la toma de decisiones, reduciendo la necesidad de humanos.
- Implementación de agentes autónomos: Se están desarrollando vehículos autónomos, así como robots y máquinas capaces de dar respuestas a los clientes en distintas industrias. Esto evoluciona día a día y es factible que se incorpore al sector bancario.
- Arquitectura de seguridad: La cual debe cubrir aspectos físicos, pero también digitales, creando barreras suficientes para garantizar seguridad y confiabilidad a los clientes. Las amenazas digitales están en crecimiento por lo que se tienen que innovar constantemente en seguridad.
- Arquitectura de aplicaciones y servicios de integración: Es indispensable que sea escalable, ágil y flexible; haciendo uso de servicios en la nube y permitiendo a los clientes acceder a más servicios de forma simultánea y rápida.

- Plataformas de Internet: Necesarias para que funcionen las aplicaciones trabajando en un entorno computarizado, pero de manera amigable con el medio ambiente, reduciendo el impacto negativo sobre el entorno.

4.2 Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI)

A partir del análisis interno que se ha realizado, se lograron identificar seis fortalezas y cuatro debilidades. El resultado de la MEFI es un ponderado de 2.86, superior al promedio (ver Tabla 37). Esto indica que las fortalezas que se poseen son principalmente menores, porque no están siendo utilizadas a su máximo potencial. Simultáneamente, las debilidades son principalmente mayores, limitando el desarrollo de una ventaja competitiva.

Tabla 37

MEFI del Sector Bancario en la Región Cusco

Factores determinantes de éxito	Peso	Valor	Ponderado
Fortalezas			
1 Estructura financiera permite captar fondos nacionales e internacionales con mejores condiciones	0.11	4	0.44
2 Líder en participación de mercado	0.12	4	0.48
3 Capacidad de captación, desarrollo y retención del capital humano	0.09	3	0.27
4 Automatización de los principales procesos	0.10	4	0.40
5 Infraestructura y tecnología	0.11	3	0.33
6 Segmentación del portafolio y estrategias definidas	0.09	3	0.27
Sub-total fortalezas	0.62		2.19
Debilidades			
1 Relación estrecha con los clientes	0.11	2	0.22
2 Tiempos de respuesta	0.09	2	0.18
3 Calidad de cartera	0.09	2	0.18
4 Presencia en mercados de limitado acceso al crédito	0.09	1	0.09
Sub-total debilidades	0.38		0.67
Total	1.00		2.86

Nota. 4 representa una fortaleza mayor, 3 fortaleza menor, 2 debilidad menor y 1 debilidad mayor.

4.3 Conclusiones

Para realizar la auditoría interna del sector bancario en la región Cusco se revisaron diversas fuentes de información secundaria, lo cual se combinó con encuestas y entrevistas a

profundidad para recopilar datos de fuentes primarias. Fue así que se entrevistó a Víctor Manuel Yáñez Escobedo, gerente de oficina del Banco de Crédito del Perú en Cusco; y a Karem Calderón Córdova, también Gerente de Oficina en Cusco pero del Interbank. Mientras que las encuestas se aplicaron a los siguientes funcionarios: (a) Jorge Vásquez Nájar de BanBif, (b) Víctor Meza del BBVA Continental, (c) Víctor Manuel Yáñez Escobedo del Banco de Crédito del Perú, y (d) Karem Calderón Córdova de Interbank.

Al culminar el análisis interno se reconoce que el sector bancario de la región del Cusco tiene una posición competitiva débil, a pesar de que posee el liderazgo dentro del sistema financiero regional, pero enfrenta una competencia fuerte de las cajas de ahorro y las entidades financieras. La posición competitiva débil es consecuencia, entre otras razones, de la baja penetración, por no contar con productos o servicios que sean atractivos a todos los segmentos. Pero que también está asociado a factores externos como son la poca educación financiera y el alto nivel de la informalidad en los empleos y en la actividad empresarial, por lo que las personas no logran sustentar que sí son sujetos de crédito.

El resultado de la Matriz Evaluación de Factores Internos es un ponderado de 2.86, lo cual indica que las fortalezas tienen que ser aprovechadas para poder buscar mayor oportunidad en el mercado, donde el liderazgo en el mercado es la principal. Además, el sector tiene una estructura financiera que le permite captar fondos nacionales e internacionales con buenas condiciones, al mismo tiempo que posee infraestructura y tecnología. Esto se debe aprovechar y al mismo tiempo neutralizar sus debilidades con el fin de generar mayor confianza en los clientes, con un enfoque que pueda crear altos niveles de fidelidad en los clientes, acelerando los tiempos de respuesta y mejorando la calidad de cartera, para así disminuir la morosidad e incrementar la penetración.

Capítulo V: Intereses del Sector Bancario en la Región Cusco y Objetivos de Largo

Plazo

En este capítulo se establecen los objetivos de largo plazo (OLP), luego de haber definido la visión, la misión, los valores y el código de ética en el Capítulo II. Además, se consideran los resultados de la auditoría externa y de la auditoría interna, que establecen el punto de partida. Entonces, en primer lugar se definen los intereses de la organización, que junto con su potencial permiten establecer los OLP al año 2027.

5.1 Intereses del Sector Bancario en la Región Cusco

La visión del sector bancario en la región Cusco para el año 2027, es ser líderes en la región Cusco en ingresos financieros provenientes de créditos directos y rentabilidad, considerando que actualmente es líder en el sector financiero. En línea con la visión se establecen los intereses, que de acuerdo a lo indicado por D'Alessio (2015), son fines supremos que trascienden el tiempo. Estos son los siguientes: ingresos financieros provenientes de créditos directos y rentabilidad (ROE).

5.2 Potencial del Sector Bancario en la Región Cusco

El potencial de la región, son los elementos distintivos que son fuente de ventaja competitiva y que se identificaron luego de la auditoría interna. Estos factores que tienen que utilizarse durante la implementación estratégica, para alcanzar la visión son los que siguen:

Administración y gerencia. El sector bancario de la región Cusco está integrado por entidades de banca múltiple que operan a nivel nacional, con estructuras organizacionales claramente definidas. Además, cuentan con ASBANC para definir e implementar estrategias conjuntas pero que no cuenta con un enfoque regional y por lo tanto no se atienden las necesidades de la población. Debe aprovecharse las estructuras que tienen y el hecho de ser entidades supervisadas para reforzar ante los clientes y pobladores el hecho de que los bancos son formales, ofreciendo garantía y seguridad para los depósitos.

Marketing y ventas. Las entidades de la banca múltiple en la región Cusco tienen el liderazgo en la región, con 53% en créditos y 56% en depósitos, pero requieren reforzar esta ventaja ya que las cajas municipales de ahorro y crédito vienen ganando terreno. Para hacerlo debe promocionarse la ventaja que significa ofrecer múltiples canales para operaciones, donde los clientes pueden seleccionar aquel que se adecúa mejor a su estilo de vida. Lo que ha limitado el desarrollo de ventajas en la región Cusco es que los bancos mantienen estrategias nacionales y sus productos no se adaptan a necesidades de clientes regionales, pero es favorable los precios que se cobran, en comparación a los que tienen los competidores.

Operaciones e infraestructura. El sector bancario tiene 55 oficinas en la región Cusco, que se complementan con una amplia red de agentes autorizados y cajeros automáticos, que ascendían a 155 y 283 por cada 100,000 adultos, respectivamente (SBS, 2016). Es así que se tiene una red más desarrollada que los competidores, que debe utilizarse para generar ventaja competitiva, llegando a distintos segmentos como las micro y pequeñas empresas para que se bancaricen y empiecen así a crear un historial de sus operaciones.

Finanzas y contabilidad. Los datos obtenidos de ingresos financieros fueron estimados en relación a la participación de la región Cusco que ascienden a S/ 246,807 millones, en cuanto al ROE de la región Cusco, este es de 0.20%. Adicionalmente, el índice de cartera morosa es mayor en la región Cusco que a nivel nacional y esto se tiene que corregir porque de lo contrario pueden surgir problemas de liquidez. Es por ello que para desarrollar ventaja competitiva, hay que hacer uso de los activos que se poseen y diversificar la cartera, con el objetivo de reducir la morosidad.

Recursos humanos. El sector bancario de la región Cusco se enfoca en la prestación de servicios y por ello la interacción entre los empleados de las instituciones y los clientes son los momentos claves. Es por esto que los bancos tienen que continuar formando y

valorando al recurso humano, para dar un excelente servicio a los clientes. En este aspecto, el sector tiene ventaja competitiva porque cuenta con programas de formación continua a sus profesionales.

Sistemas de información. La mayor fortaleza es el manejo eficiente de los datos, con mucha seguridad en la protección de la información, aumentando la confianza de los clientes actuales y futuros. Las entidades de la banca múltiple que operan en la región Cusco consolidan toda su información en una base de datos nacional que se actualiza de manera inmediata, dando seguridad y confianza a los clientes quienes en todo momento pueden consultar sus operaciones o conocer su saldo exacto. Esta fuente de datos también puede usarse para evaluar los ingresos o el patrón de gasto de los clientes para diseñar y ofrecerles productos adecuados a sus necesidades.

Tecnología. Usar este elemento para el desarrollo de nuevos canales y acercarse más a todos los habitantes de la región del Cusco. El sector bancario tiene la capacidad de ofrecer servicios de banca en línea, diferenciándose de los competidores, ya que las Cajas Municipales, las cajas Rurales, las Edpyme, Financieras y las entidades no supervisadas no ofrecen este beneficio. Además, ya hay en el mercado el servicio de billetera electrónica pero que solo lo ofrece el Banco Continental y esta ventaja debe expandirse a otras instituciones bancarias.

5.3 Principios Cardinales del Sector Bancario en la Región Cusco

Los principios cardinales que rigen al sector bancario en la región Cusco se explican en las líneas siguientes, mostrando que mantiene interacción constante con otros grupos de interés:

Influencia de terceras partes. Se tiene la influencia de la banca múltiple de otras regiones como Arequipa y en especial Lima en la que se concentran las casas matrices de la mayor parte de estas entidades financieras. Su influencia se nota en que se desarrollan

productos que en ocasiones no están direccionados a los segmentos que se busca desarrollar en la región Cusco. También está la influencia de entidades financieras extranjeras, que pueden introducir innovaciones en productos o procesos que tengan impacto en la operación regional o local.

Lazos pasados y presentes. Las cajas municipales de ahorro y crédito, así como las empresas financieras, y en el pasado, las cajas rurales, han mostrado lograr acceder con mayor facilidad a los segmentos de micro y pequeñas empresas. Esto hace que los competidores las consideren como una opción importante, ya sea al momento de ahorrar o de solicitar financiamiento.

Contrabalance de intereses. Le corresponde a la banca múltiple de la región Cusco balancear su interés por aumentar la participación de mercado, a través del otorgamiento de préstamos, con un nivel de riesgo aceptable. Es por ello que se tienen que examinar los procedimientos y requisitos pero manteniendo como meta salvaguardar los depósitos de sus clientes.

Conservación de los enemigos. El crecimiento que los competidores han tenido prueba que existe potencial para la expansión del mercado y que ellos están llegando a algunos segmentos con mayor éxito que los bancos. Ahora le corresponde al sector en estudio analizar de forma constante lo que las cajas y otras empresas financieras hacen, identificando las brechas y diseñando estrategias para mejorar.

5.4 Matriz de Intereses del Sector Bancario en la Región Cusco (MIO)

En la Tabla 38 se presenta la Matriz de Intereses del Sector Bancario en la Región Cusco. En esta matriz se han incluido los intereses de la organización que se han presentado previamente. Allí se incluyen también los intereses de los distintos grupos de interés, indicando si son comunes u opuestos.

Tabla 38

Matriz de Intereses Organizacionales del Sector Bancario en la Región Cusco

Intereses de la organización	Intensidad del interés		
	Vital (peligroso)	Importante (serio)	Periférico (molesto)
1 Ingresos financieros provenientes de créditos directos	Accionistas SBS	Cientes Competidores* Cajas* Financieras* Clientes BCRP	Proveedores Ahorristas
2 Rentabilidad (ROE)	Accionistas Empleados	SBS Competidores* Cajas* Financieras* Clientes*	Proveedores* SUNAT

Nota. Se ha colocado un * para dar a conocer las organizaciones con intereses opuestos. Adaptado de *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia* (3a ed. rev., p. 95), por F. A. D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson.

5.5 Objetivos de Largo Plazo

En línea con la visión y con los intereses del sector bancario en la región Cusco se crean los siguientes objetivos de largo plazo (OLP). En la medida en que se alcancen estas metas se habrá logrado la visión.

- Objetivo de largo plazo 1 (OLP1): Al 2027, los ingresos financieros provenientes de créditos directos llegarán a S/ 3,700 millones, considerando que según información de la SBS a diciembre del 2016, los ingresos financieros de créditos directos muestran un estimado de S/ 246 millones.
- Objetivo de largo plazo 2 (OLP2): En el 2027, el ROE será del 0.50% considerando que según informes de la SBS, los indicadores financieros por empresa bancaria a diciembre del 2016 muestran un ROE de 0.20%.

5.6 Conclusiones

El sector bancario en la región Cusco atiende todos los segmentos orientados tanto a personas como a empresas. Lo que se persigue es obtener mayor rentabilidad e ingresos

financieros, lo que se medirá a través de los objetivos de largo plazo y se reflejará directamente en el índice de participación de mercado. El sector bancario se beneficiará mediante el aumento en los depósitos y en los créditos, lo que le permitirá a la banca múltiple cobrar por los servicios que brinda, en forma de intereses y de comisiones. Para lograr los OLP que se han definido es necesario implementar estrategias como mejorar la calidad de cartera, el desarrollo de nuevos productos o la penetración de distintos segmentos, lo cual se presentará con el desarrollo del proceso estratégico, en el próximo capítulo.



Capítulo VI: El Proceso Estratégico

En esta etapa del proceso estratégico se formulan estrategias, a partir del análisis de la Matriz FODA, luego estas estrategias se analizan utilizando distintas herramientas, tales como: (a) Matriz PEYEA, (b) Matriz Boston Consulting Group, (c) Matriz Interna Externa, (d) Matriz Gran Estrategia, (e) Matriz de Decisión, (f) Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico, (g) Matriz de Rumelt, (h) Matriz de Ética, e (i) Matriz de Estrategias vs. OLP.

6.1 Matriz Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas (MFODA)

En la Tabla 39 se visualiza la MFODA para el sector bancario en la región Cusco. En esta matriz, las estrategias surgen de la confrontación de las oportunidades y amenazas que provienen del análisis externo, con las fortalezas y debilidades que surgieron del análisis interno. Es así que se han creado las siguientes estrategias:

Fortalezas-oportunidades explote.

- E1: Penetrar en el sector corporativo cuyo índice de morosidad es bajo, otorgando créditos directos.
- E2: Penetrar en el mercado del sector microfinanciero a través de campañas agresivas de compra de deudas orientado a clientes con *score* superior a 700 puntos.

Fortalezas-amenazas confronte.

- E3: Desarrollar nuevos mercados, estableciendo agentes autorizados en zonas con bajo nivel de transacciones, ampliando la cobertura en la región.
- E4: Reforzar los métodos de cobranza de los créditos otorgados a pequeñas empresas e implementar restricciones que permitan mejorar la calidad de cartera.
- E5: Implementar alianzas estratégicas con empresas prestadoras de servicios, para servir de canal de cobro a los consumidores y así incrementar por ingresos por comisiones.

Tabla 39

Matriz FODA del Sector Bancario en la Región Cusco

	Fortalezas	Debilidades
	<ol style="list-style-type: none"> 1 Estructura financiera permite captar fondos nacionales e internacionales con mejores condiciones 2 Líder en participación de mercado 3 Capacidad de captación, desarrollo y retención del capital humano 4 Automatización de los principales procesos 5 Infraestructura y tecnología 6 Segmentación del portafolio y estrategias definidas 	<ol style="list-style-type: none"> 1 Relación estrecha con los clientes 2 Tiempos de respuesta 3 Calidad de cartera 4 Presencia en mercados de limitado acceso al crédito
Oportunidades	Estrategias FO: Explote	Estrategias DA: Busque
<ol style="list-style-type: none"> 1 En la región Cusco, el crecimiento del PBI ha sido del 9.7% en el período 2007-2014, superior al 5.6% de promedio nacional 2 Ente regulador activo (SBS), con marco legal claro. 3 Obtención de financiamiento en mercados de capitales nacionales y foráneos 4 Nuevos proyectos de infraestructura en telecomunicaciones y electrificación rural en la región 5 Nivel de inclusión financiera de la región Cusco es 27.4% 	<ol style="list-style-type: none"> E1 Penetrar en el sector corporativo cuyo índice de morosidad es bajo, otorgando créditos directos (F2, F3, F5, F6, O1, O2, O3, O5) E2 Penetrar en el mercado del sector microfinanciero a través de campañas agresivas de compra de deudas orientado a clientes con score superior a 700 puntos (F1, F5, F6, O1, O5) 	<ol style="list-style-type: none"> E7 Desarrollar los canales de comercio electrónico, para reducir los costos por atención en oficinas y aumentar la rentabilidad (D1, D2, O1, O2, O4, O5) E8 Penetrar agresivamente en el mercado de créditos hipotecarios, a través de una unidad decisora regional que tenga autonomía crediticia (D1, D2, D3, D4, O1, O2, O3, O5) E9 Establecer alianzas con las principales instituciones privadas de la región para el pago de haberes de sus colaboradores (D1, D4, O1, O4, O5) E10 Desarrollar el mercado de créditos vehiculares mediante alianzas estratégicas con los principales <i>dealers</i> de la región (D1, D2, D3, D4, O1, O2, O3, O5)
Amenazas	Estrategias FA: Confronte	Estrategias DA: Evite
<ol style="list-style-type: none"> 1 Ineficiencia en la gestión y corrupción en las entidades del Gobierno Regional 2 Afianzamiento de los competidores y de productos sustitutos en la región Cusco 3 Sobreendeudamiento de los clientes de la región Cusco 4 Inestabilidad económica - financiera mundial que afecta los ingresos de la región Cusco 5 Falta de preservación del medio ambiente y la ecología en la región Cusco 	<ol style="list-style-type: none"> E3 Desarrollar nuevos mercados, estableciendo agentes autorizados en zonas con bajo nivel de transacciones, ampliando la cobertura en la región (F1, F2, F3, F4, F5, A2, A3, A4) E4 Reforzar los métodos de cobranza de los créditos otorgados a pequeñas empresas e implementar restricciones que permitan mejorar la calidad de cartera (F1, F2, F3, F4, F5, F6, A2, A3, A4) E5 Implementar alianzas estratégicas con empresas prestadoras de servicios, para servir de canal de cobro a los consumidores y así incrementar por ingresos por comisiones (F1, F2, F3, F4, F5, A2) E6 Implementar la reutilización y reciclaje en todas las agencias bancarias, con el manejo apropiado de los desechos, reduciendo los costos y por ende incrementando la rentabilidad (F4, F5, A1, A5) 	<ol style="list-style-type: none"> E11 Desarrollar programas de educación financiera dirigidos a los clientes incentivando el ahorro y la cultura de buen pagador (D1, D3, D4, A2, A3) E12 Desarrollar un servicio de alertas durante el ciclo de vida del crédito para mejorar la calidad de la cartera y reducir el sobreendeudamiento (D1, D2, D3, D4, A3, A4)

- E6: Implementar la reutilización y reciclaje en todas las agencias bancarias, con el manejo apropiado de los desechos, reduciendo los costos y por ende incrementando la rentabilidad.

Debilidades-oportunidades busque.

- E7: Desarrollar los canales de comercio electrónico, para reducir los costos por atención en oficinas y aumentar la rentabilidad.
- E8: Penetrar agresivamente en el mercado de créditos hipotecarios, a través de una unidad decisora regional que tenga autonomía crediticia.
- E9: Establecer alianzas con las principales instituciones privadas de la región para el pago de haberes de sus colaboradores
- E10: Desarrollar el mercado de créditos vehiculares mediante alianzas estratégicas con los principales *dealers* de la región.

Debilidades-amenazas evite.

- E11: Desarrollar programas de educación financiera dirigidos a los clientes incentivando el ahorro y la cultura de buen pagador.
- E12: Desarrollar un servicio de alertas durante el ciclo de vida del crédito para mejorar la calidad de la cartera y reducir el sobreendeudamiento.

6.2 Estratégica y Evaluación de la Acción (MPEYEA)

La MPEYEA se presenta, a continuación, en la Tabla 40. En esta matriz se ha realizado un análisis cuantitativo de dos fuerzas externas y dos fuerzas internas al sector bancario en la región Cusco. Los resultados indican que el sector tiene una fortaleza de 5.11, lo que se considera un valor alto, mientras que la ventaja competitiva es baja con 3.33. Del lado de los factores externos, se encontró que la industria hay una alta fortaleza financiera con 4.56, al mismo tiempo que el entorno está relativamente estable, lo cual arroja un puntaje de 3.63.

Tabla 40

Matriz PEYEA del Sector Bancario en la Región Cusco

Factores Determinantes de la Fortaleza Financiera (FF)										Valor		
	1. Retorno de la inversión	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto	5	
	2. Apalancamiento	Desbalanceado	0	1	2	3	4	5	6	Balanceado	6	
	3. Liquidez	Desbalanceado	0	1	2	3	4	5	6	Sólido	6	
	4. Capital requerido versus capital disponible	Alto	0	1	2	3	4	5	6	Bajo	4	
	5. Flujo de caja	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto	5	
	6. Facilidad de salida del mercado	Difícil	0	1	2	3	4	5	6	Fácil	1	
	7. Riesgo involucrado en el negocio	Alto	0	1	2	3	4	5	6	Bajo	4	
	8. Rotación de inventarios	Lento	0	1	2	3	4	5	6	Rápida	5	Prom.
	9. Economías de escala y de experiencia	Bajas	0	1	2	3	4	5	6	Altas	5	4.56
Factores Determinantes de la Ventaja Competitiva (VC)												
Posición Estratégica Interna	1. Participación en el mercado	Pequeña	0	1	2	3	4	5	6	Grande	5	
	2. Calidad del producto	Inferior	0	1	2	3	4	5	6	Superior	4	
	3. Ciclo de vida del producto	Avanzado	0	1	2	3	4	5	6	Temprano	4	
	4. Ciclo de reemplazo del producto	Variable	0	1	2	3	4	5	6	Fijo	2	
	5. Lealtad del consumidor	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta	3	
	6. Utilización de la capacidad de los competidores	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta	2	
	7. Conocimiento tecnológico	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alta	5	Prom.
	8. Integración vertical	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta	2	-2.67
	9. Velocidad de introducción de nuevos productos	Lenta	0	1	2	3	4	5	6	Rápida	3	3.33
Factores Determinantes de la Estabilidad del Entorno (EE)												
	1. Cambio tecnológicos	Muchos	0	1	2	3	4	5	6	Pocos	2	
	2. Tasa de inflación	Alta	0	1	2	3	4	5	6	Baja	5	
	3. Variabilidad de la demanda	Grande	0	1	2	3	4	5	6	Baja	3	
	4. Rango de precios de productos competitivos	Amplio	0	1	2	3	4	5	6	Estrecho	2	
	5. Barreras de entrada al mercado	Pocas	0	1	2	3	4	5	6	Muchas	6	
	6. Rivalidad/Presión competitiva	Alta	0	1	2	3	4	5	6	Baja	5	Prom.
	7. Elasticidad de precios de la demanda	Elástica	0	1	2	3	4	5	6	Inelástica	3	-2.38
	8. Presión de los productos sustitutos	Alta	0	1	2	3	4	5	6	Baja	3	3.63
Factores Determinantes de la Fortaleza de la Industria (FI)												
Posición Estratégica Externa	1. Potencial de crecimiento	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto	6	
	2. Potencial de utilidades	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto	5	
	3. Estabilidad financiera	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta	4	
	4. Conocimiento tecnológico	Simple	0	1	2	3	4	5	6	Complejo	5	
	5. Utilización de recursos	Ineficiente	0	1	2	3	4	5	6	Eficiente	4	
	6. Intensidad de Capital	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta	6	
	7. Facilidad de entrada al mercado	Fácil	0	1	2	3	4	5	6	Difícil	6	
	8. Productividad / Utilización de la capacidad	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta	4	Prom.
	9. Poder de negociación de los productores	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto	6	5.11

En la Figura 45 se presentan estos puntajes de forma gráfica y se observa que el sector debe adoptar las estrategias agresivas, ya que predominan la fortaleza de la industria en el eje X y la fortaleza financiera en el eje Y. Es por ello que las estrategias recomendadas son de diversificación concéntrica, integración vertical y liderazgo en costos, tales como la siguiente:

- Estrategia E3: Desarrollar nuevos mercados, estableciendo agentes autorizados en zonas con bajo nivel de transacciones, ampliando la cobertura en la región.

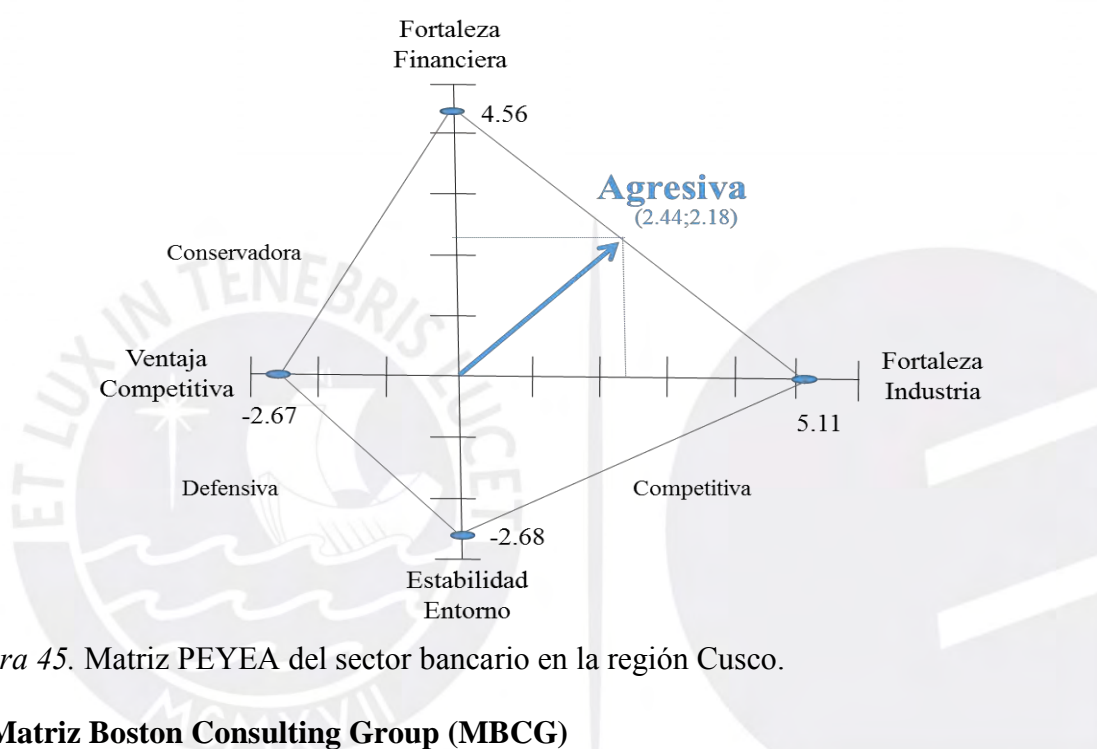


Figura 45. Matriz PEYEA del sector bancario en la región Cusco.

6.3 Matriz Boston Consulting Group (MBCG)

En la Tabla 41 se presentan los datos que se han utilizado para construir la MBCG que luego se muestra en la Figura 46. Se tienen dos productos que son las colocaciones y las captaciones, que se clasifican como estrellas dentro de la región Cusco. Esto se debe a que las captaciones y las colocaciones han crecido a una tasa anual promedio de 15% en la región, mientras que la banca múltiple mantiene el liderazgo en ambos productos y por ende su participación relativa es superior a uno. En este contexto y de acuerdo a la visión que se ha planteado para el año 2027 se sugiere la ejecución de las estrategias intensivas y de aventura conjunta, como las que se exponen a continuación:

- Estrategia E1: Penetrar en el sector corporativo cuyo índice de morosidad es bajo, otorgando créditos directos.
- Estrategia E3: Desarrollar nuevos mercados, estableciendo agentes autorizados en zonas con bajo nivel de transacciones, ampliando la cobertura en la región.
- Estrategia E4: Reforzar los métodos de cobranza de los créditos otorgados a pequeñas empresas e implementar restricciones que permitan mejorar la calidad de cartera.
- Estrategia E5: Implementar alianzas estratégicas con empresas prestadoras de servicios, para servir de canal de cobro a los consumidores y así incrementar por ingresos por comisiones.
- Estrategia E6: Implementar la reutilización y reciclaje en todas las agencias bancarias, con el manejo apropiado de los desechos, reduciendo los costos y por ende incrementando la rentabilidad.
- Estrategia E7: Desarrollar los canales de comercio electrónico, para reducir los costos por atención en oficinas y aumentar la rentabilidad.
- Estrategia E8: Penetrar agresivamente en el mercado de créditos hipotecarios, a través de una unidad decisora regional que tenga autonomía crediticia.
- Estrategia E9: Establecer alianzas con las principales instituciones privadas de la región para el pago de haberes de sus colaboradores
- Estrategia E10: Desarrollar el mercado de créditos vehiculares mediante alianzas estratégicas con los principales dealers de la región.
- Estrategia E11: Desarrollar programas de educación financiera dirigidos a los clientes incentivando el ahorro y la cultura de buen pagador.
- Estrategia E12: Desarrollar un servicio de alertas durante el ciclo de vida del crédito para mejorar la calidad de la cartera y reducir el sobreendeudamiento.

Tabla 41

Datos de la Matriz BCG del Sector Bancario en la Región Cusco, a Diciembre 2016

	Participación de mercado de la banca múltiple en la región Cusco 2016 (%)	Participación de mercado del sector microfinanciero en la región Cusco 2016 (%)	Participación relativa de la banca múltiple (%)	Crecimiento anual del mercado regional 2013-2016 (%)
Captaciones (depósitos totales)	56	38	146	15
Colocaciones (créditos directos)	53	36	148	15

Nota. Para el cálculo de la participación relativa se debe usar la participación del líder pero como la banca múltiple es la líder se ha usado la participación del segundo competidor, que son las cajas municipales de ahorro y crédito. Adaptado de “Información estadística de banca múltiple,” por la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (SBS), 2016a (<http://sbs.gob.pe/app/stats/EstadisticaBoletinEstadistico.asp?p=1#>); “Información estadística de empresas financieras,” por la SBS, 2016b (<http://sbs.gob.pe/app/stats/EstadisticaBoletinEstadistico.asp?p=2#>); “Información estadística de cajas municipales,” por la SBS, 2016c (<http://sbs.gob.pe/app/stats/EstadisticaBoletinEstadistico.asp?p=3#>); “Información estadística de cajas rurales,” por la SBS, 2016d (<http://sbs.gob.pe/app/stats/EstadisticaBoletinEstadistico.asp?p=4#>); “Información estadística de edpymes,” por la SBS, 2016e (<http://sbs.gob.pe/app/stats/EstadisticaBoletinEstadistico.asp?p=5#>).



Figura 46. Matriz Boston Consulting Group del sector bancario en la región Cusco.

6.4 Matriz Interna Externa (MIE)

En la Figura 47 se presenta la MIE, que se ha construido en base a dos ejes, con tres áreas en cada uno de ellos, produciendo un cuadro que contiene nueve celdas. El resultado de la Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI) se coloca en el eje X, y el de la Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE) se pone en el eje Y (D'Alessio, 2015). El sector

bancario en la región Cusco se localiza en el cuadrante V, por lo que se tienen que implementar estrategias de penetración en el mercado y desarrollo de productos, tales como las que siguen:

- Estrategia E1: Penetrar en el sector corporativo cuyo índice de morosidad es bajo, otorgando créditos directos.
- Estrategia E4: Reforzar los métodos de cobranza de los créditos otorgados a pequeñas empresas e implementar restricciones que permitan mejorar la calidad de cartera.
- Estrategia E7: Desarrollar los canales de comercio electrónico para reducir los costos por atención en oficinas y aumentar la rentabilidad.
- Estrategia E9: Establecer alianzas con las principales instituciones privadas de la región para el pago de haberes de sus colaboradores
- Estrategia E12: Desarrollar un servicio de alertas durante el ciclo de vida del crédito para mejorar la calidad de la cartera y reducir el sobreendeudamiento.

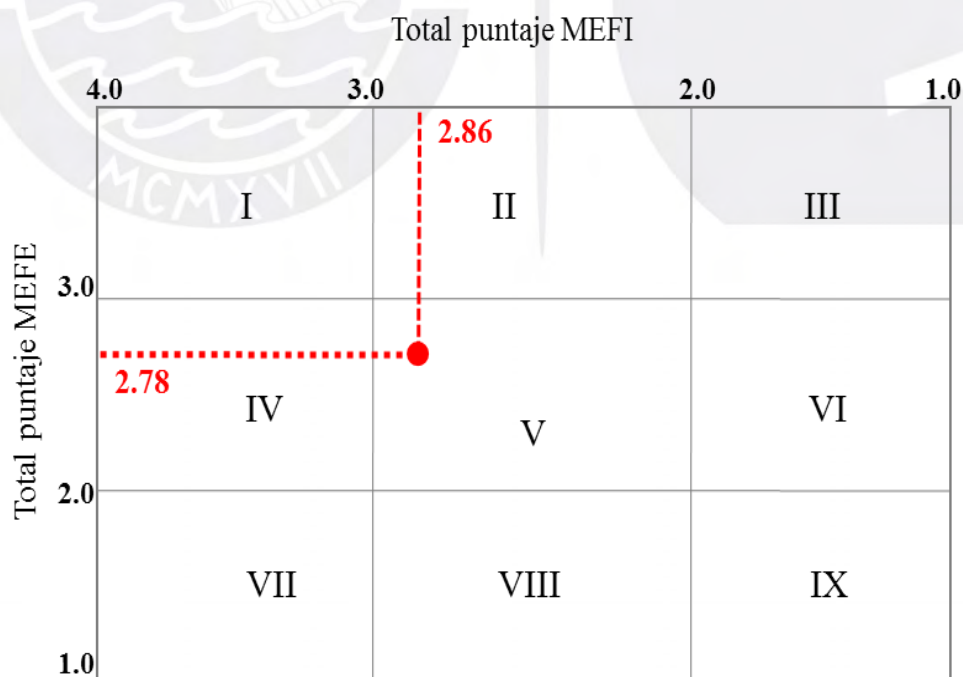


Figura 47. Matriz Interna Externa del sector bancario en la región Cusco.

6.5 Matriz Gran Estrategia (MGE)

En la Figura 48 se presenta la MGE, la cual se construye en función del crecimiento del mercado, que es 15%, junto con la posición competitiva del sector que se considera fuere, al ser líder en la región Cusco, a pesar de la baja tasa de bancarización. En base a este resultado, el sector se ubica en el Cuadrante I, por lo que se apoya la implementación de estrategias intensivas, de integración y de diversificación concéntrica, tales como las que siguen:

- Estrategia E1: Penetrar en el sector corporativo cuyo índice de morosidad es bajo, otorgando créditos directos.
- Estrategia E2: Penetrar en el mercado del sector microfinanciero a través de campañas agresivas de compra de deudas orientado a clientes con score superior a 700 puntos.
- Estrategia E4: Reforzar los métodos de cobranza de los créditos otorgados a pequeñas empresas e implementar restricciones que permitan mejorar la calidad de cartera.
- Estrategia E7: Desarrollar los canales de comercio electrónico, para reducir los costos por atención en oficinas y aumentar la rentabilidad.
- Estrategia E8: Penetrar agresivamente en el mercado de créditos hipotecarios, a través de una unidad decisora regional que tenga autonomía crediticia.
- Estrategia E9: Establecer alianzas con las principales instituciones privadas de la región para el pago de haberes de sus colaboradores.
- Estrategia E10: Desarrollar el mercado de créditos vehiculares mediante alianzas estratégicas con los principales *dealers* de la región.
- Estrategia E11: Desarrollar programas de educación financiera dirigida a los clientes incentivando el ahorro y la cultura de buen pagador.

- Estrategia E12: Desarrollar un servicio de alertas durante el ciclo de vida del crédito para mejorar la calidad de la cartera y reducir el sobreendeudamiento.

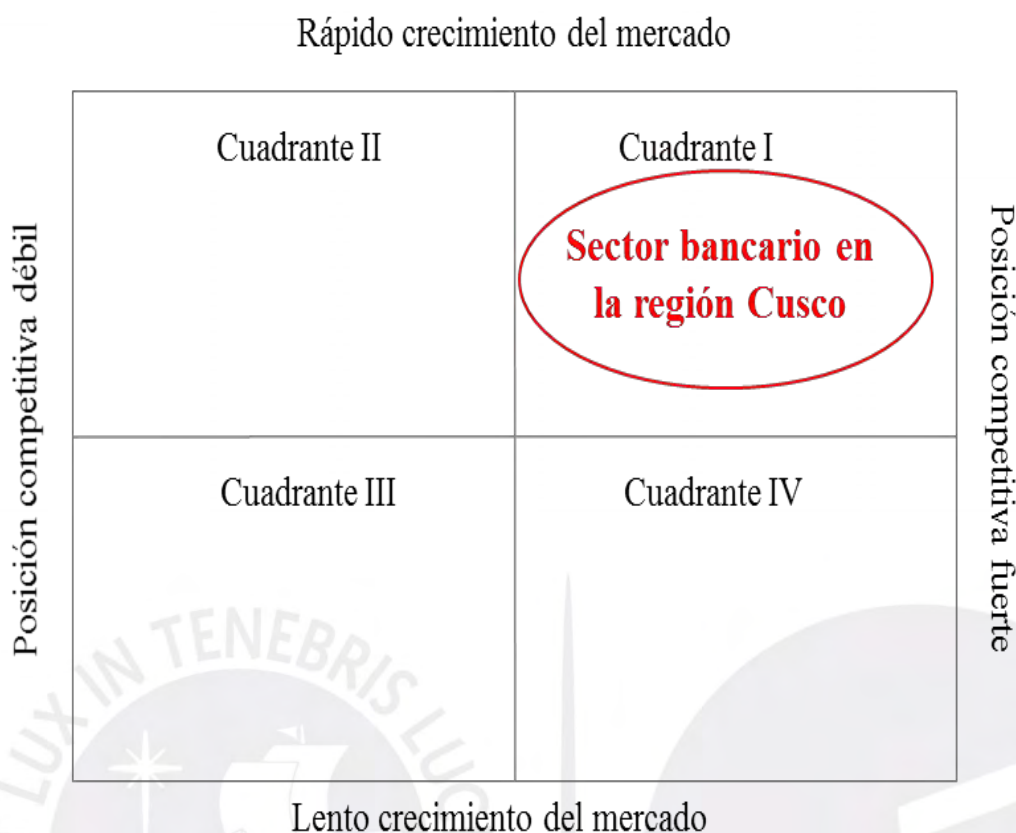


Figura 48. Matriz Gran Estrategia del sector bancario en la región Cusco.

6.6 Matriz de Decisión Estratégica (MDE)

A partir de las matrices y de los análisis que se han desarrollado a lo largo de este capítulo se construye la Matriz de Decisión Estratégica que se aprecia, a continuación en la Tabla 42. De acuerdo con D'Alessio (2015), el criterio que se emplea para retener una estrategia es que la misma haya sido apoyada por al menos tres de las herramientas que se han usado: (a) Matriz FODA, (b) Matriz PEYEA, (c) Matriz Boston Consulting Group, (d) Matriz Interna-Externa, y (e) Matriz de Decisión Estratégica. En función de los resultados se retienen nueve de las 12 estrategias evaluadas; mientras que las E2, E5 y E6 pasan a ser de contingencia.

Tabla 42

Matriz de Decisión Estratégica del Sector Bancario en la Región Cusco

	Estrategias	Tipo de estrategia	FODA	PEYEA	BCG	IE	GE	Total
E1	Penetrar en el sector corporativo cuyo índice de morosidad es bajo, otorgando créditos directos	Intensiva. Desarrollo de productos	X		X	X	X	4
E2	Penetrar en el mercado del sector microfinanciero a través de campañas agresivas de compra de deudas orientado a clientes con score superior a 700 puntos	Diversificación concéntrica	X				X	2
E3	Desarrollar nuevos mercados, estableciendo agentes autorizados en zonas con bajo nivel de transacciones, ampliando la cobertura en la región	Intensiva. Desarrollo de mercados	X	X	X			3
E4	Reforzar los métodos de cobranza de los créditos otorgados a pequeñas empresas e implementar restricciones que permitan mejorar la calidad de cartera	Intensiva. Penetración en el mercado	X		X	X	X	4
E5	Implementar alianzas estratégicas con empresas prestadoras de servicios, para servir de canal de cobro a los consumidores y así incrementar por ingresos por comisiones	Defensiva. Alianzas	X		X			2
E6	Implementar la reutilización y reciclaje en todas las agencias bancarias, con el manejo apropiado de los desechos, reduciendo los costos y por ende incrementando la rentabilidad	Defensiva. Alianzas	X		X			2
E7	Desarrollar los canales de comercio electrónico, para reducir los costos por atención en oficinas y aumentar la rentabilidad	Intensiva. Desarrollo de productos	X		X	X	X	4
E8	Penetrar agresivamente en el mercado de créditos hipotecarios, a través de una unidad decisora regional que tenga autonomía crediticia	Intensiva. Desarrollo del Mercado	X		X		X	3
E9	Establecer alianzas con las principales instituciones privadas de la región para el pago de haberes de sus colaboradores	Intensiva. Penetración en el mercado	X		X	X	X	4
E10	Desarrollar el mercado de créditos vehiculares mediante alianzas estratégicas con los principales <i>dealers</i> de la región	Intensiva. Desarrollo de mercados	X		X		X	3
E11	Desarrollar programas de educación financiera dirigida a los clientes incentivando el ahorro y la cultura de buen pagador	Intensiva. Desarrollo del Mercado	X		X		X	3
E12	Desarrollar un servicio de alertas durante el ciclo de vida del crédito para mejorar la calidad de la cartera y reducir el sobreendeudamiento	Intensiva. Desarrollo de productos	X		X	X	X	4

6.7 Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE)

La MCPE es una herramienta de análisis cuantitativo, que permite evaluar las estrategias que se tienen retenidas (D'Alessio, 2015). Los recursos del sector tienen que destinarse principalmente a las siguientes estrategias: (a) penetrar el mercado de la banca personal con la banca en línea, (b) desarrollar productos de captación para los niños y jóvenes, y (c) enfocarse en el nicho de las pequeñas empresas. Todas las estrategias deben ser implementadas, ya que obtuvieron más de 5.00 puntos ponderados (ver Tabla 43).

6.8 Matriz de Rumelt (MR)

En la Tabla 44 se presenta la Matriz de Rumelt, la cual se ha creado específicamente para el sector bancario en la región Cusco. Con esta herramienta se analiza si las estrategias que se tienen retenidas son: (a) consistentes, (b) cónsonas, (c) factibles, y (d) proveen ventaja a la industria. De las siete estrategias que se han retenido hasta el momento se encontró que todas cumplen los criterios planteados por Rumelt.

6.9 Matriz de Ética (ME)

La Matriz de Ética para el sector bancario en la región Cusco se presenta en la Tabla 45. Se visualiza como todas las estrategias que se tienen retenidas promueven los derechos de las personas, así como también son justas. En este caso toma relevancia la equidad, ya que el sector tiene como objetivo traspasar fondos de unidades superavitarias a unidades deficitarias. Así mismo, se aprecia que las estrategias son útiles a los fines del sector ya que hacen un uso efectivo de los medios. Por todo esto se decide continuar con la totalidad de las estrategias evaluadas.

6.10 Estrategias Retenidas y de Contingencia

Ahora que ya se han evaluado las 12 estrategias que se crearon utilizando la MFODA, a través de diversas herramientas, se conoce cuáles son retenidas y cuáles no. Las estrategias retenidas son las siguientes:

Tabla 43

Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico del Sector Bancario en la Región Cusco

	Peso	E1		E3		E4		E7		E8		E9		E10		E11		E12		
		P	PP	P	PP	P	PP	P	PP	P	PP	P	PP	P	PP	P	PP	P	PP	
Oportunidades																				
1	En la región Cusco, el crecimiento del PBI ha sido del 9.7% en el período 2007-2014, superior al 5.6% de promedio nacional	0.10	4	0.40	4	0.40	4	0.40	4	0.40	4	0.40	4	0.40	4	0.40	4	0.40	4	0.40
2	Ente regulador activo (SBS), con marco legal claro.	0.09	4	0.36	4	0.36	4	0.36	4	0.36	3	0.27	4	0.36	3	0.27	4	0.36	4	0.36
3	Obtención de financiamiento en mercados de capitales nacionales y foráneos	0.10	3	0.30	2	0.20	4	0.40	4	0.40	3	0.30	3	0.30	3	0.30	4	0.40	4	0.40
4	Nuevos proyectos de infraestructura en telecomunicaciones y electrificación rural de la región	0.10	4	0.40	3	0.30	3	0.30	4	0.40	4	0.40	4	0.40	4	0.40	4	0.40	4	0.40
5	Nivel de inclusión financiera de la región Cusco es 27.4%	0.12	4	0.48	2	0.24	2	0.24	4	0.48	3	0.36	4	0.48	3	0.36	4	0.48	4	0.48
Amenazas																				
1	Ineficiencia en la gestión y corrupción en las entidades del Gobierno Regional	0.11	1	0.11	2	0.22	1	0.11	1	0.11	2	0.22	2	0.22	1	0.11	1	0.11	2	0.22
2	Afianzamiento de los competidores y de productos sustitutos en la región Cusco	0.10	3	0.30	2	0.20	3	0.30	2	0.20	4	0.40	4	0.40	3	0.30	2	0.20	4	0.40
3	Sobreendeudamiento de los clientes de la región Cusco	0.09	1	0.09	3	0.27	2	0.18	2	0.18	3	0.27	3	0.27	2	0.18	2	0.18	3	0.27
4	Inestabilidad económica - financiera mundial que afecta los ingresos de la región Cusco	0.11	1	0.11	1	0.11	4	0.44	4	0.44	3	0.33	3	0.33	3	0.33	4	0.44	3	0.33
5	Falta de preservación del medio ambiente y la ecología en la región Cusco	0.08	1	0.08	1	0.08	2	0.16	2	0.16	3	0.24	3	0.24	2	0.16	1	0.08	2	0.16
Fortalezas																				
1	Estructura financiera permite captar fondos nacionales e internacionales con mejores condiciones	0.11	1	0.11	4	0.44	3	0.33	4	0.44	4	0.44	3	0.33	4	0.44	3	0.33	2	0.22
2	Líder en participación de mercado	0.12	4	0.48	4	0.48	4	0.48	4	0.48	4	0.48	4	0.48	4	0.48	4	0.48	4	0.48
3	Capacidad de captación, desarrollo y retención del capital humano	0.09	4	0.36	4	0.36	4	0.36	4	0.36	2	0.18	3	0.27	2	0.18	4	0.36	3	0.27
4	Automatización de los principales procesos	0.10	3	0.30	4	0.40	4	0.40	4	0.40	4	0.40	4	0.40	4	0.40	4	0.40	4	0.40
5	Infraestructura y tecnología	0.11	1	0.11	4	0.44	1	0.11	4	0.44	4	0.44	4	0.44	4	0.44	3	0.33	4	0.44
6	Segmentación del portafolio y estrategias definidas	0.09	4	0.36	4	0.36	3	0.27	4	0.36	4	0.36	4	0.36	4	0.36	4	0.36	4	0.36
Debilidades																				
1	Relación estrecha con los clientes	0.11	4	0.44	4	0.44	4	0.44	4	0.44	4	0.44	4	0.44	4	0.44	4	0.44	4	0.44
2	Tiempos de respuesta	0.09	3	0.27	4	0.36	3	0.27	4	0.36	3	0.27	4	0.36	3	0.27	2	0.18	4	0.36
3	Calidad de cartera	0.09	4	0.36	4	0.36	3	0.27	4	0.36	3	0.27	3	0.27	2	0.18	4	0.36	4	0.36
4	Presencia en mercados de limitado acceso al crédito	0.09	4	0.36	4	0.36	4	0.36	4	0.36	4	0.36	4	0.36	4	0.36	4	0.36	4	0.36
Puntaje Total		2.00		5.78		6.38		6.18		7.13		6.83		7.11		6.36		6.65		7.11

Tabla 44

Matriz de Rumelt del Sector Bancario en la Región Cusco

	Estrategias	Consistente	Cónsona	Otorga ventaja	Factible	Se acepta o no
E1	Penetrar en el sector corporativo cuyo índice de morosidad es bajo, otorgando créditos directos	Sí	Sí	Sí	Sí	Se acepta
E3	Desarrollar nuevos mercados, estableciendo agentes autorizados en zonas con bajo nivel de transacciones, ampliando la cobertura en la región	Sí	Sí	Sí	Sí	Se acepta
E4	Reforzar los métodos de cobranza de los créditos otorgados a pequeñas empresas e implementar restricciones que permitan mejorar la calidad de cartera	Sí	Sí	Sí	Sí	Se acepta
E7	Desarrollar los canales de comercio electrónico, para reducir los costos por atención en oficinas y aumentar la rentabilidad	Sí	Sí	Sí	Sí	Se acepta
E8	Penetrar agresivamente en el mercado de créditos hipotecarios, a través de una unidad decisora regional que tenga autonomía crediticia	Sí	Sí	Sí	Sí	Se acepta
E9	Establecer alianzas con las principales instituciones privadas de la región para el pago de haberes de sus colaboradores	Sí	Sí	Sí	Sí	Se acepta
E10	Desarrollar el mercado de créditos vehiculares mediante alianzas estratégicas con los principales <i>dealers</i> de la región	Sí	Sí	Sí	Sí	Se acepta
E11	Desarrollar programas de educación financiera dirigida a los clientes incentivando el ahorro y la cultura de buen pagador	Sí	Sí	Sí	Sí	Se acepta
E12	Desarrollar un servicio de alertas durante el ciclo de vida del crédito para mejorar la calidad de la cartera y reducir el sobreendeudamiento	Sí	Sí	Sí	Sí	Se acepta

Tabla 45

Matriz de Ética del Sector Bancario en la Región Cusco

	Estrategias	Vida	Propiedad	Libre pensamiento	Derecho a			Justicia en			Utilitarismo		
					Privacidad	Libertad de conciencia	Hablar	Debido proceso	Dist.	Adm.	Compensación	Fines y resultados	Medios empleados
E1	Penetrar en el sector corporativo cuyo índice de morosidad es bajo, otorgando créditos directos	P	P	P	P	P	P	P	J	J	J	E	E
E3	Desarrollar nuevos mercados, estableciendo agentes autorizados en zonas con bajo nivel de transacciones, ampliando la cobertura en la región	P	P	P	P	P	P	P	J	J	J	E	E
E4	Reforzar los métodos de cobranza de los créditos otorgados a pequeñas empresas e implementar restricciones que permitan mejorar la calidad de cartera	P	P	P	P	P	P	P	J	J	J	E	E
E7	Desarrollar los canales de comercio electrónico, para reducir los costos por atención en oficinas y aumentar la rentabilidad	P	P	P	P	P	P	P	J	J	J	E	E
E8	Penetrar agresivamente en el mercado de créditos hipotecarios, a través de una unidad decisora regional que tenga autonomía crediticia	P	P	P	P	P	P	P	J	J	J	E	E
E9	Establecer alianzas con las principales instituciones privadas de la región para el pago de haberes de sus colaboradores	P	P	P	P	P	P	P	J	J	J	E	E
E10	Desarrollar el mercado de créditos vehiculares mediante alianzas estratégicas con los principales <i>dealers</i> de la región	P	P	P	P	P	P	P	J	J	J	E	E
E11	Desarrollar programas de educación financiera dirigida a los clientes incentivando el ahorro y la cultura de buen pagador	P	P	P	P	P	P	P	J	J	J	E	E
E12	Desarrollar un servicio de alertas durante el ciclo de vida del crédito para mejorar la calidad de la cartera y reducir el sobreendeudamiento	P	P	P	P	P	P	P	J	J	J	E	E

- E1: Penetrar en el sector corporativo cuyo índice de morosidad es bajo, otorgando créditos directos.
- E3: Desarrollar nuevos mercados, estableciendo agentes autorizados en zonas con bajo nivel de transacciones, ampliando la cobertura en la región.
- E4: Reforzar los métodos de cobranza de los créditos otorgados a pequeñas empresas e implementar restricciones que permitan mejorar la calidad de cartera.
- E7: Desarrollar los canales de comercio electrónico, para reducir los costos por atención en oficinas y aumentar la rentabilidad.
- E8: Penetrar agresivamente en el mercado de créditos hipotecarios, a través de una unidad decisora regional que tenga autonomía crediticia.
- E9: Establecer alianzas con las principales instituciones privadas de la región para el pago de haberes de sus colaboradores.
- E10: Desarrollar el mercado de créditos vehiculares mediante alianzas estratégicas con los principales *dealers* de la región.
- E11: Desarrollar programas de educación financiera dirigida a los clientes incentivando el ahorro y la cultura de buen pagador.
- E12: Desarrollar un servicio de alertas durante el ciclo de vida del crédito para mejorar la calidad de la cartera y reducir el sobreendeudamiento.

Las estrategias que no han sido retenidas se denominan estrategias de contingencia y no se implementan. Las mismas se reservan y en el futuro podrían ser aplicadas, ante cambios en el entorno o al interior del sector. Estas estrategias de contingencia son:

- E2: Penetrar en el mercado del sector microfinanciero a través de campañas agresivas de compra de deudas orientado a clientes con *score* superior a 700 puntos.

- E5: Implementar alianzas estratégicas con empresas prestadoras de servicios, para servir de canal de cobro a los consumidores y así incrementar por ingresos por comisiones.
- E6: Implementar la reutilización y reciclaje en todas las agencias bancarias, con el manejo apropiado de los desechos, reduciendo los costos y por ende incrementando la rentabilidad.

6.11 Matriz de Estrategias vs. Objetivos de Largo Plazo

Las estrategias se proponen y se implementan para lograr que el sector bancario en la región Cusco alcance su visión, la cual ha sido cuantificada mediante los objetivos de largo plazo, que además tienen un claro horizonte de tiempo. En este punto se analiza si las seis estrategias retenidas contribuyen o no al logro de dichos objetivos de largo plazo. En la Tabla 46 se observa como todas las estrategias analizadas sí contribuyen a alcanzar varios de los OLP que se propusieron en el Capítulo V.

6.12 Matriz de Posibilidades de los Competidores

En la Tabla 47 se presenta la Matriz de Posibilidades de los Competidores, que se ha preparado en base a las reacciones esperadas de las cajas municipales, las cajas rurales y las empresas financieras de la región Cusco. Es previsible que ante la implementación de este plan estratégico, estos competidores emprendan sus propias acciones. En la medida en que el sector bancario se adelante, le será posible desarrollar su ventaja competitiva.

6.13 Conclusiones

Inicialmente se crearon doce estrategias, que a lo largo de este capítulo han sido evaluadas, resultando retenidas nueve de ellas, las cuales permitirán al sector bancario en la región Cusco alcanzar sus objetivos de largo plazo. Estas estrategias son las siguientes: (a) penetrar en el sector corporativo cuyo índice de morosidad es bajo, otorgando créditos directos; (b) desarrollar nuevos mercados, estableciendo agentes autorizados en zona con bajo

Tabla 46

Matriz de Estrategias vs. OLP del Sector Bancario en la Región Cusco

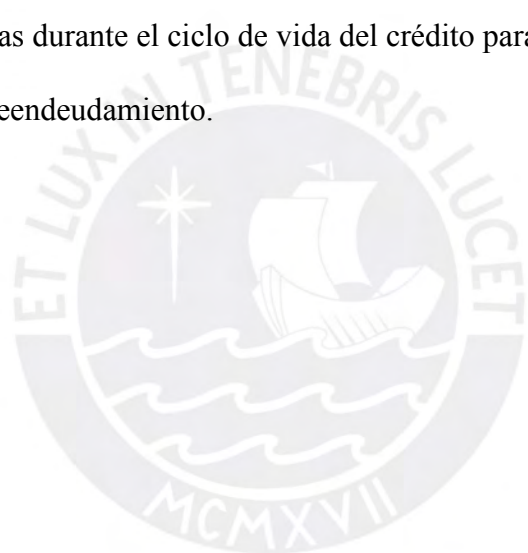
		Objetivos de largo plazo	
Estrategias retenidas		Al 2027, los ingresos financieros provenientes de créditos directos llegarán a S/ 3,700 millones, considerando que según información SBS a diciembre del 2016, los ingresos financieros de créditos directos muestran un estimado de S/ 246 millones	En el 2027, el ROE será del 0.50% considerando que según informes de SBS, los indicadores financieros por empresa bancaria a diciembre del 2016 muestran un ROE de 0.20%
E1	Penetrar en el sector corporativo cuyo índice de morosidad es bajo, otorgando créditos directos	X	
E3	Desarrollar nuevos mercados, estableciendo agentes autorizados en zonas con bajo nivel de transacciones, ampliando la cobertura en la región	X	X
E4	Reforzar los métodos de cobranza de los créditos otorgados a pequeñas empresas e implementar restricciones que permitan mejorar la calidad de cartera	X	X
E7	Desarrollar los canales de comercio electrónico, para reducir los costos por atención en oficinas y aumentar la rentabilidad	X	
E8	Penetrar agresivamente en el mercado de créditos hipotecarios, a través de una unidad decisora regional que tenga autonomía crediticia	X	X
E9	Establecer alianzas con las principales instituciones privadas de la región para el pago de haberes de sus colaboradores	X	
E10	Desarrollar el mercado de créditos vehiculares mediante alianzas estratégicas con los principales dealers de la región	X	
E11	Desarrollar programas de educación financiera dirigida a los clientes incentivando el ahorro y la cultura de buen pagador		X
E12	Desarrollar un servicio de alertas durante el ciclo de vida del crédito para mejorar la calidad de la cartera y reducir el sobreendeudamiento		X

Tabla 47

Matriz de Posibilidades de los Competidores del Sector Bancario en la Región Cusco

	Estrategias	Cajas municipales	Cajas rurales	Empresas financieras
E1	Penetrar en el sector corporativo cuyo índice de morosidad es bajo, otorgando créditos directos	Penetrar el mercado con los productos crediticios que ya poseen	No se espera reacción	Penetrar el mercado con los productos crediticios que ya poseen
E3	Desarrollar nuevos mercados, estableciendo agentes autorizados en zonas con bajo nivel de transacciones, ampliando la cobertura en la región	Aumentar la cantidad de ejecutivos, las áreas geográficas de atención y el número de visitas que deben realizar	Incrementar el número de visitas a sus clientes y el ofrecimiento de créditos	Aumentar la cantidad de ejecutivos, las áreas geográficas de atención y el número de visitas que deben realizar
E4	Reforzar los métodos de cobranza de los créditos otorgados a pequeñas empresas e implementar restricciones que permitan mejorar la calidad de cartera	Penetrar el mercado con los productos crediticios que ya poseen	No se espera reacción	Penetrar el mercado con los productos crediticios que ya poseen
E7	Desarrollar los canales de comercio electrónico, para reducir los costos por atención en oficinas y aumentar la rentabilidad	No se espera reacción	No se espera reacción	No se espera reacción
E8	Penetrar agresivamente en el mercado de créditos hipotecarios, a través de una unidad decisora regional que tenga autonomía crediticia	Penetrar el mercado con los productos crediticios que ya poseen	No se espera reacción	Penetrar el mercado con los productos crediticios que ya poseen
E9	Establecer alianzas con las principales instituciones privadas de la región para el pago de haberes de sus colaboradores	No se espera reacción	No se espera reacción	No se espera reacción
E10	Desarrollar el mercado de créditos vehiculares mediante alianzas estratégicas con los principales <i>dealers</i> de la región	Penetrar el mercado con los productos crediticios que ya poseen	Incrementar el número de visitas a sus clientes y el ofrecimiento de créditos	Penetrar el mercado con los productos crediticios que ya poseen
E11	Desarrollar programas de educación financiera dirigida a los clientes incentivando el ahorro y la cultura de buen pagador	No se espera reacción	No se espera reacción	No se espera reacción
E12	Desarrollar un servicio de alertas durante el ciclo de vida del crédito para mejorar la calidad de la cartera y reducir el sobreendeudamiento	No se espera reacción	No se espera reacción	No se espera reacción

nivel de transacciones, ampliando la cobertura en la región; (c) reforzar los métodos de cobranza de los créditos otorgados a pequeñas empresas e implementar restricciones que permitan mejorar la calidad de cartera; (d) desarrollar los canales de comercio electrónico, para reducir los costos por atención en oficinas y aumentar la rentabilidad; (e) penetrar agresivamente en el mercado de créditos hipotecarios, a través de una unidad decisora regional que tenga autonomía crediticia; (f) establecer alianzas con las principales instituciones privadas de la región para el pago de haberes de sus colaboradores; (g) desarrollar el mercado de créditos vehiculares mediante alianzas estratégicas con los principales *dealers* de la región; (h) desarrollar programas de educación financiera dirigida a los clientes incentivando el ahorro y la cultura de buen pagador; (i) desarrollar un servicio de alertas durante el ciclo de vida del crédito para mejorar la calidad de la cartera y reducir el sobreendeudamiento.



Capítulo VII: Implementación Estratégica

D'Alessio (2015) explicó que corresponde el turno de diseñar los lineamientos estratégicos para lograr implementar las estrategias. “En esta etapa la organización definirá de manera más específica los pasos a seguir para alcanzar la visión establecida” (p. 457). Se inicia el capítulo definiendo los objetivos de corto plazo, definiendo los recursos que se requieren para alcanzarlos. Luego se proponen las políticas y de allí se pasa a desarrollar la responsabilidad social y la gestión del cambio.

7.1 Objetivos de Corto Plazo

Los objetivos de corto plazo (OCP) que se han planteado para el sector bancario en la región Cusco, en función de los objetivos de largo plazo (OLP) que se propusieron en el Capítulo V son los siguientes:

Objetivo de largo plazo 1 (OLP1): Al 2027, los ingresos financieros provenientes de créditos directos llegarán a S/ 3,700 millones, considerando que según información de la SBS a diciembre del 2016, los ingresos financieros de créditos directos muestran un estimado de S/ 246 millones.

- **Objetivo de corto plazo 1.1 (OCP1.1):** Alcanzar un saldo en créditos que ascienda a S/ 2,970 millones para el año 2019, llegando a S/ 3,454 millones en el 2021, a S/ 4,364 en el 2024 y a S/ 5,500 millones para el 2027.
- **Objetivo de corto plazo 1.2 (OCP1.2):** Elevar la participación de mercado a 58% en el año 2019, subiendo a 62% para el 2021, luego 68% en el 2024 y alcanzando 75% en el año 2027.

Objetivo de largo plazo 2 (OLP2). En el 2027, el ROE será del 0.50% considerando que según informes de la SBS, los indicadores financieros por empresa bancaria a diciembre del 2016 muestran un ROE de 0.20%.

- Objetivo de corto plazo 2.1 (OCP2.1): Reducir la tasa de morosidad a 6.5% para el 2019, para el 2021 reducir a 5.8%, luego a 4.2% para el 2024 y finalmente llegar a 3.0% en el 2027.
- Objetivo de corto plazo 2.2 (OCP2.2): Aumentar el resultado neto a S/ 112 millones para 2019, avanzando a S/ 190 millones en 2023 y logrando S/ 321 millones durante el 2027.

7.2 Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo

De acuerdo con D'Alessio (2015), “los recursos son los insumos que facilitarán ejecutar las estrategias seleccionadas. La correcta asignación de los recursos permite la realización de la estrategia, así como la determinación del plan a seguir” (p. 474). Es así que para que el sector bancario de la región Cusco pueda alcanzar sus objetivos de corto plazo es necesario definir cuáles son los diversos recursos que se necesitan. En la Tabla 48 se muestran estos recursos, siendo importante mencionar que si los mismos no se obtienen de manera oportuna entonces se corre el riesgo de que no se logren los objetivos de corto plazo, ni los de largo plazo y por ende tampoco se alcanzaría la visión que se ha establecido para el año 2027.

7.3 Políticas de cada Estrategia

Para D'Alessio (2015), las políticas “son los límites del accionar gerencial que acotan la implementación de cada estrategia. Incluyen las directrices, reglas, métodos, formas de prácticas y procedimientos” (p. 471). Todo ello con el enfoque de servir de soporte para el logro de los objetivos organizacionales, siendo importante que las políticas estén alineadas con los valores y con el código de ética que se presentaron en el Capítulo II. Es así que las políticas deben estar alineadas con el cumplimiento de la ley, el cuidado del medio ambiente, el respeto y la dedicación al trabajo, para ser eficaces y eficientes.

Tabla 48

Recursos Asignados a los OCP del Sector Bancario en la Región Cusco

OLP	OCP	Recursos
OLP1 Al 2027, los ingresos financieros provenientes de créditos directos llegarán a S/ 3,700 millones, considerando que según información de la SBS a diciembre del 2016, los ingresos financieros de créditos directos muestran un estimado de S/ 246 millones.	OCP1.1 Alcanzar un saldo en créditos que ascienda a S/ 2,970 millones para el año 2019, llegando a S/ 3,454 millones en el 2021, a S/ 4,364 en el 2024 y a S/ 5,500 millones para el 2027	Oficinas, personal, ejecutivos de cuentas, sistemas, bases de datos, equipos de telecomunicaciones, procesos estandarizados y simplificados, abogados, Registro Público, RENIEC, analistas de riesgo,
	OCP1.2 Elevar la participación de mercado a 58% en el año 2019, subiendo a 62% para el 2021, luego 68% en el 2024 y alcanzando 75% en el año 2027	Oficinas, agentes autorizados, cajeros, banca en línea, recurso humano calificado, sistemas, equipos tecnológicos, promociones, alianzas, agencias de publicidad y medios, promotores de educación financiera, publicidad en diversos medios, especialistas en marketing
OLP2 En el 2027, el ROE será del 0.50% considerando que según informes de la SBS, los indicadores financieros por empresa bancaria a diciembre del 2016 muestran un ROE de 0.20%.	OCP2.1 Reducir la tasa de morosidad a 6.5% para el 2019, para el 2021 reducir a 5.8%, luego a 4.2% para el 2024 y finalmente llegar a 3.0% en el 2027	Oficinas, cajeros, banca en línea, agentes autorizados, empresas de cobranzas, abogados, bases de datos, sistemas de información eficientes, recurso humano calificado, procesos estandarizados, sistema de notificación previo al vencimiento, personal de cobranza, bases de datos actualizadas de forma instantánea
	OCP2.2 Aumentar el resultado neto a S/112 millones para 2019, avanzando a S/190 millones en 2023 y logrando S/321 millones durante el 2027	Agentes autorizados, red de cajeros, oficinas, personal calificado, mapa de zonas y cobertura, base de datos, equipo de telecomunicaciones, productos adecuados a las necesidades de las poblaciones atendiendo a distintos segmentos.

A continuación, se detallan estas políticas, mientras que en la Tabla 49 se analiza la relación entre ellas y cada una de las estrategias retenidas. Luego se identifican cuáles políticas aplican a cada una de las iniciativas que se implementarán.

Tabla 49

Políticas de las Estrategias del Sector Bancario en la Región Cusco

Estrategias retenidas	Políticas						
	1	2	3	4	5	6	7
E1 Penetrar en el sector corporativo cuyo índice de morosidad es bajo, otorgando créditos directos	X	X	X	X	X	X	X
E3 Desarrollar nuevos mercados, estableciendo agentes autorizados en zonas con bajo nivel de transacciones, ampliando la cobertura en la región	X	X		X			
E4 Reforzar los métodos de cobranza de los créditos otorgados a pequeñas empresas e implementar restricciones que permitan mejorar la calidad de cartera	X	X	X	X		X	X
E7 Desarrollar los canales de comercio electrónico, para reducir los costos por atención en oficinas y aumentar la rentabilidad	X	X	X	X			
E8 Penetrar agresivamente en el mercado de créditos hipotecarios, a través de una unidad decisora regional que tenga autonomía crediticia	X	X	X	X	X	X	X
E9 Establecer alianzas con las principales instituciones privadas de la región para el pago de haberes de sus colaboradores	X	X	X	X	X	X	X
E10 Desarrollar el mercado de créditos vehiculares mediante alianzas estratégicas con los principales dealers de la región	X	X	X	X			
E11 Desarrollar programas de educación financiera dirigida a los clientes incentivando el ahorro y la cultura de buen pagador	X	X	X	X	X	X	X
E12 Desarrollar un servicio de alertas durante el ciclo de vida del crédito para mejorar la calidad de la cartera y reducir el sobreendeudamiento	X	X	X	X	X	X	X

1. Manejar con ética y con transparencia todas las operaciones, así como las relaciones con los clientes, accionistas, empleados y proveedores. Aplicar medidas disciplinarias para aquellos funcionarios que no cumplen.
2. Proteger la identidad de los clientes y toda la información que ellos han provisto bajo un acuerdo de confidencialidad.

3. Proveer información suficiente a los clientes, principalmente sobre las tasas y costos de los servicios.
4. Usar con eficiencia y responsabilidad los recursos del sector.
5. Desarrollar una política de incentivos alineada a los indicadores de calidad de cartera e incrementar la bancarización.
6. Desarrollar políticas de crédito adecuadas para cada perfil de cliente, considerando factores demográficos, región, resultados de cosecha y rentabilidad.
7. Implementar alertas tempranas para aquellos casos de sobreendeudamiento de tal manera que el área de riesgos pueda detectar a tiempo estrategias de reducción de la posición deudora del cliente.

7.4 Estructura del Sector Bancario en la Región Cusco

En la actualidad no existe un ente que aglutine a las instituciones financieras que dan servicio dentro del sector bancario en la región Cusco. Es por ello que debe crearse un comité de gerentes de bancos Región Cusco el cual será la encargada de implementar este plan estratégico de forma descentralizada, a su vez contará con un área de Riesgos decisora que permitirá agilizar la aprobación de créditos en la región con el fin de evitar mayores demoras al ser enviados a Lima. El comité de gerentes será la responsable de coordinar las actividades entre los bancos, así como de ir evaluando los resultados. Las funciones de este organismo serán: (a) generar información oportuna de los distintos sectores económicos en la región para orientar a los estrategias de los bancos, (b) dirigir las labores de responsabilidad social empresarial que haga el sector, principalmente las relacionadas con la educación financiera de la población, (c) servir como mediador en el supuesto de que se presentaran casos de competencia desleal, y (d) atender quejas o reclamos de la población en cuanto al servicio de los bancos con el objetivo de mejorar de manera inmediata.

Es importante recordar que D'Alessio (2015) indicó que es imposible realizar cambios profundos, como los del plan estratégico si se continúa con la estructura actual. La estructura propuesta se presenta en la Figura 49, considerando que no se toma la posición de una institución financiera sino que se busca aglutinar al sector, bajo el liderazgo del Comité de Gerentes de Bancos Región Cusco.

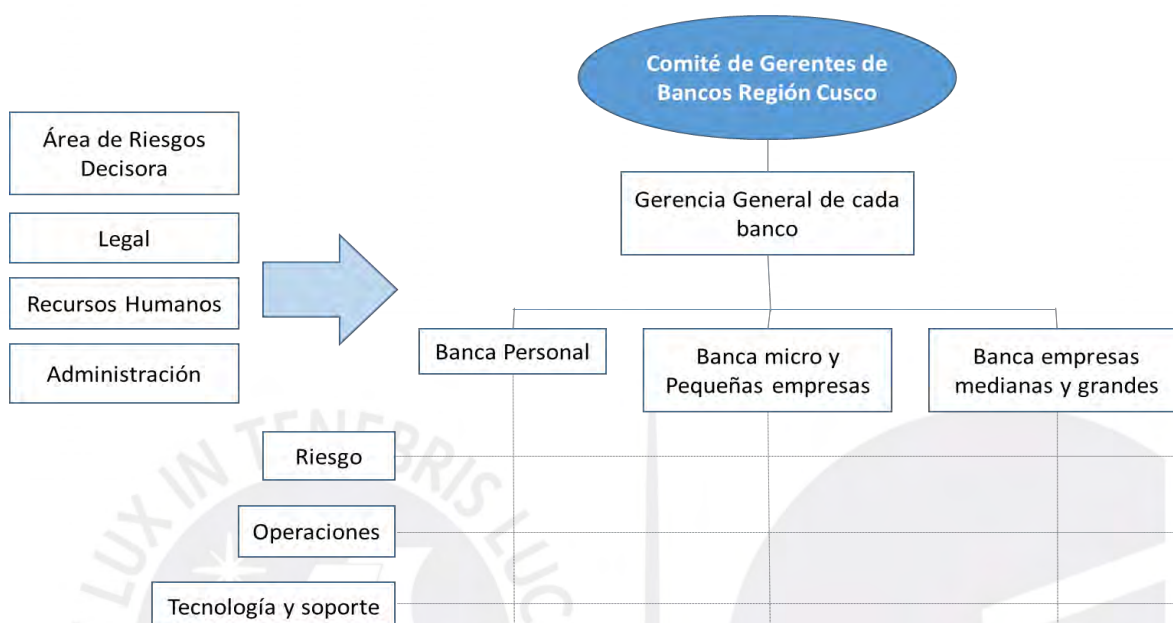


Figura 49. Estructura propuesta para el sector bancario en la región Cusco.

7.5 Medio Ambiente, Ecología, y Responsabilidad Social

En los últimos años se ha incrementado el nivel de conciencia sobre la importancia de cuidar el medio ambiente, siendo una tendencia en crecimiento. Por lo que se hace necesario que dentro del proceso de evaluación crediticia se incluya la medición y análisis del impacto socio-ambiental de cada proyecto. De esta forma, el sector bancario de la región Cusco garantiza que los proyectos que apoye o financie contribuyan a un desarrollo regional y nacional sostenible, no solo en manejo medioambiental sino hasta en las relaciones con las comunidades.

Las consecuencias de un mal manejo social y medio ambiental son graves y podrían afectar incluso la capacidad de pago de los clientes. Se han dado casos donde las comunidades levantan su voz de protesta y con ella paralizan actividades empresariales,

ocasionando pérdidas que no solo afectarían a la empresa ejecutora sino también a la institución financiera que esté financiando el proyecto. Esto podría incluso traer consecuencias de imagen, perjudicando a los bancos frente a los potenciales consumidores o clientes actuales.

En este sentido, la SBS tiene una propuesta inspirada en los actuales estándares internacionales de la gestión de riesgo socio-ambiental. En esta iniciativa se subraya la contribución de la banca en la gestión del riesgo de conflictos sociales. La SBS considera que los conflictos sociales significan riesgos para el sistema financiero y por ello consideraría necesario supervisar a las entidades financieras en lo que se refiere a la administración del riesgo socio-ambiental. La regulación involucra primero la realización de una evaluación crediticia que implica la evaluación de impactos ambientales, medidas preventivas, participación y diálogo. (Rivera, 2014, p. 5)

A nivel de cada organización que integra el sector, también se requiere que se hagan mediciones de la huella de carbono, que se refiere a la contabilización del CO₂ que generan a lo largo de su ciclo de vida, ya sea causado de manera directa o indirecta (Lima COP 20, 2015). Como prácticas para disminuir la huella de carbono, se implementarán luces de apagado automático, al igual que con los equipos de cómputo luego de 30 minutos de uso, así como también se reusará y reciclará el papel. Adicionalmente, para reducir el impacto negativo del sector, luego de hacer esta medición se identificarán los puntos de mejora y con ello se harán planes de acciones, cuyo efecto se monitoreará a través de mediciones anuales de dicha huella de carbono.

7.6 Recursos Humanos y Motivación

Para D'Alessio (2015), “una organización sin líder ni con una visión clara no avanza” (p. 481); motivo por el cual es necesario indicar que el líder será el presidente del Comité de Gerentes de Bancos Región Cusco, organización que se mostró en la estructura diseñada. Es

importante considerar que se presentará resistencia u oposición al cambio, ante la implementación de las estrategias retenidas, ya que se trata de cambios muy profundos. Para gerenciar estos cambios sin que se obstaculice la consecución de los objetivos es importante seguir los siguientes lineamientos:

1. Liderazgo: El cambio tiene que ser liderado por el gerente general de cada una de las instituciones bancarias, junto con los gerentes de cada área, a través de la implementación de un liderazgo transformacional que permita alcanzar los objetivos. Los líderes son personas que cuentan con credibilidad y saben coordinar grupos, motivándolos y enfocando los esfuerzos hacia las metas comunes.
2. Desarrollar un sentido de urgencia hacia el cambio: Todos los miembros del sector tienen que sentir que es urgente cambiar, buscando formas positivas de cooperar entre ellos para implementar nuevas estrategias y alterar el *status quo*, entendiendo que esto llevará a mejoras en distintos aspectos.
3. Mostrar el futuro, a través de una imagen clara: El líder debe tener la capacidad de transmitir una visión que sea deseable por todos los miembros de la organización, que haga perceptible el logro de los objetivos y la distribución de sus beneficios.
4. Capacitación y entrenamiento al personal: Enfocado al cambio, sensibilizando a las personas y estimulando el trabajo en equipo, para que con esto se consigan los objetivos.
5. Retroalimentación y reconocimiento: Establecer metas de corto plazo y celebrar cuando se alcanzan, destacando la labor de los colaboradores y en esos momentos recordar el camino que se está recorriendo, para no perder la visión de largo plazo.

7.7 Gestión del Cambio

El cambio tiene que ser planeado adecuadamente, con acciones como el examen de condiciones actuales, la conformación de equipos de trabajo o la identificación y eliminación

de los obstáculos (D'Alessio, 2015). Ahora que ya se ha definido la visión para el sector bancario en la región Cusco, y se cuenta con estrategias retenidas para lograr los objetivos de largo plazo, se hace indispensable contar con el compromiso de todos los involucrados, generando una actitud positiva hacia el cambio.

Se generarán cambios que afectarán todas las operaciones diarias, ya que se modifican las estrategias, enfocándose a incrementar la penetración de los servicios bancarios en la región Cusco. Lo primero que se hará es generar en todos los colaboradores un sentimiento de urgencia en implementar los cambios, antes de que los competidores asuman el liderazgo regional. Para lograrlo hay que cambiar la cultura organizacional, promoviendo la adaptación y la cooperación entre los distintos bancos y entre los departamentos al interior de las organizaciones. Solo con el trabajo mancomunado se podrá implementar este plan estratégico.

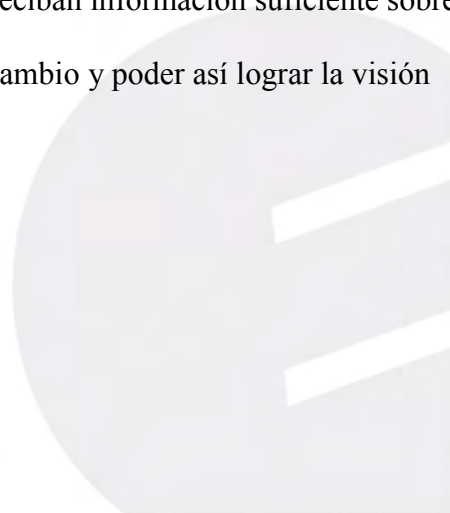
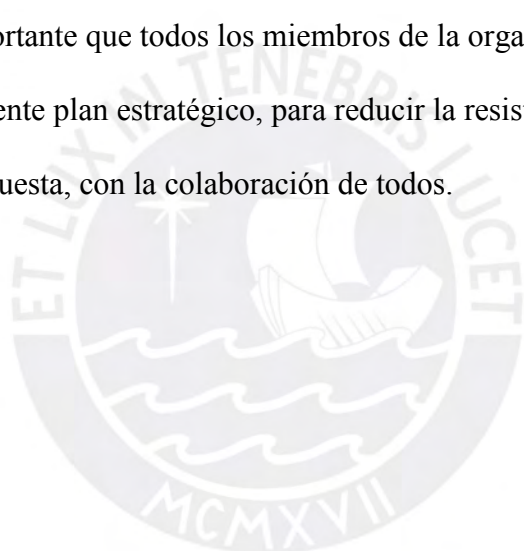
7.8 Conclusiones

Los objetivos de corto plazo que han sido creados constituyen pasos o hitos para alcanzar los objetivos de largo plazo en el año 2027. En esto radica la importancia de irlos logrando, por lo que deberá definirse una manera de verificar anualmente los resultados que se obtienen versus los valores que se esperaban. Todos los objetivos de corto plazo son cuantitativos, así como alcanzables, ya que se han proyectado usando tasas de crecimiento interanual razonables, en relación con el aumento promedio de los últimos cinco años tanto de los ingresos financieros como de la rentabilidad. Además, se han asignado recursos para alcanzar cada uno de estos objetivos y se aclaró que no contar con ellos pone en riesgo la implementación estratégica.

Para obtener una implementación exitosa se ha presentado una nueva estructura organizacional para el sector bancario en la región Cusco, con la que se unifican los bancos que allí operan para desarrollar los productos descritos al mismo tiempo que se penetran

distintos segmentos, atendiendo el deber de responsabilidad social empresarial que tiene la institución, promoviendo la educación financiera y fomentando la actividad productiva en la región Cusco. Esto será posible bajo el liderazgo de una asociación bancaria regional, cuya dirección se la irán turnando los distintos bancos. A través de la misma se impulsará la implementación de este plan estratégico, cuidando la preservación del medio ambiente y las relaciones con las comunidades.

Se han planteado las políticas, con lo cual se completa el marco de acción para la implementación de las estrategias retenidas. Estas políticas, junto al código de ética y a los valores, permiten dar a conocer cuáles comportamientos se consideran apropiados y cuáles no, regulando no solo a los trabajadores de los bancos sino también a sus proveedores. Es importante que todos los miembros de la organización reciban información suficiente sobre el presente plan estratégico, para reducir la resistencia al cambio y poder así lograr la visión propuesta, con la colaboración de todos.



Capítulo VIII: Evaluación Estratégica

8.1 Perspectivas de Control

La evaluación o control se da a lo largo de todo el proceso estratégico, como se indicó en la Figura 0. Este es un proceso “permanente, porque la intensidad y frecuencia de los cambios en el entorno, la competencia y la demanda generan la necesidad de un planeamiento estratégico dinámico” (D’Alessio, 2015, p. 563). Por lo tanto, se deben hacer ajustes permanentemente y para saber dónde ajustar hay que medir el desempeño, para lo cual se cuenta con indicadores en cuatro perspectivas: (a) aprendizaje interno, (b) procesos, (c) clientes, y (d) financiera.

8.1.1 Aprendizaje interno

De acuerdo con D’Alessio (2015), “la elaboración del tablero de control empieza con la evaluación del aprendizaje organizacional” (p. 573). En esta perspectiva se pretende conocer si el sector bancario en la región Cusco está generando las capacidades necesarias para satisfacer a sus clientes, operando de una forma eficiente. Se miden factores como: (a) Satisfacción del recurso humano, (b) productividad de los trabajadores, y (c) capacidad de los sistemas de información y comunicaciones, entre otros.

8.1.2 Procesos

Para lograr la satisfacción de los clientes y accionistas es necesario desarrollar procesos de manera eficaz y eficiente. En esta perspectiva se busca contestar la pregunta ¿cómo se van a satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes? Así como ¿en cuáles procesos hay que lograr la excelencia? Entonces, para responder a estas interrogantes se proponen indicadores que miden los siguientes factores: (a) calidad, (b) producción y mermas, (c) tiempo de los ciclos productivos, (d) innovaciones, entre otros (D’Alessio, 2015).

8.1.3 Clientes

El éxito de la empresa o en este caso del sector bancario en la región Cusco solo se puede lograr si se tienen clientes satisfechos, adelantándose a sus expectativas. D'Alessio (2015) indicó que se debe contestar la pregunta ¿cómo se va a satisfacer a los clientes de la organización? Para lo cual se tienen que proponer indicadores que midan: (a) nivel de retención de clientes, (b) captación de nuevos clientes, y (c) participación de mercado, entre otros. Para el sector bancario en la región Cusco se han planteado diversos indicadores dentro de la perspectiva clientes, entre los que destaca el monto de depósitos y de créditos, que de cierta manera representan las ventas y se complementan con la participación de mercado.

8.1.4 Financiera

Para D'Alessio (2015), dentro de la perspectiva financiera se genera información que permite conocer la capacidad que tiene la organización de satisfacer los requerimientos de sus accionistas. Los indicadores que se pueden incluir son los siguientes: (a) retorno sobre el patrimonio, (b) retorno sobre los activos, (c) ingresos por unidad de negocio o por empleado, (d) flujo de caja, o (e) punto de equilibrio, entre otros. Para lograr un buen desempeño financiero se necesita que los procesos se hagan de manera eficiente y que los clientes se encuentren satisfechos, para incrementar las ventas.

8.2 Tablero de Control Balanceado (*Balanced Scorecard*)

Kaplan y Norton (citados en D'Alessio, 2015) propusieron el Tablero de Control Balanceado o *Balanced Scorecard (BSC)* como herramienta para cerrar la brecha entre lo que actualmente se hace y lo que se desea hacer, para lograr el alineamiento estratégico. Con los indicadores, que se presentan a continuación en la Tabla 50, se medirá si los accionistas ven aumentar su patrimonio, al mismo tiempo que se atienden las necesidades de los clientes. Además, se cuenta con indicadores de la perspectiva procesos y de la perspectiva de aprendizaje interno.

Tabla 50

Tablero de Control Balanceado del Sector Bancario en la Región Cusco

Perspectiva	OCP	Indicador	Fórmula	Unidad	Responsable	
Cliente	OCP1.1	Alcanzar un saldo en créditos que ascienda a S/ 2,970 millones para el año 2019, llegando a S/ 3,454 millones en el 2021, a S/ 4,364 en el 2024 y a S/ 5,500 millones para el 2027	Créditos directos totales	Saldo de los créditos directos al 31 de diciembre	Millones de S/	Gerencias de línea – Gerencias Centrales – Gerencias Regionales y Gerencias de Agencia Gerencias de Riesgo – Gerencias de Planeamiento
Interna	OCP1.2	Elevar la participación de mercado a 58% en el año 2019, subiendo a 62% para el 2021, luego 68% en el 2024 y alcanzando 75% en el año 2027	Porcentaje de participación en Saldos y Depósitos	Saldos directos y depósitos de la banca múltiple / saldos del sistema financiero de la región Cusco	%	Gerencias de línea – Gerencias Centrales – Gerencias Regionales y Gerencias de Agencia Gerencias de Riesgo – Gerencias de Planeamiento
Procesos	OCP2.1	Reducir la tasa de morosidad a 6.5% para el 2019, para el 2021 reducir a 5.8%, luego a 4.2% para el 2024 y finalmente llegar a 3.0% en el 2027	Índice de morosidad	Saldos de préstamos vencidos / Saldo total de préstamos	%	Gerencias de línea – Gerencias Centrales – Gerencias Regionales y Gerencias de Agencia Gerencias de Riesgo – Gerencias de Planeamiento
Financiera	OCP2.2	Aumentar el resultado neto a S/ 112 millones para 2019, avanzando a S/ 190 millones en 2023 y logrando S/ 321 millones durante el 2027	Monto de resultados netos	Total de ingresos – total de egresos	Millones de S/	Gerencias de línea – Gerencias Centrales – Gerencias Regionales y Gerencias de Agencia Gerencias de Riesgo – Gerencias de Planeamiento

8.3 Conclusiones

En este capítulo se ha creado una herramienta, el Tablero de Control Balanceado, que permitirá hacer una evaluación de la implementación estratégica entre los años 2017 y 2027. Al medir los indicadores y contrastar el resultado con los valores esperados se podrá saber si el sector está avanzando o no por la senda correcta para lograr su visión. Es así que se han definido indicadores que cubren múltiples aspectos como el incremento en la participación de mercado, las colocaciones de créditos directos, la morosidad y los resultados netos. En la medida en que haya mejoras en estos aspectos, habrá desarrollo y no solo en el sector bancario sino en la economía regional. Sin embargo, es necesario estar preparados para adoptar medidas correctivas en caso de que los valores que se obtengan no se ajusten a las metas que se tienen.



Capítulo IX: Competitividad del Sector Bancario en la Región Cusco

9.1 Análisis Competitivo del Sector Bancario en la Región Cusco

En el año 2017, el Perú se ubicó en la posición 55 del *Índice de Competitividad Mundial* del IMD, retrocediendo un puesto con respecto al año anterior. Cabe mencionar que en el 2008, el país ocupaba el puesto 35 lo que muestra una importante pérdida de competitividad en un período de siete años (Flores, 2017). Este índice evalúa cuatro pilares y en todos ellos, el Perú perdió posiciones durante el 2017: (a) desempeño económico, (b) eficiencia del gobierno, (c) eficiencia en los negocios, y (d) infraestructura. Es por esto que en América Latina solamente se ubica por encima de Argentina, Brasil y Venezuela (CENTRUM Católica, 2016).

El concepto de competitividad se ha discutido y ha evolucionado desde el siglo XVIII cuando Adam Smith publicó su libro *An inquiry into the nature and causes of the wealth of nations*. En la actualidad se define a la competitividad como la forma en la que se utilizan los recursos humanos, naturales y económicos para lograr un producto o servicio que es diferenciable de sus competidores (D'Alessio, 2015).

Partiendo de esta definición se puede decir que el sector bancario en la región Cusco tiene ventaja competitiva, la cual se da en la medida en que se tiene productividad y que se mide a través del indicador de eficiencia operativa. Para el año 2015, si bien el crecimiento del sistema financiero nacional fue menor al de los dos años previos, su eficiencia se incrementó, manteniendo altos niveles de utilidades. Esta eficiencia permitió opacar los mayores costos por los créditos y se aprovechó de los ingresos por comisiones que aumentaron significativamente (Arce, 2015). Entonces, la eficiencia que conduce a la productividad y finalmente a la competitividad se ha desarrollado a través de los siguientes recursos:

- Recursos humanos: Se debe contar con personal calificado y capacitado, ya que de ellos depende la atención que se brinde a los clientes, superando barreras como la complejidad percibida en todos los procesos bancarios y las demoras procesales. Desde el punto de vista interno, el recurso humano tiene la capacidad de ahorrar costos y ser eficientes, lo cual se traduce en rentabilidad para los accionistas.
- Recursos naturales: Para este sector se necesita contar con energía eléctrica y papel, los cuales se obtienen a partir de recursos naturales. Por ello hay que medir el uso de estos recursos con el objetivo de reducir el impacto negativo que se tiene en el medio ambiente.
- Recursos económicos: Tiene acceso a captar fondos directamente del mercado, pero como el nivel de bancarización en la población es bajo también puede acudir a préstamos. Hasta el momento no se han reportado limitaciones en la expansión de los créditos originados por la falta de fondos. Además, de acuerdo a la legislación hay que mantener un porcentaje de patrimonio contra los créditos que se otorgan, por lo que se necesita que los accionistas dispongan de la capacidad de hacer aportes si se desea expandir el sector. Esto es posible porque los bancos son empresas de capital abierto y en caso de necesitarlo se pueden emitir acciones.

9.2 Identificación de las Ventajas Competitivas del Sector Bancario en la Región Cusco

Al comparar al sector bancario en la región Cusco con sus competidores se identifican las siguientes ventajas competitivas, las que permiten tener mayor participación de mercado que los competidores:

- Capacidad de préstamos: El sector tiene fondos suficientes para atender las necesidades de personas naturales y de personas jurídicas en la región Cusco, por lo tanto, puede atender a sus clientes actuales e incrementar su cartera.

- Personal calificado: Se cuenta con programas para desarrollar las competencias que necesitan y atender así a los clientes de una manera satisfactoria, superando sus expectativas. Esta ventaja se consigue con un proceso de selección eficaz para escoger personas que cuentan con las habilidades y el potencial que cada puesto de trabajo demanda. Pero luego se tienen que complementar las capacidades individuales con capacitación permanente y un sentido de pertenencia a la organización donde se tomen como propios los valores.
- Tecnología de punta: Contar con sistemas eficientes que den respuestas rápidas, protegiendo los datos de los clientes al mismo tiempo que se puede analizar toda la información que se genera. Con estos datos se pueden definir los segmentos en los que se tienen que concentrar los esfuerzos de marketing.

9.3 Identificación y Análisis de los Potenciales Clústeres del Sector Bancario en la

Región Cusco

De acuerdo con el Institute for Strategy & Competitiveness (s.f.), un clúster es una concentración geográfica de empresas, instituciones y organizaciones de un sector económico o industria, que confluyen para incrementar la productividad, a través de elementos particulares de esa zona como la presencia de determinada empresa o la infraestructura. En base a este concepto se determina que sí es posible conformar un clúster de banca múltiple en la región Cusco. El mismo estará integrado por los bancos que operan en este departamento y se irán integrando otras instituciones financieras en el futuro.

Los clúster se pueden identificar al momento que se administran las carteras de crédito. Así como también al momento de la evaluación crediticia, cuando se identifica a los proveedores de los clientes. A su vez a los clientes de los mismos clientes y de esa manera se llega a identificar toda la cadena de valor. Esto permitirá identificar cuál es el clúster para cada segmento, giro, o cadenas productivas, incluso en el caso de la agricultura.

Además de los bancos, existen otros entes que conforman el clúster para contar en un solo punto geográfico con todo lo que se requiere para brindar servicios financieros a los clientes: (a) agentes bancarios, (b) operadores de los cajeros automáticos, (c) transportistas de valores, (d) empresas de seguridad, (e) proveedores de sistemas de cómputo, (f) proveedores de internet y otras herramientas de telecomunicaciones, (g) Superintendencia de Banca, Seguros y AFP; (h) Banco Central de Reserva del Perú, (g) constructores de obra civil, entre muchos otros.

9.4 Identificación de los Aspectos Estratégicos de los Potenciales Clústeres

Para que el clúster definido logre funcionar, aportando ventaja competitiva al sector bancario en la región Cusco se necesita cumplir con los siguientes aspectos estratégicos:

- Acuerdos de largo plazo: Entre los proveedores y las instituciones de la banca múltiple, para que se dé un continuo apoyo de cooperación, buscando eficiencias que beneficien a ambas partes y logrando que la relación se fundamente en la calidad y no únicamente en el precio.
- Unión o acuerdos entre los bancos: Para implementar el plan estratégico, los bancos deben trabajar de manera unificada. No es factible lograr objetivos como la educación financiera y la bancarización si cada banco trabaja de manera independiente.
- Orientación hacia los segmentos de la región Cusco: Los bancos que tienen presencia en la región pertenecen a instituciones que operan a nivel nacional, cuyas centrales se encuentran en la ciudad de Lima. Esto les resta capacidad para diseñar productos que se ajusten a las necesidades propias de la región y es por ello que debe haber mayor libertad, con unidades de desarrollo y de análisis basadas en Cusco.

- Tecnología de punta: Se han propuesto estrategias como el uso de las bases de datos para tener acceso a las ventas y movimientos de micro y pequeñas empresas, luego de bancarizarlas solo será posible contar con estos datos si se tienen herramientas tecnológicas para ofrecer servicios como el cobro electrónico a sus clientes.

9.5 Conclusiones

El sector bancario en la región Cusco debe utilizar las herramientas de las que dispone a nivel nacional: (a) recursos humanos, (b) recursos tecnológicos, y (c) recursos económicos. Con esto se puede incrementar su penetración, elevando el nivel de bancarización, y desplazando a los competidores, en la medida en que se logre ser más eficiente y se brinden servicios de mayor calidad. Para ello debe fortalecer el clúster que se ha identificado, el cual se asienta en la ciudad del Cusco y está integrado por los bancos presentes en la región, junto con proveedores y entidades gubernamentales. En conjunto deben crear sinergias para brindar servicios financieros de alta calidad, que atiendan las necesidades de la población.

Capítulo X: Conclusiones y Recomendaciones

10.1 Plan Estratégico Integral

Una vez que se han culminado todos los pasos que conforman el plan estratégico se procede a desarrollar un cuadro resumen, que se denomina Plan Estratégico Integral y que se presenta, más adelante, en la Tabla 51. Esta herramienta “facilita la realización de los reajustes necesarios -si estos fueran requeridos-, y brinda un panorama holístico de todo el proceso” (D’Alessio, 2015, p. 663). Se visualiza como los objetivos de largo plazo se desprenden claramente de la visión, así como también se ve que las estrategias permitirán el logro de estos OLP, dentro del marco de la misión, los valores, el código de ética y las políticas.

10.2 Conclusiones Finales

Las conclusiones finales se refieren a los hallazgos o resultados de la investigación, entre los que destacan los siguientes:

1. En la región Cusco hay muy bajo nivel de bancarización, con un índice de 29.8% para diciembre de 2016, lo cual representa una oportunidad para todos los sectores y en especial para el sector bancario de esta región ya que se tiene amplio mercado sin atender, esto permitirá incrementar los ingresos financieros y la rentabilidad.
2. La principal fortaleza que tiene el sector bancario en la región Cusco es contar con infraestructura y tecnología, junto con procesos automatizados, lo cual permite el desarrollo de sus operaciones y la atención al mercado regional. Por ahora los bancos pueden ofrecer servicios como la billetera o la banca electrónica, y deben utilizar esta ventaja para incrementar su participación de mercado y reducir los costos operativos.
3. La banca múltiple podría perder el liderazgo que posee en participación de mercado en la región Cusco sino aplica las medidas y sugerencias expuestas en este plan estratégico. Hoy el sistema microfinanciero, encabezado por las cajas municipales

Tabla 51

Plan Estratégico Integral del Sector Bancario en la Región Cusco

		Visión			
		Al 2027 ser líderes en la región Cusco en ingresos financieros provenientes de créditos directos y rentabilidad, a través del otorgamiento de servicios integrales, altos estándares en tecnología y un servicio de calidad que satisfaga las necesidades de la comunidad en toda la región			
Intereses del Sector: Participación de mercado, calidad de cartera, rentabilidad y eficiencia operativa		Objetivos de Largo Plazo		Principios Cardinales: La influencia de terceras partes, los lazos pasados y presentes, el contrabalance de intereses, la conservación de los enemigos	
		Al 2027, los ingresos financieros provenientes de créditos directos llegarán a S/ 3,700 millones, considerando que según información SBS a diciembre del 2016, los ingresos financieros de créditos directos muestran un estimado de S/ 246 millones	En el 2027, el ROE será del 0.50% considerando que según informes de SBS, los indicadores financieros por empresa bancaria a diciembre del 2016 muestran un ROE de 0.20%	Valores: Integridad, respeto, dedicación, perspicacia y optimismo	
Estrategias		OLP1	OLP2	Políticas	
Misión: Proveer soluciones financieras de alta calidad para satisfacer las necesidades y requerimientos de las personas y empresas ubicadas en la región Cusco, empleando procesos de vanguardia para lograr productividad y crecimiento sostenido. Esto se logrará bajo una cultura de honestidad y transparencia, responsabilidad social y cuidado del medio ambiente, lo cual redundará en la satisfacción de la comunidad vinculada y del equipo humano que lo conforma	E1	X			
	E3	X	X		
	E4	X	X		
	E7	X		P1: Manejo de todas las operaciones con ética y transparencia; P2: Proteger la identidad de los clientes y su información ; P3: Brindar información suficiente; P4: Usar con responsabilidad y eficiencia los recursos; P5: Desarrollar una política de incentivos; P6: Desarrollar políticas de crédito por perfiles; P7: Diseñar políticas de cobranza tardía y temprana	
	E8	X	X		
	E9	X			
	E10	X			
	E11				
	E12		X		
	Objetivos de corto plazo Indicadores	OCP1.1. Alcanzar un saldo en créditos que ascienda a S/ 2,970 millones para el año 2019, llegando a S/ 3,454 millones en el 2021, a S/ 4,364 en el 2024 y a S/ 5,500 millones para el 2027	OCP2.1.Reducir la tasa de morosidad a 6.5% para el 2019, para el 2021 reducir a 5.8%, luego a 4.2% para el 2024 y finalmente llegar a 3.0% en el 2027		Indicadores
	OCP1.2. Elevar la participación de mercado a 58% en el año 2019, subiendo a 62% para el 2021, luego 68% en el 2024 y alcanzando 75% en el año 2027	OCP2.2. Aumentar el resultado neto a S/112 millones para 2019, avanzando a S/190 millones en 2023 y logrando S/ 321 millones durante el 2027			
Recursos Financieros: Financiamientos obtenidos, fondos captados de los ahorristas, liquidez para encaje					
Recursos humanos: Personal altamente calificado, tanto en atención al público como internamente, en áreas de importancia como riesgo					
Recursos Tecnológicos: Base de datos, sistema, plataforma para consultas y operaciones en línea					
Estructura: Crear la Asociación de Bancos de la región Cusco, que será la encargada de unir esfuerzos para promover el crecimiento del sector. Esta institución estará conformada por todos los bancos que operen en la región					
Código de ética					
<ul style="list-style-type: none"> • Respetar las leyes del país. • Evitar el conflicto de intereses. • Brindar la información que requiera el ente regulador, con rapidez e integridad. • Comportarse con honestidad e integridad y respetando a los competidores • Asegurar la información y mantener la confidencialidad de la misma. • No discriminar a los clientes y tratarlo cordialmente en todo momento. • Proteger el medio ambiente. 					

de ahorro y crédito está muy cerca de sobrepasar el nivel de colocaciones y captaciones.

4. Así como se identificaron fortalezas, con la auditoría interna también se conocieron las debilidades que el sector posee. Se encontró que los tiempos de respuesta a los clientes son lentos y el índice de morosidad es superior al promedio nacional, ubicándose en 6.1%.

10.3 Recomendaciones Finales

Para D'Alessio (2015), “las recomendaciones de un plan estratégico son las pautas que se brindan con respecto al plan trazado, para que este se lleve a cabo con éxito” (p. 668). Es así que al culminar las conclusiones se presentan las siguientes recomendaciones para el sector bancario en la región Cusco:

1. Entregar este plan estratégico al presidente del Comité de Gerentes de Bancos que se creará en la región Cusco, conformada por todas las entidades bancarias que operan en la región. Los propósitos de este organismo son los siguientes: (a) generar información oportuna de los distintos sectores económicos en la región para orientar a los estrategas de los bancos, (b) dirigir las labores de responsabilidad social empresarial que haga el sector, principalmente las relacionadas con la educación financiera de la población, generando una base de datos de captación de nuevos clientes resultantes de este proceso de capacitación; (c) servir como mediador en el supuesto de que se presentaran casos de competencia desleal, (d) atender quejas o reclamos de la población en cuanto al servicio de los bancos con el objetivo de mejorar y (e) evitar el sobreendeudamiento.
2. Establecer canales de comunicación, coordinados y liderados por los gerentes de cada entidad bancaria en la región Cusco, que permitan atender consultas en

cualquier momento. Al brindar información oportuna a todos los grupos de interés se reducirá la resistencia ante la implementación de este plan estratégico.

3. Le corresponde a los gerentes de Responsabilidad Social e Imagen Institucional de los bancos desarrollar campañas comunicacionales que los presenten ante los pobladores de la región Cusco como organizaciones confiables, quienes tienen la capacidad de hacer obras a cambio de impuestos en la región, que mejoren las vías de acceso y los niveles actuales de infraestructura.
4. Le corresponde a las gerencias de TI así como a los gerentes de oficina fomentar el uso de la plataforma electrónica para realizar operaciones y/o acceder a información, como por ejemplo adoptar en todas las instituciones el uso de la billetera electrónica que el Banco Continental ya implementó. Con ello se brindará a los usuarios un servicio más eficiente, al mismo tiempo que se descongestionan las agencias bancarias. Para lograr esto habrá que superar la desconfianza que existe entre muchos pobladores ante el hecho de brindar información personal vía electrónica, y la baja penetración de Internet que aún persiste en la región.
5. Le corresponde a los gerentes de oficina ampliar la penetración de los servicios financieros, a través de campañas informativas o educativas, que son necesarias en la región. Esto es un trabajo conjunto de todo el sector y de largo plazo, con énfasis en los niños y adolescentes, quienes difundirán los conocimientos en sus hogares y también se estarán consolidando como futuros consumidores.
6. Los gerentes de oficina de las diversas agencias de la región deben preocuparse por generar programas de alta frecuencia que enseñe a los clientes el uso de las nuevas plataformas tecnológicas. Esto los irá preparando para las nuevas tendencias que se vienen aplicando en el sistema.

7. Los gerentes de oficina deben de buscar la gestión ecoeficiente, controlando los recursos que se utilizan a nivel de las distintas operaciones para luego diseñar programas que permitan su reducción. Esto permitirá utilizar los recursos actuales eficientemente y mejorar la rentabilidad.
8. Las Gerencias de Riesgo junto a las Gerencias de Marketing y Negocios deben establecer nuevas políticas de cobranza dirigidas al tipo de crédito de consumo y de la pequeña empresa, de tal manera que estas impacten en la reducción de la tasa de morosidad y contar con un sistema eficiente de alertas tempranas.

10.4 Futuro del Sector Bancario en la Región Cusco

En este punto se presentan datos del momento presente y se visualiza el futuro, que se refiere al año 2027. Como la mayoría de las personas involucradas en la implementación de este plan estratégico no son expertos, se requieren canales de comunicación sencillos para dar a conocer las acciones que se van desarrollando y las que se ejecutarán en el corto plazo (D'Alessio, 2015). Para ayudar en esta comunicación se ha creado la Tabla 52 donde se presentan datos que corresponden a la situación actual y lo que se espera para el 2027.

Tabla 52

Situación Presente y los OLP alcanzados del Sector Bancario en la Región Cusco

	Actual	Futura
OLP 1	S/ 246 millones	S/ 3,700 millones
OLP 2	0.20%	0.50%

Referencias

- Acosta, E. (2009, 19 de marzo). Diversidad cultural Perú [Publicación en un blog]. Recuperado de <http://diversidadculturalassociedadperu.blogspot.pe/>
- Acuerdo Nacional. (2016). *Políticas de Estado*. Recuperado de <http://acuerdonacional.pe/politicas-de-estado-del-acuerdo-nacional/politicas-de-estado%E2%80%8B/politicas-de-estado-castellano/>
- Alegría, L. (2013, 15 de setiembre). ¿Cómo se originó la peor crisis financiera de la historia? *Gestión*. Recuperado de <http://gestion.pe/economia/como-se-origino-peor-crisis-financiera-historia-2076165>
- Andina. (2013, 27 de junio). El mundo entero habla de Machu Picchu con nuevo reconocimiento internacional. *Noticias Andina*. Recuperado de <http://www.andina.com.pe/agencia/noticia-el-mundo-entero-habla-machu-picchu-nuevo-reconocimiento-internacional-464102.aspx>
- Andina. (2014, 08 de marzo). Uno de los desafíos del Perú es la salud y la educación. *La República*. Recuperado de <http://www.larepublica.pe/08-03-2014/uno-de-los-desafios-del-peru-es-la-salud-y-la-educacion>
- Andina. (2016, 21 de noviembre). APEC facilitó a Perú acceso a un mayor número de economías de Asia Pacífico. *Noticias Andina*. Recuperado de <http://www.andina.com.pe/agencia/noticia-apec-facilito-a-peru-acceso-a-un-mayor-numero-economias-asia-pacifico-641134.aspx>
- Arce, R. (2015). El 2015 para los bancos peruanos: Un año de ajustes y eficiencia. *Semana Económica*. Recuperado de <http://semanaeconomica.com/article/mercados-y-finanzas/banca-y-finanzas/151863-el-2015-para-los-bancos-peruanos-un-ano-de-ajustes-y-eficiencia/>

- Arqueología del Perú. (2011). *Descubrimientos*. Recuperado de <http://www.arqueologiadelperu.com/patrimonio/descubrimientos-patrimonio/page/6/>
- Ascanio, J. (2016, 31 de marzo). Perú es el país con el nivel de bancarización más bajo de la región. *La Republica*. Recuperado de <http://larepublica.pe/economia/754679-peru-es-el-pais-con-el-nivel-de-bancarizacion-mas-bajo-de-la-region>
- Asociación de Agencias de Turismo del Cusco. (2015). *Mapas y planos*. Recuperado de http://www.aatccusco.com/mapas_y_planos.php
- Asociación de Bancos del Perú. (2016). *BIM: Empezó una nueva era para la inclusión financiera en el Perú*. Recuperado de <http://www.asbanc.com.pe/Publicaciones/ASBANC%20SEMANAL%20N%C2%B0186%20-%20BIM%20E%20INCLUSI%C3%93N%20FINANCIERA.pdf>
- Asociación de Bancos del Perú. (2017). *Estadísticas del sistema financiero*. Recuperado de <http://www.asbanc.com.pe/Paginas/Estadistica/Estadisticas.aspx>
- Asociación Peruana de Empresas de Investigación de Mercados. (2016). *Niveles socioeconómicos 2016*. Lima, Perú: Autor.
- Banco ADOPEM. (2016). *ADOPEM en cifras*. Recuperado de <http://www.bancoadopem.com.do/app/do/cifras.aspx#807>
- Banco ADOPEM. (2017). *Memoria anual 2016*. Recuperado de http://bancoadopem.com.do/serve/listfile_download.aspx?id=1563&num=1
- Banco Central de Reserva del Perú. (2016a). *Caracterización del departamento de Cusco*. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Sucursales/Cusco/cusco-caracterizacion.pdf>
- Banco Central de Reserva del Perú. (2016b). *Reporte de estabilidad financiera noviembre 2016*. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/publicaciones/reportes-de-estabilidad-financiera.html>

Banco Central de Reserva del Perú. (2016c). *Sistema Financiero Nacional: Estructura*.

Recuperado de www.bcr.gob.pe/esp/index.php?option=com-content&view=article&id=125&Itemid=313

Banco Central de Reserva del Perú. (2017). *Estadísticas económicas. Cuadros anuales*

históricos. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/estadisticas/cuadros-anuales-historicos.html>

Banco de Crédito del Perú. (s.f.). *Misión, visión y principios*. Recuperado de

<https://www.viabcp.com/wps/portal/viabcpp/nuestro-banco/quienes-somos/mision-vision-principios>

Banco de Crédito del Perú. (2016). *Perfil de la organización*. Lima, Perú: Autor.

Banco de Crédito del Perú. (2017). *Asesoría de inversión: Productos y servicios*. Recuperado

de <https://ww3.viabcp.com/inversiones/interna.asp?SEC=6&JER=1941>

Banco Interamericano de Finanzas. (2017). *Nuestros productos*. Recuperado de

<https://www.banbif.com.pe/>

Banco Mundial. (2016). *Doing business*. Recuperado de

<http://espanol.doingbusiness.org/data/exploreconomies/peru/>

Banco Sadabell. (2014). *Kit de prensa: Presentación corporativa*. Recuperado de

<http://prensa.bancsabadell.com/es/Kit-prensa/Informacion>

Bank of America. (2016). *Environmental sustainability*. Recuperado de

<http://about.bankofamerica.com/en-us/what-guides-us/environmental-sustainability.html#fbid=c8smxT6zszH>

BBVA Continental. (2017). *Mundo negocios*. Recuperado de

<https://www.bbvacontinental.pe/negocios/mundo-negocios/>

BBVA Innovation Center. (2015, 23 de octubre). *Diez tendencias tecnológicas para 2016*.

Recuperado de <http://www.centrodeinnovacionbbva.com/noticias/10-tendencias>

- BBVA lanzó billetera electrónica: En el futuro no habrá billetes ni tarjetas. (2017, 16 de mayo). *El Comercio*. Recuperado de <http://elcomercio.pe/economia/negocios/bbva-lanzo-billetera-electronica-422226>
- BT España. (2014). *Caso de éxito Banco Sadabell*. Recuperado de <https://www.bt.es/img/gestor/Caso-de-exito-banc-sabadell.pdf>
- Caja Municipal de Ahorro y Crédito del Cusco. (2016). *Conócenos más: Identidad*. Recuperado de <http://www.cmac-cusco.com.pe/identidad>
- Castillo, N. (2015, 20 de julio). Bancarización en el Perú: En la mitad del camino recorrido. *El Comercio*. Recuperado de <http://elcomercio.pe/economia/negocios/bancarizacion-peru-mitad-camino-recorrido-noticia-1826982>
- Centro Nacional de Planeamiento Estratégico. (2011). *Plan bicentenario: El Perú hacia el 2021*. Lima, Perú: Autor.
- CENTRUM Católica. (2016). *Ranking de competitividad mundial 2016*. Lima, Perú: Autor.
- Collins, J. (2010). *Empresas que sobresalen* (3a ed.). Madrid, España: Deusto.
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe. (2015a, 29 de julio). América Latina y el Caribe crecerá solo 0.5% en 2015. *Comunicados de Prensa CEPAL*. Recuperado de <http://www.cepal.org/es/comunicados/america-latina-y-el-caribe-crecera-solo-05-en-2015>
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe. (2015b, 15 de octubre). Inversión extranjera directa en América Latina disminuye 21% en el primer semestre de 2015. *Comunicados de Prensa CEPAL*. Recuperado de <http://www.cepal.org/es/comunicados/inversion-extranjera-directa-america-latina-disminuye-21-primer-semester-2015>
- Comisión Multisectorial de la Inclusión Financiera. (2016). *Reporte anual de la estrategia nacional de inclusión financiera del Perú a junio de 2016*. Lima, Perú: Autor.

- Congreso de la República del Perú. (s.f.). *Estructura del Estado*. Recuperado de <http://www4.congreso.gob.pe/accesible/constitucion/titulo-IV.htm>
- Cooperativa de Ahorro y Crédito Santo Domingo de Guzmán. (2016). *Acerca de nosotros*. Recuperado de http://www.coopsantodomingo.com/?page_id=295
- Credinka. (2017). *Historia*. Recuperado de http://www.credinka.com/historia_.aspx
- D'Alessio, F. A. (2015). *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia* (3a ed. rev.). Lima, Perú: Pearson.
- DBS Bank. (2016). *Welcome to DBS Hong Kong*. Recuperado de <http://www.dbs.com/hongkong/default.page>
- Díaz, C. (2011). *Fortalecimiento de la identidad y orgullo nacional* (Presentación en Power Point). Recuperado de <http://es.slideshare.net/javicho44/fortalecimiento-de-la-identidad-y-orgullo-nacional>
- Equilibrium. (2016). *Informe de clasificación: Banco de Crédito del Perú*. Lima, Perú: Autor.
- Finanzas sostenibles: La relación entre la banca y el medio ambiente. (2012, 04 de febrero). *Revista Digital Con Nuestro Perú*. Recuperado de <http://www.connuestroperu.com/economia/24110-finanzas-sostenibles-la-relacion-entre-la-banca-y-el-medio-ambiente>
- Flores, A. (2009, 22 de setiembre). Geopolítica del Perú y defensa nacional [Publicación en un blog]. Recuperado de <http://mamiferopolitico.blogspot.pe/2009/09/geopolitica-del-peru-y-defensa-nacional.html>
- Flores, C. (2014). Los peruanos no confían en bancos. *Correo*. Recuperado de <http://diariocorreo.pe/economia/los-peruanos-no-confian-en-bancos-587145/>
- Flores, J. (2017, 01 de junio). *Perú ocupa el puesto 55 en el índice de competitividad mundial del IMD*. Recuperado de <http://mercadosyregiones.com/peru-ocupa-el-puesto-55-en-el-indice-de-competitividad-mundial-2017-del-imd/>

- Fondo de Inversión en Telecomunicaciones. (2016, 22 de febrero). *Presentación de proyecto regional Cusco*. Recuperado de <http://www.fitel.gob.pe/noticia-presentacion-proyecto-regional-cusco.html>
- Foro Económico Mundial. (2016). *Informe global de competitividad 2016-2017*. Recuperado de <http://www.cdi.org.pe/InformeGlobaldeCompetitividad/index.html>
- Frenk, A. (2014, 28 de julio). *¿Cómo es el consumidor peruano? Hacia un entendimiento de sus actitudes y costumbres*. Recuperado de <http://www.nielsen.com/pe/es/insights/news/2014/como-es-el-consumidor-peruano.html>
- Gamboa, S. (2015). *Acuerdos comerciales*. Recuperado de <http://empresasagroalimentarias2015.blogspot.pe/2015/06/acuerdos-comerciales.html>
- Gasto militar se multiplicó por 12 en los últimos cinco años. (2016). *Gestión Multimedia* [Archivo de imagen]. Recuperado de <http://gestion.pe/multimedia/imagen/2152203/126508>
- Global Finance. (2016, 13 de abril). Estos son los mejores bancos del mundo. *El Financiero*. Recuperado de <http://www.elfinanciero.com.mx/empresas/estos-son-los-mejores-bancos-del-mundo-segun-global-finance.html>
- Hardware Perú. (2016). *Departamentos del Perú*. Recuperado de <http://www.hardwareperu.com/departamentos-del-peru/>
- Heritage Foundation. (2016a). *Economic freedom declines in Central, South América, 2016 index shows*. Washington DC: Autor.
- Heritage Foundation. (2016b). *Index of economic freedom 2016: Peru*. Recuperado de <http://www.heritage.org/index/country/peru>
- Hermes. (2016). *Soluciones seguras*. Recuperado de <https://www.hermes.com.pe/webhtb/index.htm>

- Hoder, F., Wagner, M., Sguerra, J., & Bertol, G. (2016, setiembre). *La revolución FINTECH: Cómo las innovaciones digitales están impulsando el financiamiento para las Mipyme en América Latina y el Caribe*. Nueva York, NY: Oliver Wyman.
- Interbank. (2017). *Otros productos y servicios*. Recuperado de <https://interbank.pe/mas-productos-y-servicios>
- Institute for Strategy & Competitiveness. (s.f.). *What are clusters?* Recuperado de <http://www.isc.hbs.edu/competitiveness-economic-development/frameworks-and-key-concepts/pages/clusters.aspx>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2007). *Censos nacionales 2007: XI de población y VI de vivienda*. Recuperado de <http://censos.inei.gob.pe/cpv2007/tabulados/>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2014a, 15 de octubre). Cusco es el departamento que más creció. *Notas de Prensa INEI*. Recuperado de <https://www.inei.gob.pe/prensa/noticias/cusco-es-el-departamento-que-mas-crecio-7804/>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2014b). *Publicaciones digitales*. Recuperado <http://www.inei.gob.pe/biblioteca-virtual/publicaciones-digitales/>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2015a). *Medioambiente*. Recuperado de <http://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/medio-ambiente/>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2015b). *Perú: Estructura empresarial*. Lima, Perú: Autor.
- Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2015c). *Población 2000 al 2015*. Recuperado de <http://proyectos.inei.gob.pe/web/poblacion/>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2015d). *Producto bruto interno por departamentos 2014*. Lima, Perú: Autor.

- Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2016a). *Indicadores demográficos, por departamento*. Recuperado de <http://www.inei.gov.pe/estadisticas/indice-tematico/poblacion-y-vivienda/>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2016b). *Población estimada al 30 de junio, por años calendario y sexo, según departamento*. Recuperado de <http://www.inei.gov.pe/estadisticas/indice-tematico/poblacion-y-vivienda/>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2016c). *Perú: Estructura empresarial 2015*. Lima, Perú: Autor.
- Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2016d). *Tecnologías de la información y comunicación*. Recuperado de <http://www.inei.gov.pe/estadisticas/indice-tematico/tecnologias-de-la-informacion-y-telecomunicaciones/>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2017). *Sociales*. Recuperado de <https://www.inei.gov.pe/estadisticas/indice-tematico/sociales/>
- Instituto Peruano de Economía. (2016a). *Índice de competitividad regional*. Lima, Perú: Autor.
- Instituto Peruano de Economía. (2016b). *Tasa interbancaria*. Recuperado de <http://www.ipe.org.pe/content/tasa-de-interes-interbancaria>
- Interbank. (2016). *Interbank memoria anual 2015*. Recuperado de <http://www.bvl.com.pe/eff/B80020/20160331144802/MEB800202015AIA01.PDF>
- Inversiones en tecnología en el Perú, alcanzarán US\$ 4,570 millones este año, afirmó la CCL. (2014, 28 de mayo). *Gestión*. Recuperado <http://gestion.pe/economia/inversiones-tecnologia-peru-alcanzaran-us-4570-millones-este-ano-afirmo-ccl-2093097>
- Itaú Unibanca Holding. (2013). *U.S. resolution plan*. Recuperado de <https://www.fdic.gov/regulations/reform/resplans/plans/itau-165-1312.pdf>

- Itaú Unibanca Holding. (2016). *3Q16 Institutional presentation*. Recuperado de https://www.itau.com.br/_arquivosstaticos/RI/pdf/en/ITUB_Institutional_Presentation_3Q16.pdf
- Khoury, F. (2014). *Estudio del proceso de descentralización en el Perú*. Lima, Perú: Contraloría General del Perú.
- La corrupción sigue en aumento en el Cusco. (2017, 25 de marzo). *El Sol del Cusco*. Recuperado de <http://www.diarioelsolcusco.pe/2017/03/25/la-corrupcion-sigue-en-aumento-en-el-cusco/>
- Lampadia. (2016, 15 de agosto). *No malogremos nuestro potencial agrícola*. Recuperado de <http://www.lampadia.com/analisis/economia/no-malogremos-nuestro-potencial-agricola>
- Leal, J. (2005). *Ecoeficiencia: Marco de análisis, indicadores y experiencias*. Santiago de Chile, Chile: CEPAL.
- Ley 26702. Ley General del Sistema Financiero y del Sistema de Seguro y Orgánica de la Superintendencia de Banca y Seguros. Congreso de la República del Perú (1996).
- Ley 28587. Ley Complementaria a la Ley de Protección al Consumidor en Materia de Servicios Financieros. Congreso de la República del Perú (2005).
- Lima COP 20. (2015). *¿Cómo se mide la huella de carbono?* Recuperado de <http://cop20.minam.gob.pe/22973/como-se-mide-la-huella-de-carbono/>
- Limaylla, J. A. (2016, 31 de marzo). Perú es el país con el nivel de bancarización más bajo de la región. *La República*. Recuperado de <http://larepublica.pe/economia/754679-peru-es-el-pais-con-el-nivel-de-bancarizacion-mas-bajo-de-la-region>
- Mendoza, C. (2012, 16 de junio) ¿Figura en Infocorp? Respire, no significa que sea un mal pagador. *La República*. Recuperado de <http://larepublica.pe/15-06-2012/figura-en-infocorp-respire-no-significa-que-sea-un-mal-pagador>

- Miller, T., & Kim, A. (2017). *2017 Index of economic freedom*. Washington, DC: Heritage Foundation.
- Ministerio de Defensa. (2005). *El libro blanco de la defensa nacional*. Lima, Perú: Autor.
- Morón, E., Tejada, J., & Villacorta, A. (2010). *Competencia y concentración en el sistema financiero en el Perú* (Documento de Discusión DD10-03). Lima, Perú: Universidad del Pacífico.
- Núñez, L. (2015). *¿Conoce y sabe para qué sirve un buró de crédito?* Recuperado de http://www.economia.com.mx/conoce_y_sabe_para_que_sirve_un_buro_de_credito_.htm
- Osipitel: Un millón y medio de hogares accedieron a Internet en 2015. (2016, 28 de junio). *RPP Noticias*. Recuperado de <http://rpp.pe/economia/economia/un-millon-y-medio-de-hogares-accedieron-a-internet-en-2015-noticia-975044>
- Paan, C. (2016, 23 de mayo). Ahora sí el comercio electrónico está creciendo en el Perú. *El Comercio*. Recuperado de <http://elcomercio.pe/economia/negocios/ahora-si-comercio-electronico-esta-creciendo-peru-noticia-1903695>
- Pandero. (2017). *¿Qué es Pandero?* Recuperado de <https://www.pandero.com.pe/que-es-pandero/>
- Parodi, C. (2013, 23 de agosto). ¿Por qué la economía peruana se está desacelerando? *Gestión*. Recuperado de <http://blogs.gestion.pe/economiaparatodos/2013/08/por-que-la-economia-peruana-se.html>
- Peña, M. (2011). Responsabilidad por daño ambiental de las entidades financieras. *Revista Judicial*, 1(101), 47-83.
- Peralta, K. (2014). *Sistema financiero internacional*. Hidalgo, México: Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo.

Perú tiene el riesgo país más bajo de América Latina (2016, 24 de setiembre). *Perú 21*.

Recuperado de <http://peru21.pe/economia/peru-tiene-riesgo-pais-mas-bajo-2257971>

Perú tiene la más baja penetración de oficinas bancarias en la Alianza del Pacífico. (2015, 08

de junio). *Gestión*. Recuperado de <http://gestion.pe/mercados/peru-tiene-mas-baja-penetracion-oficinas-bancarias-alianza-pacifico-2134149>

Porter, M. (1990). *The competitive advantage of nations*. New York, NY: Free Press.

Porter, M. (2009). *Ser competitivo* (5a ed.). Bilbao, España: Deusto.

Préstamos Banco ADOPEM contribuyen a salir de la pobreza a más de 31 mil dominicanos.

(2014, 17 de octubre). *El Día*. Recuperado de <http://eldia.com.do/prestamos-banco-adopem-contribuyen-a-salir-de-la-pobreza-a-mas-de-31-mil-dominicanos/>

Proinversión. (2014). *Estadísticas de inversión extranjera*. Recuperado de

<http://www.investinperu.pe/modulos/JER/PlantillaStandard.aspx?are=0&prf=0&jer=5652&sec=1>

Proinversión. (2015). *Ventajas territoriales*. Recuperado de

<http://www.investinperu.pe/modulos/JER/PlantillaStandard.aspx?are=0&prf=0&jer=5650&sec=1>

Quillacoop. (2017). *Cooperativa de Ahorro y Crédito Quillabamba: Conózcenos*.

Recuperado de <http://www.quillacoop.com.pe/nosotros.html>

Red de Seguridad y Defensa de América Latina. (2014). *Atlas comparativo de la defensa en*

América Latina. Recuperado de <http://www.resdal.org/atlas-2014.html>

Resolución S.B.S. N° 11356-2008. Se aprueba el nuevo Reglamento para la Evaluación y

Clasificación del Deudor y la Exigencia de Provisiones. Superintendencia de Banca, Seguros y AFP del Perú (2008).

Resolución SBS N° 6231-2015. Modifica el Reglamento para el Requerimiento de

Patrimonio Efectivo por Riesgo de Crédito, el Reglamento para la Gestión del Riesgo

de Liquidez y el Manual de Contabilidad. Superintendencia de Banca, Seguros y AFP del Perú (2015).

Riesgo país de Perú baja tres puntos básicos a 1.71 puntos porcentuales. (2016, 07 de diciembre). *Gestión*. Recuperado de <http://gestion.pe/economia/riesgo-pais-peru-baja-tres-puntos-basicos-171-puntos-porcentuales-2176692>

Rivera, O. (2014, 05 de febrero). Bancos y medioambiente. *El Comercio*. Recuperado de <http://elcomercio.pe/opinion/colaboradores/bancos-y-medio-ambiente-oscar-rivera-noticia-1707345>

Schwab, A. (2016). *The global competitiveness report 2016-2017*. Ginebra, Suiza: World Economic Forum.

Selecta Magazine. (2015, marzo). Impacto de la era tecnológica en el sector bancario. *Selecta on Line*. Recuperado de <http://selectaenlinea.com/2015/03/02/impacto-de-la-era-tecnologica-en-el-sector-bancario/>

Señales de alerta. (2016, 23 de agosto). *Gestión*. Recuperado de <http://gestion.pe/opinion/editorial-senales-alerta-2168464>

Serra, R. (2010, 24 de setiembre). Las cajas de ahorro son las que más crecen en el sistema financiero peruano. *El Comercio*. Recuperado de <http://elcomercio.pe/economia/peru/cajas-ahorro-son-que-mas-crecen-sistema-financiero-peruano-noticia-643970>

Soto, J. (2013, 13 de octubre). El Perú no puede sostener desarrollo en explotación de minerales. *La República*. Recuperado de <http://www.larepublica.pe/13-10-2013/el-peru-no-puede-sostener-desarrollo-en-explotacion-de-minerales>

Superintendencia de Banca, Seguros y AFP. (2015, diciembre). *Perú: Indicadores de inclusión financiera de los sistemas financiero, de seguros y de pensiones*.

Recuperado de

<https://intranet2.sbs.gob.pe/estadistica/financiera/2015/Diciembre/CIIF-0001-di2015.PDF>

Superintendencia de Banca, Seguros y AFP. (2016a). *Información estadística de banca múltiple*. Recuperado de

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

Superintendencia de Banca, Seguros y AFP. (2016b). *Información estadística de empresas financieras*. Recuperado de

<http://sbs.gob.pe/app/stats/EstadisticaBoletinEstadistico.asp?p=2#>

Superintendencia de Banca, Seguros y AFP. (2016c). *Información estadística de cajas municipales*. Recuperado de

<http://sbs.gob.pe/app/stats/EstadisticaBoletinEstadistico.asp?p=3>

Superintendencia de Banca, Seguros y AFP. (2016d). *Información estadística de cajas rurales*. Recuperado de

<http://sbs.gob.pe/app/stats/EstadisticaBoletinEstadistico.asp?p=4#>

Superintendencia de Banca, Seguros y AFP. (2016e). *Información estadística de Edpymes*. Recuperado de <http://sbs.gob.pe/app/stats/EstadisticaBoletinEstadistico.asp?p=5#>

Superintendencia de Banca, Seguros y AFP. (2016f). *Perú: Indicadores de inclusión financiera de los sistemas financiero, de seguros y de pensiones*. Recuperado de

<https://intranet2.sbs.gob.pe/estadistica/financiera/2016/Diciembre/CIIF-0001-di2016.PDF>

Superintendencia de Banca, Seguros y AFP. (2016g). *Sistema financiero peruano*. Lima, Perú: Autor.

Tiempos desesperados, medidas acertadas. (2014, 04 de agosto). *Gestión*. Recuperado de <http://gestion.pe/opinion/editorial-gestion-tiempos-desesperados-medidas-acertadas-2104645>

- TIC en la Banca. (2012, 06 de noviembre). Caminando de la mano con la tecnología [Publicación en un blog]. Recuperado de <http://ticenlabanca.blogspot.pe/>
- U.S. Census Bureau. (2010). *U.S. and world population clock*. Recuperado de <https://www.census.gov/popclock/>
- Uso de alta tecnología para el transporte de valores con seguridad. (2012, 25 de marzo). *RPP Noticias*. Recuperado de <http://rpp.pe/lima/actualidad/uso-de-alta-tecnologia-para-el-transporte-de-valores-con-seguridad-noticia-465064>
- Vargas, M. (2015, 14 de mayo). País imprevisible. *La República*. Recuperado de <http://www.larepublica.pe/impresa/opinion/85-pais-imprevisible>
- Wells Fargo. (2016). *The vision and values of Wells Fargo*. Recuperado de <https://www.wellsfargo.com/about/corporate/vision-and-values/index>
- Westreicher, G. (2015). Hay más empresas fachada que otorgan créditos informales. *Gestión*. Recuperado de <http://gestion.pe/economia/hay-mas-empresas-fachada-que-otorgan->
- World Economic Forum. (2015). *Which economies have the most*. Recuperado de <https://www.weforum.org/agenda/2015/07/which-economies-have-the-most-developed-financial-systems/>
- Zamudio, A. (2016, 29 de febrero). Cinco medidas para reactivar la economía al año 2021. *El Comercio*. Recuperado de <http://elcomercio.pe/zona-ejecutiva/actualidad/5-medidas-reactivar-economia-al-ano-2021-noticia-1882673>

Apéndice A: Entrevista a Gerente de Oficina del Banco de Crédito del Perú

Nombre: Víctor Manuel Yáñez Escobedo

Cargo: Gerente de Oficina – Sucursal Cusco

Organización: Banco de Crédito del Perú

Fecha: 04 de noviembre de 2016

En conversación personal con Víctor Manuel Yáñez Escobedo, Gerente de Oficina de la Sucursal Cusco del Banco de Crédito, se denota que el sector bancario cumple un papel sumamente importante en la región, considera que el crecimiento de la economía ha podido beneficiar a este sector ya que existen más personas que podrían acceder a créditos y a su vez tener la capacidad de ahorro basado en una cultura de prevención que permita a los clientes generar confianza con el banco.

Yáñez comentó también que en los últimos años, si bien se sigue creciendo y manteniendo el liderazgo dentro del sector a nivel nacional, en los segmentos de banca persona y banca corporativa al igual que en la región aún no se ha logrado posicionarse como quisieran en el sector PYME. Esto se debe en parte a la baja penetración del sistema financiero (alrededor del 30%) y a que existen políticas conservadoras dentro de la empresa que aún no permiten apostar por el sector PYME debido al riesgo que este implica; esto con el fin de poder mantener el prestigio y la calidad de cartera, adicionalmente se encuentran los rangos que se consideran para poder acceder a los diferentes financiamientos, se pide en comparación con otras entidades financieras cumplir con varios requisitos para brindar financiamientos de calidad y poder mitigar la cartera deteriorada.

Asimismo, indicó que en la planilla de desempeño la mora actúa como un acelerador que permite percibir un bono adicional, lo que miden son la ventas (35%), saldos activos y pasivos (10%), gestión de personas (20%) esto implica que el 90% de los colaboradores del equipo se encuentren por encima del cumplimiento de metas de manera trimestral y por

último el control documentario (15%), existen controles de gestión efectiva que se deben de cumplir como la ley de transparencia, custodia que forman parte de las evaluaciones que realiza el banco; las auditorias son realizadas a diferentes áreas usualmente una vez al año.

—Actualmente nuestro principal objetivo para poder diferenciarnos de la competencia está basado en el enfoque al cliente, en poder brindarles una atención de calidad en todos y cada uno de los servicios que prestamos, no solo al momento de colocar un producto sino también en la post venta, consideramos como empresa que el cliente valora mucho la calidad de servicio, el asesoramiento que los colaboradores les pueden brindar en todos nuestros canales de atención, ya sea en ventanilla, plataforma, a través de los funcionarios de negocios, banca por teléfono o banca por internet; sabemos que todos los bancos del sector básicamente brindan los mismos productos con tasas similares, además de dirigirnos prácticamente a los mismos segmentos y considerando esto uno de los objetivos que mantenemos como uno de los principales es: “ser el mejor banco con enfoque al cliente al 2021”.

Indicó también que para poder identificar y medir la calidad se hacen llamadas para realizar encuestas e identificar si las acciones tomadas por el banco están resultando beneficiosas para lograr el objetivo, se hacen llamadas de manera mensual, tomando como muestra a 10 clientes por canal que recibieron una atención nuestra. En los contactos con el cliente lo que también se busca es generar una oportunidad de venta que permita a los clientes obtener productos atractivos y a los colaboradores a llegar a las metas en colocaciones, contamos con el portal BCP que permite tener toda la información de los clientes, como los productos con los que cuenta, las promociones a las que puede acceder, score crediticio, calificación de la central de riesgos, es una plataforma que consolida toda esta información para poder ser más eficientes en cuanto a brindar un producto que se ajuste a las necesidades de los clientes.

—Tratamos de siempre estar a la vanguardia para lograr ser los primeros en ofrecer productos innovadores, sin embargo la competencia también busca lo mismo, por ejemplo en el tema de eliminar las comisiones de retiro en otra plaza de S/ 7.50. También trabajamos con socios estratégicos como LATAM que nos permite ofrecer beneficios por compras de deudas o por utilizar nuestras tarjetas para realizar compras en diferentes establecimientos y poder acumular kilómetros que permitan hacer sentir al cliente un beneficio mayor y a su vez generar una cultura del uso de dinero sin aproximarse al banco, también convenios con notarías para agilizar trámites de hipoteca o que el banco asuma los gastos de inscripción de garantías, estas campañas se les hace llegar a los clientes a través de diferentes medios como por correos electrónicos, llamadas, a través del portal de banca por internet y bueno a través de las agencias.

Yáñez señaló que la tendencia de manejar las cuentas sin aproximarse al banco cada vez cobra mayor importancia, si bien las oficinas forman parte importante del crecimiento de banco también se busca que la banca electrónica pueda tener mayor aceptación, en los últimos años se ha podido tener un crecimiento tanto en este medio como en la de cajeros que incluso ahora permiten realizar depósitos y retiros por este canal.

—Mientras tanto debemos de contar también con el respaldo adecuado en operaciones que actualmente es el BCPSIO que permite atender de mejor manera a los clientes, que hace que el colaborador a la vez que puede verificar los productos que mantiene el cliente puede registrar el detalle de la operación para evitar confusiones que puedan desencadenar en diferencias que perjudiquen el desempeño del colaborador, existen estrategias que incentivan que los clientes utilicen otros canales como el cobro de comisiones en pago de servicios, que no se cobran en agentes o en banca por internet, por esta razón es que estos canales cobran cada vez más importancia para el banco, se puede minimizar costos, se busca también brindar la mayor seguridad al cliente y generar confianza para realizar sus operaciones, brindándoles

por ejemplo la clave Token que cambia cada minuto para realizar las operaciones y también por seguridad poniendo un tope por operación que es de US\$ 10,000.

—El banco se está enfocando en el crecimiento de los canales alternos al de las oficinas, cada vez se enfoca en que las operaciones sean hechas por los clientes desde la comodidad de sus hogares, considero que es una ventaja competitiva importante que ayuda a generar un nuevo concepto de la banca, este punto exige que nos mantengamos constantemente actualizados, mantener tecnología de punta que brinde el respaldo adecuado a las operaciones que se realicen los clientes a futuro, tenemos pleno conocimiento que si no respaldamos estas operaciones por estos canales podríamos generar pérdidas incalculables es por eso la importancia de la tecnología, a su vez la capacitación en estas áreas es de vital importancia, ya que se desea brindar la misma calidad de servicio que en nuestras oficinas.

—Los colaboradores del banco forman parte importante del crecimiento de la empresa, es por eso que nos preocupamos en que reciban una capacitación de calidad en la ciudad de Lima, enfocados a los objetivos del banco tanto a corto como a largo plazo, se trata de generar identificación con la institución, capacitaciones vivenciales que ayudan a identificar situaciones reales, una vez en agencia acompañados por un tutor con experiencia en el puesto que guía al personal nuevo para empezar con las tareas que se le asignará.

—En principio se busca personal que estén orientados y mantengan los mismos principios que difundimos, enfocados en la satisfacción del cliente, pasión por la metas, eficiencia, gestión al riesgo, transparencia, disposición al cambio y disciplina; todo esto de la mano con la preparación con la que pueden contar en el momento de contratación; en el banco incentivamos el profesionalismo, motivando a los colaboradores a desarrollar habilidades que les permite crear una línea de carrera, buscar mejorar tanto en el aspecto laboral como personal, difundimos los beneficios con los que cuentan los colaboradores, también nos preocupamos por la integración y el trabajo en equipo.

—El Banco de Crédito busca y buscará siempre la excelencia, a futuro nos vemos como el mejor banco que brinda los mejores productos enfocándonos al 100% en la satisfacción total de los clientes.



Apéndice B: Entrevista a Gerente de Oficina de Interbank

Nombre: Karem Calderón Córdova

Cargo: Gerente de Oficina – Sucursal Cusco

Organización: Interbank

Fecha: 21 de diciembre de 2016

En conversación personal con Karem Calderón Córdova, gerente regional de Interbank, se denota que cumplen como banco dentro del sistema financiero un papel muy importante alineado a con su misión que está ligada al desarrollo de la sociedad, mejorar la calidad de vida de los clientes brindando un servicio ágil y amigable, menciona que su principal objetivo es que tanto los clientes como usuarios no se encuentren mucho tiempo en el banco, como su slogan el tiempo vale más que el dinero. Un punto importante también es desarrollar los canales alternativos, como la web, el App y por supuesto los cajeros que dan la facilidad de hacer transacciones sin necesidad de ser clientes, el cajero plus que recibe depósitos, cuentan con la red más amplia de cajeros.

Lo que buscan constantemente es poder marcar la diferencia con la personalización y lograr cambiar la percepción de atención, cumplir los sueños y ser un banco ágil a través de sus canales alternativos cumpliendo un papel importante en la educación financiera. Diferenciándose sin asignarle un número al cliente, hacer sentir al cliente que es parte de la empresa, generando confianza y un vínculo mucho más directo al realizar sus transacciones.

Comentó también que se encuentran en forma general en el tercer lugar, resalta que por crecimiento de la economía y las estrategias de las demás empresas, en Cusco y Apurímac son líderes en colocación de tarjetas, en depósitos se encuentran en el tercer lugar pese a que Scotiabank juntó su cartera de clientes con Crediscotia.

Asimismo, resaltó que son una fuera de ventas, con un segmento en personas retail, su productividad no está basada en plataforma, manejan el aplicativo de inteligencia comercial

donde se ha logrado identificar que la mayor productividad se da en *counter*, las metas son asignadas a cada oficina y a su vez se asigna a cada uno de los colaboradores según el tamaño de la oficina, el 90% de los arribos van al *counter*, 20,000 transacciones al mes, 80 tarjetas que son pre aprobadas aprovecha esas oportunidad, mientras que el Banco Continental coloca 80 tarjetas de forma trimestral colocando tarjetas y pueden enfocarse en la venta corta, asignando comisiones por ventas, en plataforma el 50% son reclamos y se enfoca en la venta larga, constantemente se está motivando, vendiendo adicionalmente créditos hipotecarios, menciona que es la única entidad que mantiene una embosadora que permite la entrega de las tarjetas de créditos de forma inmediata de esta manera y usando esta estrategia de colocación de productos son el número uno en colocación de tarjetas de crédito.

Pero reconoce que una barrera que tienen es que todavía hay personas que desconfían de las instituciones financieras o que no cuentan con documentos para acceder a servicios financieros como préstamos. En cuanto a la penetración del sistema financiero en la región Cusco, se reconoce que es menor que a nivel nacional y mínima en las áreas rurales, por lo que a nivel del departamento debe estar cerca de 30% a 35%.

La motivación de los colaboradores también va de la mano con las comisiones y bonos que se les brindan y que permite llegar a cumplir las metas mes a mes, con un enfoque en asesor financiero a quienes se les paga por tarjeta activada considerando que se mantiene una ventaja competitiva.

Calderón señaló que no trabajan con cajeros sino con asesores financieros; que el entregar la tarjeta inmediata ayuda a crear un vínculo que permite educar, según encuestas realizadas por la empresa se detectó que lo que más valora el cliente es el tiempo, luego el servicio y por último en el precio, no mantiene un segmento exclusivo, solo se enfocan en el segmento masivo, también comenta que son prácticos e indica que inteligencia comercial permite que las colocaciones sean efectivas al realizar una evaluación previa ya que se ofrece

en campaña y se cambió ya que la efectividad es de 40% en campaña, antes solo era del 4% ya que se ofrecía tarjetas a personas que no estaban pre calificadas, lo que ocasionaba mayores demoras e incluso frustración en los asesores ya que invertían tiempo en explicar los beneficios al cliente sin llegar a una venta exitosa. Una de las estrategias es el enfoque en los arribos, considerando que las transacciones son de clientes y no clientes, el 60% son de usuarios. Indicó también que la banca pequeña empresa, con la cual se enfocan en la bancarización, atiende a empresas formales como informales; la evaluación es a través de las cuentas de ahorro, los arribos son el secreto del éxito, potencial en la tienda, 100,000 transacciones al mes.

En el aspecto de responsabilidad social, Calderón indicó que el banco tiene un programa de “Lanza tu estrella” que consiste en concientizar a los colaboradores ayudándolos, haciendo que el dinero de la empresa se mantenga para el apoyo interno. Mencionó que en el Perú aún es preocupante que se transaccione demasiado, el primer paso es incentivar los canales alternativos, no todas las transacciones son de clientes, el 60% es de usuarios para lo cual se trata de demostrar que el bancarizar las transacciones permite facilitar la vida y eso lo deben de entender los usuarios para resaltar los beneficios que brinda el banco.

Calderón resaltó que aún están muy lejos de tener menos transacciones, aún se tiene que trabajar mucho y que por esta razón son el único banco de atención extendido. Se está trabajando en mejorar la derivación a los canales alternos sin embargo mientras se vaya reduciendo las transacciones en oficina se trata de brindar el mejor servicio de calidad.

La cultura que mantiene el banco es muy valorada, se enfoca en la tranquilidad del colaborador y considera importante el enfoque en la línea de carrera, la cultura es algo que diferencia de los demás bancos, se empieza con una capacitación de un mes, respetan mucho el profesionalismo por lo cual en su mayoría toman representantes financieros; su política es

no tomar puestos gerenciales sino desarrollar talentos dentro de la empresa. Los colaboradores con muy valorados por lo cual se les inyecta de energía en un programa de 10 días en Lima, hacen obras sociales, se les pone a prueba el trabajo bajo presión, también está el tema de integración, motivación y reconocimiento; resaltó que actualmente los colaboradores pertenecen a una nueva generación, los nuevos millennials, la rotación básicamente se da por migrar a otro puesto, se enfocan en el trabajo en equipo, también se puede brindar una plataforma de oportunidades laborales del grupo. Se les brinda la oportunidad y que conocen la cultura.

Los puntos a mejorar serían poder enfocarse en la banca exclusiva, si bien no se tiene un foco ya que cada peruano hace 2.5 de tracciones en el banco, mejorar en banca empresa, no se tiene en provincia solo se enfoca en Lima, no se tiene para atender con una propuesta de valor, también mejorar en los agentes, mejorando el sistema de comunicación, la plataforma para poder funcionar como se espera. No se tiene autonomía en riesgos ya que se mantiene un enfoque netamente comercial, el banco confía mucho en su personal.

En 10 años se visualiza como el mejor banco a partir de las mejores personas. Comprendiendo que se trabaja con personas, el tema emocional manteniendo una relación mucho más personalizada. Karem Calderón se siente orgullosa de ser pioneros de buenas prácticas aportando a la mejora de la sociedad. Este año son los número 1 en las mejores empresas para trabajar y seguirán buscando mejorar los propios resultados.

Apéndice C: Encuesta a Gerente de Oficina del Banco de Crédito del Perú

Nombre: Víctor Manuel Yáñez Escobedo

Cargo: Gerente de Oficina – Sucursal Cusco

Fecha: 24 de noviembre de 2016

1. Comprobación de la Auditoría a la Administración y Gerencia

- ¿Se desarrolla un proceso de planeamiento formal?

Sí X No

- ¿Se tiene una visión, misión, y objetivos estratégicos establecidos?

Sí X No

- ¿Se desarrollan pronósticos? ¿De ventas, producción, financieros, u otros?

Sí X No

Se realizan los pronósticos y las mediciones para que el personal tenga claro cuáles son los objetivos a cumplir.

- ¿Se monitorea el entorno, la competencia, la demanda?

Sí X No

- ¿Es adecuado el diseño organizacional?

Sí X No

- ¿La especificación de las labores es clara y conocida por todos?

Sí X No

Se realiza seguimiento a través de los supervisores para que los colaboradores conozcan al detalle sus funciones y evitar se puedan cometer errores.

- ¿Es alta la moral y motivación de los trabajadores?

Sí X No

Se incentiva a los colaboradores a través del cumplimiento de objetivos mediante comisiones y bonos de cumplimiento, también se les ofrece una línea de carrera dentro del banco.

- ¿Las comunicaciones son efectivas?

Sí X No

Existe efectividad comercial dentro del banco que permite realizar reuniones diarias en las cuales se establece una conversación con cada uno de los colaboradores en cuanto a su desempeño y también sirve para tener información actualizada acerca de las decisiones tomadas.

- ¿Las relaciones laborales son productivas?

Sí X No

Se trata de trabajar con equipos más que con grupos.

- ¿Los controles financieros, comerciales, de inventarios, de calidad, y de costos son eficientes?

Sí X No

2. Comprobación de la Auditoría a Marketing y Ventas & Investigación de Mercado

- ¿Se conocen claramente a los clientes y consumidores?

Sí X No

En Cusco básicamente se cuenta con el segmento personal y empresa.

- ¿Los mercados están segmentados adecuadamente?

Sí X No

- ¿La participación de mercado ha incrementado?

Sí X No

Sin embargo en el segmento pyme aún no se logra tener el crecimiento esperado
considerando que existen ciertas limitaciones en cuanto a la evaluación ya que el
banco es conservador en ese aspecto.

- ¿El alcance de operaciones es solo local?

Sí No X

Se tiene cobertura a nivel nacional e internacional.

- ¿La organización desarrolla investigación de mercados?

Sí X No

- ¿La fuerza de ventas es eficiente y eficaz?

Sí X No

Sí, se les brinda herramientas en las cuales el cliente ya es pre-calificado y así pueda
con mayor facilidad obtener el producto adecuado tanto en pasivos como en activos.

- ¿La calidad de los productos, bienes y servicios, es reconocida por los clientes y consumidores?

Sí X No

- ¿La calidad de servicio posventa es reconocida como de calidad?

Sí X No

Se trata de hacer seguimiento a los clientes y que puedan tener las facilidades de
contactar a los asesores para brindarles una atención de calidad ya sea en las agencias
o a través de banca por teléfono.

- ¿Se maneja un presupuesto de marketing?

Sí X No

- ¿Los controles financieros, comerciales, de inventarios, de calidad, y de costos son eficientes?

- Sí X No

3. Comprobación de la Auditoría de Operaciones & Logística e Infraestructura

- ¿Son los proveedores confiables y proveen insumos directos e indirectos de calidad?

Sí X No

Sin embargo se podría mejorar en cuanto a tiempos de entrega.

- ¿Son eficaces las políticas y procedimientos de control de costos?

Sí X No

- ¿La tecnología usada en los procesos es de punta?

Sí X No

El banco trata de renovar sus sistemas con diferentes actualizaciones para facilitar la atención a los clientes y que esta sea mucho más eficiente.

- ¿El diseño de las labores es evaluado y revisado frecuentemente?

Sí X No

Sí, se realizan evaluaciones cada tres meses.

- ¿Se siguen estándares de trabajo internacionales?

Sí X No

- ¿Se le da importancia a la ergonomía, especialmente en los servicios?

Sí X No

El banco busca satisfacer las necesidades de sus clientes brindándoles productos y servicios que se adecuan a ellos.

- ¿Se realizan planeamientos agregados?

Sí X No

Se busca encontrar el equilibrio entre todas las áreas involucradas en el desarrollo y crecimiento del banco.

- ¿La gerencia y funcionarios de operaciones cuentan con la experiencia necesaria?

Sí X No

- ¿Se capacita y entrena frecuentemente al equipo de operaciones?

Sí X No

- ¿Se maneja un presupuesto de operaciones?

Sí X No

4. Comprobación de la Auditoría de Finanzas & Contabilidad

- ¿Los índices financieros son mejores que los del promedio de la industria?

Sí X No

- ¿Tienen fortalezas y debilidades en estos índices?

Sí X No

Como fortaleza es el posicionamiento en el segmento persona y la debilidad se presenta en el segmento pyme.

- ¿Es buena la estructura de capital?

Sí X No

- ¿Se puede aumentar el capital a corto y/o largo plazo?

Sí X No

- ¿Cuentan con fuentes de fondos adecuados y de calidad?

Sí X No

El banco se preocupa por mantener su prestigio ofreciendo un respaldo adecuado a todos sus clientes.

- ¿Se manejan presupuestos? ¿De qué tipo?

Sí X No

Presupuestos de colocaciones, de captaciones.

- ¿Se cuenta con una política de dividendos?

Sí X No

- ¿Se mantiene una buena relación con accionistas e inversionistas?

Sí X No

- ¿Se cotiza en bolsa?

Sí X No

- ¿Se efectúan análisis de riesgos?

Sí X No

5. Comprobación de la Auditoría de los Recursos Humanos & Cultura

- ¿Se tiene conocimiento del clima y cultura organizacional? ¿Se miden usualmente?

Sí X No

Existen encuestas de clima laboral de manera semestral donde se puede medir la satisfacción de los colaboradores.

- ¿Se conocen las capacidades distintivas de todo el personal?

Sí X No

Sin embargo se podría mejorar considerando la cantidad de colaborados.

- ¿Se cuenta con un área de organización y métodos?

Sí X No

- ¿Se cuenta con una política de contrataciones y despidos?

Sí X No

- ¿Se cuenta con una política de capacitación y entrenamiento?

Sí X No

Todo el personal recibe capacitación constante, desde el ingreso al banco para poder realizar las tareas asignadas de manera eficiente.

- ¿Se cuenta con políticas de promociones y línea de carrera?

Sí X No

En principio se busca incentivar el desarrollo del personal interno para ocupar nuevos puestos dentro de la empresa.

- ¿Se cuenta con una política de incentivos?

Sí X No

Por ejemplo incentivos con cumplimiento de metas.

- ¿Se cuenta con una política de tercerización o *service*?

Sí X No

- ¿Se cuenta con una política de control de ausentismo y puntualidad?

Sí X No

Actualmente cada oficina debe de tener una certificación de eficiencia comercial en la cual se consideran como puntos importantes el ausentismo y puntualidad de los colaboradores.

- ¿Se cuenta con actividades de *coaching* y asesoramiento?

Sí X No

Se podría mejorar ya que el enfoque es que trabajamos con personas.

6. Comprobación de la Auditoría de los Sistemas de Información & Comunicaciones

- ¿Se cuenta con un sistema de información gerencial?

Sí X No

- ¿Se cuenta con un sistema de soporte a la toma de decisiones?

Sí X No

- ¿Está todo el personal familiarizado con el uso de los sistemas de información y comunicaciones?

Sí X No

- ¿Los sistemas de seguridad son eficientes?

Sí X No

- ¿Están el sistema y la data actualizados permanentemente?

Sí X No

Se busca tener información totalmente actualizada sin embargo en cuanto a
calificación de riesgos se tiene un retraso de un mes.

- ¿Son amigables los sistemas de información y comunicaciones?

Sí X No

Se cuenta con aplicativos que brindan la información de manera ordenada y que los
colaboradores pueden interpretar de manera sencilla.

- ¿Se hace conocer al personal sobre las ventajas e incremento de la productividad que se puede conseguir con el uso de los sistemas de información y comunicaciones?

Sí X No

- ¿Se capacita y entrena frecuentemente al equipo de información y comunicaciones?

Sí X No

- ¿Se actualizan los sistemas frecuentemente?

Sí X No

- ¿Se maneja un presupuesto de información y comunicaciones?

Sí X No

7. Comprobación de la Auditoría de la Tecnología & Investigación y desarrollo

- ¿Cuenta la organización con capacidades de investigación y desarrollo?

Sí X No

- ¿Se asignan los recursos necesarios para desarrollar esta actividad?

Sí X No

- ¿Son estas actividades productivas y contribuyen al desarrollo de la organización?

Sí X No

Ya que permite acercarnos mucho más a los clientes.

- ¿Esta actividad está integrada eficientemente a la organización y se considera estratégica en los planes?

Sí X No

- ¿Se terceriza esta actividad, todo o en parte?

Sí X No

En parte.

- ¿Existen automatismos y tecnología de punta productiva en la organización?

Sí X No

- ¿Es moderna la tecnología productiva, contribuye a la productividad total?

Sí X No

Ayuda a que los clientes puedan acercarse mucho más al banco sin tener un contacto físico lo cual incrementa la productividad del banco.

- ¿La gerencia y funcionarios de tecnología & investigación y desarrollo cuentan con la experiencia necesaria?

Sí X No

- ¿Se capacita y entrena frecuentemente al equipo de tecnología & investigación y desarrollo?

Sí X No

- ¿Se maneja un presupuesto de tecnología & investigación y desarrollo?

Sí X No

Apéndice D: Encuesta a Gerente de Oficina de Interbank

Nombre: Karem Calderón Córdova

Cargo: Gerente de Oficina – Sucursal Cusco

Fecha: 12 de diciembre de 2016

1. Comprobación de la Auditoría a la Administración y Gerencia

- ¿Se desarrolla un proceso de planeamiento formal?
Sí X No
 - ¿Se tiene una visión, misión, y objetivos estratégicos establecidos?
Sí X No
 - ¿Se desarrollan pronósticos? ¿De ventas, producción, financieros, u otros?
Sí X No
 - ¿Se monitorea el entorno, la competencia, la demanda?
Sí X No
- El banco trata de ser pionero en la prestación de servicios y productos sin embargo también observa a la competencia para identificar debilidades que se puedan mejorar.
- ¿Es adecuado el diseño organizacional?
Sí X No
 - ¿La especificación de las labores es clara y conocida por todos?
Sí X No
- Cada colaborador está identificado con las actividades que realiza dentro de la empresa.
- ¿Es alta la moral y motivación de los trabajadores?
Sí X No

El enfoque es de valorar mucho al colaborador, consideramos que son la parte más importante del negocio ya que brindamos servicio y buscamos que ese servicio sea de calidad.

- ¿Las comunicaciones son efectivas?

Sí X No

- ¿Las relaciones laborales son productivas?

Sí X No

Somos una familia lo cual ayuda a ser mucho más productivos.

- ¿Los controles financieros, comerciales, de inventarios, de calidad, y de costos son eficientes?

Sí X No

2. Comprobación de la Auditoría a Marketing y Ventas & Investigación de Mercado

- ¿Se conocen claramente a los clientes y consumidores?

Sí X No

Por lo cual tenemos bien identificado que es lo que buscan cuando vienen al banco, en primer lugar valoran el tiempo, luego el servicio y por último el precio.

- ¿Los mercados están segmentados adecuadamente?

Sí X No

- ¿La participación de mercado ha incrementado?

Sí X No

Somos los primeros en colocación de tarjetas tanto en Cusco como en Abancay lo cual demuestra el crecimiento.

- ¿El alcance de operaciones es solo local?

Sí No X

Tenemos alcance a nivel nacional e internacional.

- ¿La organización desarrolla investigación de mercados?

Sí X No

- ¿La fuerza de ventas es eficiente y eficaz?

Sí X No

Nos consideramos como una fuerza de ventas retail, todos somos vendedores lo cual ha llevado a tener éxito en colocaciones.

- ¿La calidad de los productos, bienes y servicios, es reconocida por los clientes y consumidores?

Sí X No

Nuestros clientes valoran la personalización y los tiempos de atención.

- ¿La calidad de servicio posventa es reconocida como de calidad?

Sí X No

Contamos con asesores que brindan servicio de atención post venta a través de nuestro canal telefónico y presencial con los funcionarios de negocio.

- ¿Se maneja un presupuesto de marketing?

Sí X No

- ¿Los controles financieros, comerciales, de inventarios, de calidad, y de costos son eficientes?

- Sí x No

3. Comprobación de la Auditoría de Operaciones & Logística e Infraestructura

- ¿Son los proveedores confiables y proveen insumos directos e indirectos de calidad?

Sí X No

- ¿Son eficaces las políticas y procedimientos de control de costos?

Sí X No

- ¿La tecnología usada en los procesos es de punta?

Sí X No

Somos el único banco que cuenta con una embosadora que permite entregar las tarjetas de crédito de forma inmediata y nos permite tener una ventaja competitiva frente a otras entidades financieras.

- ¿El diseño de las labores es evaluado y revisado frecuentemente?

Sí X No

Debido a eso se ha logrado identificar que los asesores financieros en counter tienen mayores posibilidades de realizar ventas cortas.

- ¿Se siguen estándares de trabajo internacionales?

• Sí X No

- ¿Se le importancia a la ergonomía, especialmente en los servicios?

Sí X No

Buscamos satisfacer a los clientes brindándoles lo que ellos buscan, entendiendo sus necesidades.

- ¿Se realizan planeamientos agregados?

Sí X No

Todas nuestras áreas se encuentran alineadas hacia un mismo objetivo.

- ¿La gerencia y funcionarios de operaciones cuentan con la experiencia necesaria?

Sí X No

Prefiere que los cargos gerenciales sean asumidos por personas con experiencia dentro de la empresa, ya que cuentan con los valores necesarios que busca la empresa.

- ¿Se capacita y entrena frecuentemente al equipo de operaciones?

Sí X No

- ¿Se maneja un presupuesto de operaciones?

Sí X No

4. Comprobación de la Auditoría de Finanzas & Contabilidad

- ¿Los índices financieros son mejores que los del promedio de la industria?

Sí X No

- ¿Tienen fortalezas y debilidades en estos índices?

Sí X No

- ¿Es buena la estructura de capital?

Sí X No

- ¿Se puede aumentar el capital a corto y/o largo plazo?

Sí X No

- ¿Cuentan con fuentes de fondos adecuados y de calidad?

Sí X No

- ¿Se manejan presupuestos? ¿De qué tipo?

Sí X No

Presupuestos de colocaciones.

- ¿Se cuenta con una política de dividendos?

Sí X No

- ¿Se mantiene una buena relación con accionistas e inversionistas?

Sí X No

- ¿Se cotiza en bolsa?

Sí X No

- ¿Se efectúan análisis de riesgos?

Sí X No

5. Comprobación de la Auditoría de los Recursos Humanos & Cultura

- ¿Se tiene conocimiento del clima y cultura organizacional? ¿Se miden usualmente?

Sí X No

Existen evaluaciones trimestrales que miden la satisfacción del clima laboral.

- ¿Se conocen las capacidades distintivas de todo el personal?

Sí X No

Se trata de identificar las capacidades de cada uno de los colaboradores con el fin de colocarlos en un puesto adecuado ya sea dentro del banco como en alguna de las empresas del grupo.

- ¿Se cuenta con un área de organización y métodos?

Sí X No

- ¿Se cuenta con una política de contrataciones y despidos?

Sí X No

- ¿Se cuenta con una política de capacitación y entrenamiento?

Sí X No

Los colaboradores reciben capacitación constante, que se realiza en Lima donde se les enseña los valores de la empresa, a trabajar bajo presión y la ayuda a la comunidad.

- ¿Se cuenta con políticas de promociones y línea de carrera?

Sí X No

Para nosotros nuestros colaboradores son muy valorados por lo cual se les trata de brindar estabilidad a través de promociones adecuadas enfocadas a la líneas de carrera.

- ¿Se cuenta con una política de incentivos?

Sí X No

Por ventas se les brinda bonos que motivan al cumplimiento de metas.

- ¿Se cuenta con una política de tercerización o *service*?

Sí X No

- ¿Se cuenta con una política de control de ausentismo y puntualidad?

Sí X No

- ¿Se cuenta con actividades de coaching y asesoramiento?

Sí X No

Se orienta a los colaboradores a identificar sus preferencias según sus habilidades.

6. Comprobación de la Auditoría de los Sistemas de Información & Comunicaciones

- ¿Se cuenta con un sistema de información gerencial?

Sí X No

- ¿Se cuenta con un sistema de soporte a la toma de decisiones?

Sí X No

- ¿Está todo el personal familiarizado con el uso de los sistemas de información y comunicaciones?

Sí X No

- ¿Los sistemas de seguridad son eficientes?

Sí X No

- ¿Están el sistema y la data actualizados permanentemente?

Sí X No

Constantemente se actualizad la base de datos con el fin de ser efectivos en la colocaciones.

- ¿Son amigables los sistemas de información y comunicaciones?

Sí X No

- ¿Se hace conocer al personal sobre las ventajas e incremento de la productividad que se puede conseguir con el uso de los sistemas de información y comunicaciones?

Sí X No

Se brinda capacitaciones para mejorar la productividad.

- ¿Se capacita y entrena frecuentemente al equipo de información y comunicaciones?

Sí X No

- ¿Se actualizan los sistemas frecuentemente?

Sí X No

- ¿Se maneja un presupuesto de información y comunicaciones?

Sí X No

7. Comprobación de la Auditoría de la Tecnología & Investigación y desarrollo

- ¿Cuenta la organización con capacidades de investigación y desarrollo?

Sí X No

- ¿Se asignan los recursos necesarios para desarrollar esta actividad?

Sí X No

- ¿Son estas actividades productivas y contribuyen al desarrollo de la organización?

Sí X No

- ¿Esta actividad está integrada eficientemente a la organización y se considera estratégica en los planes?

Sí X No

- ¿Se terceriza esta actividad, todo o en parte?

Sí X No

En parte.

- ¿Existen automatismos y tecnología de punta productiva en la organización?

Sí X No

- ¿Es moderna la tecnología productiva, contribuye a la productividad total?

Sí X No

Permite acercarnos a más cliente y generar mayores ingresos por las transacciones realizadas.

- ¿La gerencia y funcionarios de tecnología & investigación y desarrollo cuentan con la experiencia necesaria?

Sí X No

- ¿Se capacita y entrena frecuentemente al equipo de tecnología & investigación y desarrollo?

Sí X No

- ¿Se maneja un presupuesto de tecnología & investigación y desarrollo?

Sí X No



Apéndice E: Encuesta a Gerente de Oficina de BanBif

Nombre: Jorge Vásquez Nájjar

Cargo: Gerente de Oficina – Sucursal Cusco

Fecha: 21 de diciembre de 2016

1. Comprobación de la Auditoría a la Administración y Gerencia

- ¿Se desarrolla un proceso de planeamiento formal?

Sí X No

- ¿Se tiene una visión, misión, y objetivos estratégicos establecidos?

Sí X No

- ¿Se desarrollan pronósticos? ¿De ventas, producción, financieros, u otros?

Sí X No

- ¿Se monitorea el entorno, la competencia, la demanda?

Sí X No

Se evalúan las diferentes estrategias de las demás entidades financieras con el fin de identificar oportunidades de participación de mercado.

- ¿Es adecuado el diseño organizacional?

Sí X No

- ¿La especificación de las labores es clara y conocida por todos?

Sí X No

Se trabaja en que todos los colaboradores conozcan sus labores para diferenciarnos de las demás entidades.

- ¿Es alta la moral y motivación de los trabajadores?

Sí X No

- ¿Las comunicaciones son efectivas?

Sí X No

- ¿Las relaciones laborales son productivas?

Sí X No

Buscamos generar el cambio haciendo actividades diferentes para incrementar nuestra cartera de clientes.

- ¿Los controles financieros, comerciales, de inventarios, de calidad, y de costos son eficientes?

Sí X No

2. Comprobación de la Auditoría a Marketing y Ventas & Investigación de Mercado

- ¿Se conocen claramente a los clientes y consumidores?

Sí X No

Se está buscando hacer conocida la marca del banco ya que aún no se encuentra posicionada como bancos con mayor presencia en el mercado.

- ¿Los mercados están segmentados adecuadamente?

Sí X No

- ¿La participación de mercado ha incrementado?

Sí X No

Realizando la comparación desde hace nueve años de presencia en el Cusco la participación se ha ido incrementando, sin embargo hay mucho por hacer y ese es el reto.

- ¿El alcance de operaciones es solo local?

Sí No X

Tenemos presencia a nivel nacional.

- ¿La organización desarrolla investigación de mercados?

Sí X No

- ¿La fuerza de ventas es eficiente y eficaz?

Sí X No

Tratamos de acercarnos a los clientes, salir de las oficinas e ir en busca de clientes con el fin de que conozcan nuestros productos y la calidad de servicio.

- ¿La calidad de los productos, bienes y servicios, es reconocida por los clientes y consumidores?

Sí X No

Sin embargo consideramos que muchos clientes aún no conocen la calidad de los productos y servicios para lo cual nos esforzamos para lograrlo.

- ¿La calidad de servicio posventa es reconocida como de calidad?

Sí X No

Nuestra cartera de clientes se encuentra satisfecha ya que al ser aún pequeños en el mercado logramos acercarnos de mejor oportuna.

- ¿Se maneja un presupuesto de marketing?

Sí X No

- ¿Los controles financieros, comerciales, de inventarios, de calidad, y de costos son eficientes?

- Sí X No

3. Comprobación de la Auditoría de Operaciones & Logística e Infraestructura

- ¿Son los proveedores confiables y proveen insumos directos e indirectos de calidad?

Sí X No

- ¿Son eficaces las políticas y procedimientos de control de costos?

Sí X No

- ¿La tecnología usada en los procesos es de punta?

Sí X No

Sin embargo aceptamos que nuestro sistema aún tiene ciertas limitaciones.

- ¿El diseño de las labores es evaluado y revisado frecuentemente?

Sí X No

- ¿Se siguen estándares de trabajo internacionales?

Sí X No

- ¿Se le importancia a la ergonomía, especialmente en los servicios?

Sí X No

Tratamos de diferenciarnos con productos más ágiles. Adecuados a los requerimientos de nuestros clientes.

- ¿Se realizan planeamientos agregados?

Sí X No

El estar alineados en los objetivos es muy importante y se facilita ya que aún somos pequeños.

- ¿La gerencia y funcionarios de operaciones cuentan con la experiencia necesaria?

Sí X No

- ¿Se capacita y entrena frecuentemente al equipo de operaciones?

Sí X No

- ¿Se maneja un presupuesto de operaciones?

Sí X No

4. Comprobación de la Auditoría de Finanzas & Contabilidad

- ¿Los índices financieros son mejores que los del promedio de la industria?

Sí X No

- ¿Tienen fortalezas y debilidades en estos índices?

Sí X No

- ¿Es buena la estructura de capital?

Sí X No

- ¿Se puede aumentar el capital a corto y/o largo plazo?
Sí X No
- ¿Cuentan con fuentes de fondos adecuados y de calidad?
Sí X No
- ¿Se manejan presupuestos? ¿De qué tipo?
Sí X No

Pasivos y activos.

- ¿Se cuenta con una política de dividendos?
Sí X No
- ¿Se mantiene una buena relación con accionistas e inversionistas?
Sí X No
- ¿Se cotiza en bolsa?
Sí X No
- ¿Se efectúan análisis de riesgos?
Sí X No

5. Comprobación de la Auditoría de los Recursos Humanos & Cultura

- ¿Se tiene conocimiento del clima y cultura organizacional? ¿Se miden usualmente?
Sí X No

Se realiza una medición por año.

- ¿Se conocen las capacidades distintivas de todo el personal?
Sí X No

Nos preocupamos por nuestro personal y que se desarrollen tanto profesional como personalmente.

- ¿Se cuenta con un área de organización y métodos?
Sí X No

- ¿Se cuenta con una política de contrataciones y despidos?
Sí X No
- ¿Se cuenta con una política de capacitación y entrenamiento?
Sí X No
- ¿Se cuenta con políticas de promociones y línea de carrera?
Sí X No

Se brinda a los colaboradores opciones de crecimiento y línea de carrera a nivel nacional.

- ¿Se cuenta con una política de incentivos?
Sí X No
- ¿Se cuenta con una política de tercerización o *service*?
Sí X No
- ¿Se cuenta con una política de control de ausentismo y puntualidad?
Sí X No
- ¿Se cuenta con actividades de coaching y asesoramiento?
Sí X No

Se trata de orientar a los equipos para que se desempeñen de forma adecuada dentro de sus puestos de trabajo.

6. Comprobación de la Auditoría de los Sistemas de Información & Comunicaciones

- ¿Se cuenta con un sistema de información gerencial?
Sí X No
- ¿Se cuenta con un sistema de soporte a la toma de decisiones?
Sí X No
- ¿Está todo el personal familiarizado con el uso de los sistemas de información y comunicaciones?

Sí X No

- ¿Los sistemas de seguridad son eficientes?

Sí X No

- ¿Están el sistema y la data actualizados permanentemente?

Sí X No

- ¿Son amigables los sistemas de información y comunicaciones?

Sí X No

- ¿Se hace conocer al personal sobre las ventajas e incremento de la productividad que se puede conseguir con el uso de los sistemas de información y comunicaciones?

Sí X No

- ¿Se capacita y entrena frecuentemente al equipo de información y comunicaciones?

Sí X No

- ¿Se actualizan los sistemas frecuentemente?

Sí X No

- ¿Se maneja un presupuesto de información y comunicaciones?

Sí X No

7. Comprobación de la Auditoría de la Tecnología & Investigación y desarrollo

- ¿Cuenta la organización con capacidades de investigación y desarrollo?

Sí X No

- ¿Se asignan los recursos necesarios para desarrollar esta actividad?

Sí X No

- ¿Son estas actividades productivas y contribuyen al desarrollo de la organización?

Sí X No

- ¿Esta actividad está integrada eficientemente a la organización y se considera estratégica en los planes?

Sí X No

- ¿Se terceriza esta actividad, todo o en parte?

Sí X No

- ¿Existen automatismos y tecnología de punta productiva en la organización?

Sí X No

- ¿Es moderna la tecnología productiva, contribuye a la productividad total?

Sí X No

Sin embargo aún no se cuenta con la tecnología de los demás bancos.

- ¿La gerencia y funcionarios de tecnología & investigación y desarrollo cuentan con la experiencia necesaria?

Sí X No

- ¿Se capacita y entrena frecuentemente al equipo de tecnología & investigación y desarrollo?

Sí X No

- ¿Se maneja un presupuesto de tecnología & investigación y desarrollo?

Sí X No

Apéndice F: Encuesta a Gerente de Oficina de Banco Continental

Nombre: Víctor Meza

Cargo: Gerente de Oficina – Sucursal Cusco

Fecha: 09 de enero de 2017

1. Comprobación de la Auditoría a la Administración y Gerencia

- ¿Se desarrolla un proceso de planeamiento formal?

Sí X No

- ¿Se tiene una visión, misión, y objetivos estratégicos establecidos?

Sí X No

- ¿Se desarrollan pronósticos? ¿De ventas, producción, financieros, u otros?

Sí X No

De forma anual.

- ¿Se monitorea el entorno, la competencia, la demanda?

Sí X No

Siempre se observa el entorno para tomar acciones que permitan estar acorde al sistema.

- ¿Es adecuado el diseño organizacional?

Sí X No

- ¿La especificación de las labores es clara y conocida por todos?

Sí X No

Cada colaborador tiene claro sus labores.

- ¿Es alta la moral y motivación de los trabajadores?

Sí X No

El personal se encuentra altamente identifica con la empresa lo que permite la motivación

- ¿Las comunicaciones son efectivas?
Sí X No
- ¿Las relaciones laborales son productivas?
Sí X No
- ¿Los controles financieros, comerciales, de inventarios, de calidad, y de costos son eficientes?
Sí X No

2. Comprobación de la Auditoría a Marketing y Ventas & Investigación de Mercado

- ¿Se conocen claramente a los clientes y consumidores?
Sí X No
Se brinda una atención personalizada a través de los funcionarios, asesores, que hacen posible conocer las preferencias de los clientes con mayor detalle.
- ¿Los mercados están segmentados adecuadamente?
Sí X No
- ¿La participación de mercado ha incrementado?
Sí X No
Somos número uno en colocaciones a nivel nacional.
- ¿El alcance de operaciones es solo local?
Sí No X
Tenemos cobertura a nivel nacional e internacional.
- ¿La organización desarrolla investigación de mercados?
Sí X No
- ¿La fuerza de ventas es eficiente y eficaz?
Sí X No

- ¿La calidad de los productos, bienes y servicios, es reconocida por los clientes y consumidores?

Sí X No

- ¿La calidad de servicio posventa es reconocida como de calidad?

Sí X No

Los clientes valoran la atención brindada, basada en la calidad de servicio, con tiempos de respuesta adecuados que permiten la fidelización.

- ¿Se maneja un presupuesto de marketing?

Sí X No

- ¿Los controles financieros, comerciales, de inventarios, de calidad, y de costos son eficientes?

- Sí X No

3. Comprobación de la Auditoría de Operaciones & Logística e Infraestructura

- ¿Son los proveedores confiables y proveen insumos directos e indirectos de calidad?

Sí X No

- ¿Son eficaces las políticas y procedimientos de control de costos?

Sí X No

- ¿La tecnología usada en los procesos es de punta?

Sí X No

Se está manteniendo el enfoque de digitalización.

- ¿El diseño de las labores es evaluado y revisado frecuentemente?

Sí X No

- ¿Se siguen estándares de trabajo internacionales?

- Sí X No

- ¿Se le importancia a la ergonomía, especialmente en los servicios?

Sí X No

Creamos productos que no solo son atractivos para el consumidor sino que nos adaptamos y brindamos lo que el cliente busca.

- ¿Se realizan planeamientos agregados?

Sí X No

- ¿La gerencia y funcionarios de operaciones cuentan con la experiencia necesaria?

Sí X No

- ¿Se capacita y entrena frecuentemente al equipo de operaciones?

Sí X No

- ¿Se maneja un presupuesto de operaciones?

Sí X No

4. Comprobación de la Auditoría de Finanzas & Contabilidad

- ¿Los índices financieros son mejores que los del promedio de la industria?

Sí X No

- ¿Tienen fortalezas y debilidades en estos índices?

Sí X No

- ¿Es buena la estructura de capital?

Sí X No

- ¿Se puede aumentar el capital a corto y/o largo plazo?

Sí X No

- ¿Cuentan con fuentes de fondos adecuados y de calidad?

Sí X No

- ¿Se manejan presupuestos? ¿De qué tipo?

Sí X No

- ¿Se cuenta con una política de dividendos?

Sí X No

- ¿Se mantiene una buena relación con accionistas e inversionistas?

Sí X No

- ¿Se cotiza en bolsa?

Sí X No

- ¿Se efectúan análisis de riesgos?

Sí X No

5. Comprobación de la Auditoría de los Recursos Humanos & Cultura

- ¿Se tiene conocimiento del clima y cultura organizacional? ¿Se miden usualmente?

Sí X No

Se mide de manera semestral.

- ¿Se conocen las capacidades distintivas de todo el personal?

Sí X No

Los colaboradores son parte importante de la empresa por lo cual se busca incentivar su crecimiento y eso se logra conociendo sus capacidades y habilidades.

- ¿Se cuenta con un área de organización y métodos?

Sí X No

- ¿Se cuenta con una política de contrataciones y despidos?

Sí X No

- ¿Se cuenta con una política de capacitación y entrenamiento?

Sí X No

- ¿Se cuenta con políticas de promociones y línea de carrera?

Sí X No

- ¿Se cuenta con una política de incentivos?

Sí X No

- ¿Se cuenta con una política de tercerización o *service*?

Sí X No

En principio se cuenta con un *service* para la contratación de personal y de acuerdo a su desempeño a los dos años se ingresa a planilla.

- ¿Se cuenta con una política de control de ausentismo y puntualidad?

Sí X No

- ¿Se cuenta con actividades de coaching y asesoramiento?

Sí X No

6. Comprobación de la Auditoría de los Sistemas de Información & Comunicaciones

- ¿Se cuenta con un sistema de información gerencial?

Sí X No

- ¿Se cuenta con un sistema de soporte a la toma de decisiones?

Sí X No

- ¿Está todo el personal familiarizado con el uso de los sistemas de información y comunicaciones?

Sí X No

Se brinda capacitaciones constantes.

- ¿Los sistemas de seguridad son eficientes?

Sí X No

Se está implementando la digitalización a través de un dispositivo para la identificación de os clientes solo a través de la huella digital.

- ¿Están el sistema y la data actualizados permanentemente?

Sí X No

Lo cual permite brindar los créditos de manera automática.

- ¿Son amigables los sistemas de información y comunicaciones?

Sí X No

- ¿Se hace conocer al personal sobre las ventajas e incremento de la productividad que se puede conseguir con el uso de los sistemas de información y comunicaciones?

Sí X No

- ¿Se capacita y entrena frecuentemente al equipo de información y comunicaciones?

Sí X No

De esta manera los asesores pueden asesorar a los clientes y lograr la fidelización.

- ¿Se actualizan los sistemas frecuentemente?

Sí X No

- ¿Se maneja un presupuesto de información y comunicaciones?

Sí X No

7. Comprobación de la Auditoría de la Tecnología & Investigación y desarrollo

- ¿Cuenta la organización con capacidades de investigación y desarrollo?

Sí X No

- ¿Se asignan los recursos necesarios para desarrollar esta actividad?

Sí X No

- ¿Son estas actividades productivas y contribuyen al desarrollo de la organización?

Sí X No

- ¿Esta actividad está integrada eficientemente a la organización y se considera estratégica en los planes?

Sí X No

- ¿Se terceriza esta actividad, todo o en parte?

Sí X No

En parte.

- ¿Existen automatismos y tecnología de punta productiva en la organización?

Sí X No

Se tiene la opción de poder desembolsar un crédito a través de los cajeros automáticos o por internet permitiendo mejorar la productividad._____

- ¿Es moderna la tecnología productiva, contribuye a la productividad total?

Sí X No

- ¿La gerencia y funcionarios de tecnología & investigación y desarrollo cuentan con la experiencia necesaria?

Sí X No

- ¿Se capacita y entrena frecuentemente al equipo de tecnología & investigación y desarrollo?

Sí X No

- ¿Se maneja un presupuesto de tecnología & investigación y desarrollo?

Sí X No

