

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



**Plan Estratégico de Credicorp Capital Sociedad Agente de Bolsa S.A.**

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

**PRESENTADA POR**

**Gabriel Enrique Palomino Velásquez**

**Wendy Elizabeth Trelles Chang**

**Asesor: Leopoldo Gabriel Ignacio Arias Bolzmann**

**Ica, agosto 2019**

## **Agradecimientos**

Expresamos nuestra mayor gratitud y aprecio a:

Nuestras familias, por el continuo apoyo e incesante aliento para lograr el objetivo trazado de terminar exitosamente esta etapa de aprendizaje, mejora personal y profesional, por lo que ellos son partícipes del gran esfuerzo realizado por cada uno de nosotros.

Al profesor Leopoldo Arias Bolzmann, por su exigencia constante en el correcto desarrollo de nuestra tesis.



## **Dedicatorias**

A mi esposa Silvana y mis Hijo Caetano y Alessandro por ser el motor y la inspiración de mi vida. A mis padres y mis hermanos por el apoyo y constante aliento para culminar la tesis y a agradecerle Dios por darme la fuerza en no bajar los brazos y ayudarme a culminar todo lo que empiezo.

Gabriel Palomino Velásquez.

Con el mayor amor y agradecimiento del mundo a Dios, por permitirme estar junto a Él y superar todos los retos que me propone; a Enzo el amor de mi vida por su apoyo incondicional y desprendimiento del tiempo que no pude compartir con él; a mi madre Carmen quien me enseñó el valor del esfuerzo y el trabajo honesto; a mi padre que desde el cielo debe estar muy orgulloso, a mi hermana Larissa por siempre creer en mí y a mi hijo Enzo Francesco que da sentido a mi existir, todos ellos son la fuente de mi inspiración.

Wendy Elizabeth Trelles Chang.

## **Resumen Ejecutivo**

En los últimos años, Perú ha destacado como líder en la región por encima de Chile, Colombia y México (según las estimaciones del Banco Mundial) por su crecimiento sostenido basado en los buenos fundamentos económicos. Sin embargo, este crecimiento no se traduce en su Mercado de Capitales local, debido a distintos factores como son los culturales, altos costos, regulación inadecuada, poca profundidad, pocos emisores, etc.

La Bolsa de Lima (única Bolsa de Valores en Perú) es principalmente minera y maneja bajos volúmenes de negociación, ello hace que sea muy volátil y que esté expuesta a algunos eventos críticos como por ejemplo: la caída de precios de metales o especulaciones de una posible reclasificación de mercado (de emergente a frontera). Por lo tanto, es importante que la gestión de una empresa de este sector gestione los recursos de forma eficiente para mitigar el impacto de situaciones críticas.

El plan estratégico propuesto para Credicorp Capital Sociedad Agente de Bolsa S.A., al ser el principal intermediario de valores en la Bolsa de Valores de Lima, permitió analizar las principales dificultades para incrementar la participación de mercado, adquirir y desarrollar sistemas de tecnología de información para captar a nuevos clientes potenciales y retener el talento humano en la empresa.

En la presente tesis se muestran los resultados del análisis externo e interno de Credicorp Capital Sociedad Agente de Bolsa S.A., además de la propuesta de objetivos a corto y largo plazo en función de la Visión y Misión formuladas en éste estudio. Finalmente, se concluye que los objetivos planteados son viables y se recomienda dar prioridad a los planes de acción de cambio tecnológico y reducción de costos en servicios tercerizados con la implementación de áreas propias o contratando a empresas de menor costo.

## **Abstract**

In recent years, Peru has stood out as a leader in the region over Chile, Colombia and Mexico (according to World Bank estimates) for its sustained growth based on the good economic fundamentals. However, this growth does not translate into your local Capital Market, due to different factors such as cultural, high costs, inadequate regulation, shallow depth, few issuers, etc.

The Lima Stock Exchange (the only Stock Exchange in Peru) is mainly mining and handles low trading volumes, which makes it very volatile and exposed to some critical events such as: the fall in metal prices or speculation of a possible market reclassification (from emerging to frontier). Therefore, it is important that the management of a company in this sector manages resources efficiently to mitigate the impact of critical situations.

The proposed strategic plan for Credicorp Capital Sociedad Agent de Bolsa SA, being the main securities intermediary in the Lima Stock Exchange, allowed analyzing the main difficulties to increase market share, acquire and develop information technology systems to capture to new potential customers and retain human talent in the company.

This thesis shows the results of the external and internal analysis of Credicorp Capital Sociedad Agent de Bolsa S.A., in addition to the proposal of short and long-term objectives based on the Vision and Mission formulated in this study. Finally, it is concluded that the proposed objectives are viable and it is recommended to give priority to action plans for technological change and cost reduction in outsourced services with the implementation of own areas or hiring lower cost companies.

## Tabla de Contenidos

<b>Lista de Tablas .....</b>	<b>iv</b>
<b>Lista de Figuras.....</b>	<b>viii</b>
<b>El Proceso Estratégico: Una Visión General.....</b>	<b>xii</b>
<b>Capítulo I: Situación General de Credicorp Capital Sociedad Agente de Bolsa S.A. ....</b>	<b>1</b>
<i>1.1 Situación General.....</i>	<i>1</i>
<i>1.2. Conclusiones .....</i>	<i>9</i>
<b>Capítulo II: Visión, Misión, Valores, y Código de Ética.....</b>	<b>11</b>
<i>2.1. Antecedentes.....</i>	<i>11</i>
<i>2.1. Visión.....</i>	<i>11</i>
<i>2.2. Misión .....</i>	<i>11</i>
<b>Capítulo III: Evaluación Externa.....</b>	<b>16</b>
<i>3.1. Análisis Tridimensional de las Naciones.....</i>	<i>16</i>
<i>3.4. Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE).....</i>	<i>83</i>
<i>3.5. Credicorp Capital Sociedad Agente de Bolsa S.A. y sus Competidores .....</i>	<i>87</i>
<b>Capítulo IV: Evaluación Interna.....</b>	<b>104</b>
<i>4.1. Análisis Interno AMOFHIT .....</i>	<i>104</i>
<i>4.2. Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI) .....</i>	<i>126</i>
<i>4.3. Conclusiones .....</i>	<i>128</i>
<b>Capítulo V: Intereses de Credicorp Capital Sociedad Agente de Bolsa S.A. y Objetivos de Largo Plazo.....</b>	<b>129</b>
<i>5.1. Intereses de Credicorp Capital Sociedad Agente de Bolsa S.A. ....</i>	<i>129</i>
<b>Capítulo VI: El Proceso Estratégico.....</b>	<b>141</b>
<i>6.1. Matriz de Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas (MFODA) .....</i>	<i>141</i>
<i>6.2. Matriz de la Posición Estratégica y Evaluación de Acción (MPEYEA) .....</i>	<i>146</i>
<i>6.3. Matriz Boston Consulting Group (MBCG).....</i>	<i>149</i>
<i>6.4. Matriz Interna Externa (MIE).....</i>	<i>152</i>
<i>6.5. Matriz Gran Estrategias (MGE) .....</i>	<i>152</i>
<i>6.6. Matriz de Decisión Estratégica (MDE).....</i>	<i>154</i>
<i>6.7. Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE).....</i>	<i>154</i>
<i>6.8. Matriz de Rumelt (MR).....</i>	<i>157</i>
<i>6.10. Matriz Estrategias Retenidas y de Contingencia (MERC) .....</i>	<i>158</i>

6.11. Matriz de Estrategias versus Objetivos de Largo Plazo (MEOLP) .....	161
6.12. Matriz de Estrategias versus Posibilidades de los Competidores y Sustitutos (MEPCS).....	161
<b>Capítulo VII: Implementación Estratégica .....</b>	<b>166</b>
7.5. Medio Ambiente, Ecología, y Responsabilidad Social .....	177
7.6. Recursos Humanos y Motivación .....	178
7.7. Gestión del Cambio .....	179
7.8. Conclusiones .....	180
<b>Capítulo VIII: Evaluación Estratégica.....</b>	<b>181</b>
8.1. Perspectivas de Control.....	181
8.3. Conclusiones .....	185
<b>Capítulo IX: Competitividad de Credicorp Capital Sociedad Agente de Bolsa S.A.....</b>	<b>186</b>
9.1. Análisis Competitivo de Credicorp Capital Sociedad Agente de Bolsa S.A.....	186
9.2. Identificación de las Ventajas Competitivas de Credicorp Capital Bolsa .....	189
9.3 Identificación y análisis de los potenciales Clústeres de Credicorp Capital Bolsa ...	190
9.4. Identificación de los Aspectos Estratégicos de los Potenciales Clústeres .....	191
9.5. Conclusiones .....	191
<b>Capítulo X: Conclusiones y Recomendaciones .....</b>	<b>193</b>
10.1. Plan Estratégico Integral (PEI) .....	193
10.2. Conclusiones Finales.....	195
10.3. Recomendaciones Finales.....	197
10.4. Futuro de Credicorp Capital Sociedad Agente de Bolsa S.A. ....	198
<b>Referencias .....</b>	<b>201</b>
<b>Apéndices.....</b>	<b>205</b>
Apéndice A: Estado de situación Financiera 2016-2017 de Credicorp Capital Sociedad Agente de Bolsa S.A. ....	206
Apéndice B: Estado de Resultados Integrales 2016-2017 de Credicorp Capital Sociedad Agente de Bolsa S.A .....	210
Apéndice C: Entrevista a Wilmer Villavicencio Estrada– Jefe de Asesoría Lima y Provincias (Credicorp Capital Bolsa – PERU).....	213

## Lista de Tablas

Tabla 1.....	4
<i>Total negociado en la Bolsa de Valores de Lima por Credicorp Capital Bolsa.....</i>	<i>4</i>
Tabla 2.....	5
<i>Total negociado en la Bolsa de Valores de Lima 2015 .....</i>	<i>5</i>
Tabla 3.....	6
<i>Total negociado en la Bolsa de Valores de Lima 2016 .....</i>	<i>6</i>
Tabla 4.....	7
<i>Total Negociado en la Bolsa de valores de Lima .....</i>	<i>7</i>
Tabla 5.....	27
<i>Clasificación de los intereses Nacionales .....</i>	<i>27</i>
Tabla 6.....	28
<i>Matriz de Intereses Nacionales (MIN).....</i>	<i>28</i>
Tabla 7.....	29
<i>Top 7 Países con mayor población de América Latina y el Caribe en el 2017 .....</i>	<i>29</i>
Tabla 8.....	29
<i>Tasa de crecimiento poblacional en el Perú 2000- 2017.....</i>	<i>29</i>
Tabla 9.....	37
<i>Población que Accede a Internet, Población de 6 y más años de edad que hace uso de internet, según nivel educativo y ámbito geográfico, 2009-2013, (Porcentaje respecto del total de la población usuaria de 6 y más años de edad de cada nivel educativo).....</i>	<i>37</i>
Tabla 10.....	42
<i>Tratados de libre comercio firmados por Perú .....</i>	<i>42</i>
Tabla 11.....	54
<i>Variables Políticas, Gubernamentales y Legales .....</i>	<i>54</i>
Tabla 12.....	57
<i>Variables económicas y financieras .....</i>	<i>57</i>

Tabla 13.....	62
<i>Variables Sociales, Culturales y Demográficas</i> .....	62
Tabla 14.....	67
<i>Variables Tecnológicas y Científicas</i> .....	67
Tabla 15.....	77
<i>Variables Ecológicas y Ambientales</i> .....	77
Tabla 16.....	86
<i>Matriz de Evaluación de los Factores Externos (MEFE)</i> .....	86
Tabla 17.....	87
<i>Determinantes del poder de los proveedores</i> .....	87
Tabla 18.....	90
<i>Determinantes del poder de los compradores</i> .....	90
Tabla 19.....	91
<i>Determinantes de la amenaza de sustitución</i> .....	91
Tabla 20.....	93
<i>Determinantes de la Barrera contra la Entrada</i> .....	93
Tabla 21.....	94
<i>Determinantes de la rivalidad</i> .....	94
Tabla 22.....	99
<i>Matriz Perfil Competitivo MPC</i> .....	99
Tabla 23.....	101
<i>Matriz Perfil Referencial MPR</i> .....	101
Capítulo IV: Evaluación Interna.....	104
Tabla 24.....	108
<i>Participación de los servicios de Credicorp Capital en su Total negociado.</i> .....	108
Tabla 25.....	109
<i>Participación de mercado de Credicorp Capital Bolsa</i> .....	109

Tabla 26.....	121
<i>Evolución de la demanda de trabajadores en Credicorp Capital Bolsa .....</i>	<i>121</i>
Tabla 27 .....	121
<i>Relación porcentual de funcionarios y empleados en Credicorp Capital Bolsa.....</i>	<i>121</i>
Tabla 28.....	127
<i>Matriz Evaluación de Factores Internos.....</i>	<i>127</i>
Tabla 29 .....	139
<i>Matriz Evaluación de Factores Internos de Credicorp Capital Bolsa .....</i>	<i>139</i>
Capítulo VI: El Proceso Estratégico .....	141
Tabla 30.....	142
<i>Matriz Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas (MFODA).....</i>	<i>142</i>
Tabla 31 .....	145
<i>Clasificación de las estrategias de la Matriz FODA de Credicorp Capital Bolsa.....</i>	<i>145</i>
Tabla 32.....	148
<i>Factores de posición estratégica – Matriz PEYEA.....</i>	<i>148</i>
Tabla 33.....	155
<i>Matriz de Decisión Estratégica para Credicorp Capital Bolsa .....</i>	<i>155</i>
Tabla 34.....	156
<i>Matriz Cuantitativa del Planeamiento Estratégico para Credicorp Capital Bolsa .....</i>	<i>156</i>
Tabla 35 .....	157
<i>Matriz de Rumelt para Credicorp Capital Bolsa.....</i>	<i>157</i>
Tabla 36.....	159
<i>Matriz de Ética para Credicorp Capital Bolsa .....</i>	<i>159</i>
Tabla 37 .....	160
<i>Matriz de Estrategias Retenidas y de Contingencia para Credicorp Capital Bolsa.....</i>	<i>160</i>
Tabla 38.....	162
<i>Matriz de Estrategias versus Objetivos de Largo Plazo para Credicorp Capital Bolsa.....</i>	<i>162</i>

Tabla 39 .....	163
<i>Matriz de Estrategias versus Posibilidades de los Competidores y Sustitutos para Credicorp Capital Bolsa .....</i>	<i>163</i>
Capítulo VII: Implementación Estratégica.....	166
Tabla 40.....	167
<i>Matriz de Presentación de los OCP para Credicorp Capital Bolsa .....</i>	<i>167</i>
Tabla 41 .....	168
<i>Matriz de Recursos Asignados a los OCP para Credicorp Capital Bolsa .....</i>	<i>168</i>
Tabla 41 .....	169
<i>Matriz de Recursos Asignados a los OCP para Credicorp Capital Bolsa (continuación)...</i>	<i>169</i>
Tabla 41 .....	170
<i>Matriz de Recursos Asignados a los OCP para Credicorp Capital Bolsa (continuación)...</i>	<i>170</i>
Tabla 41 .....	171
<i>Matriz de Recursos Asignados a los OCP para Credicorp Capital Bolsa (continuación)...</i>	<i>171</i>
Tabla 42.....	175
<i>Matriz de Estrategias contra Políticas para Credicorp Capital Bolsa .....</i>	<i>175</i>
Tabla 43 .....	184
<i>Tablero de Control Balanceado para Credicorp Capital Bolsa .....</i>	<i>184</i>

## Lista de Figuras

<i>Figura 0.</i> Modelo secuencial del proceso estratégico.....	xii
<i>Figura 1.</i> Evolución del comercio en millones de dólares entre los países de Perú y China 2012 – 2017.....	22
<i>Figura 2.</i> Evolución del comercio en millones de dólares entre los países de Perú y Estados Unidos 2012 – 2017.....	23
<i>Figura 3.</i> Evolución del comercio en millones de dólares entre los países de Perú y la Unión Europea 2012 – 2017.....	24
<i>Figura 4.</i> Evolución de la posición del Perú en el índice de competitividad global del Foro Económico Mundial 2014 – 2017.....	25
<i>Figura 7.</i> Pirámide de la población peruana, 2010, 2017 y 2028.....	30
<i>Figura 8.</i> Producto Bruto interno del Perú, 1980 - 2017.....	31
<i>Figura 9.</i> Tasa de crecimiento del Producto Bruto interno del Perú, 1980 - 2017.....	32
<i>Figura 10.</i> Tasa de crecimiento del Producto Bruto interno del Perú en comparación con el resto del mundo 1980 - 2017.....	32
<i>Figura 11.</i> Relación entre el total de la deuda externa acumulada y los ingresos nacionales brutos del Perú 1980 - 2017.....	33
<i>Figura 12.</i> PBI per cápita del Perú y sus países vecinos 1980 - 2017.....	34
<i>Figura 13.</i> Inversión extranjera directa, entradas netas en dólares en el Perú (miles de millones) 1980 - 2017.....	35
<i>Figura 14.</i> Tasa de inflación en el Perú 2000 - 2017.....	35
<i>Figura 15.</i> Tasa de desempleo en el Perú y el mundo 2000 - 2017.....	36
<i>Figura 16.</i> Abonados a internet en carga ancha fija en el Perú, Chile y Colombia 2000 - 2016.....	38
<i>Figura 17.</i> Artículos y publicaciones científicas en el Perú y sus países vecinos 2003 - 2016.....	38
<i>Figura 18.</i> Tasa de inflación en el Perú 1985 - 1995.....	39
<i>Figura 19.</i> Gasto militar como porcentaje del PIB en el Perú, Chile y Ecuador 1960 - 2017.....	41
<i>Figura 20.</i> Porcentaje de participación del Producto bruto interno por sectores productivos (millones S/) en el Perú 2000 - 2017.....	45
<i>Figura 21.</i> Transporte aéreo, salidas de líneas aéreas registradas a todo el mundo en el Perú 2000 - 2017.....	47

<i>Figura 22.</i> Calidad de la infraestructura portuaria del Foro Económico Mundial (WEF) en el Perú 2007 - 2017.....	48
<i>Figura 23.</i> Calidad de la infraestructura portuaria del Foro Económico Mundial (WEF) en el Perú, Chile y Ecuador 2007 - 2017 .....	48
<i>Figura 24.</i> Demanda interna respecto al PBI en el Perú 2000 - 2017 .....	49
<i>Figura 25.</i> Acciones en bolsa, valor total (USD actuales) en el Perú 1993 - 2017.....	50
<i>Figura 26.</i> Acciones negociadas, valor total (% del PIB) en el Perú 1993 - 2017 .....	50
<i>Figura 27.</i> Capitalización en el mercado de las empresas que cotizan en bolsa (% del PIB) en el Perú 1997 - 2017 .....	51
<i>Figura 28.</i> Tasa de crecimiento del PIB en el Perú 2000 - 2017.....	58
<i>Figura 29.</i> Tasa de crecimiento del PIB en el Perú y países vecinos 2000 - 2017.....	58
<i>Figura 30.</i> Tasa de crecimiento del PIB en el Perú y América Latina y Caribe 2000 - 2017. 59	
<i>Figura 31.</i> PIB per cápita (dólares estadounidenses actuales) en el Perú 2000 - 2017 .....	60
<i>Figura 32.</i> PIB per cápita (dólares estadounidenses actuales) en el Perú y América Latina y Caribe 2000 - 2017.....	60
<i>Figura 33.</i> PIB per cápita (dólares estadounidenses actuales) en el Perú y el mundo 2000 - 2017.....	61
<i>Figura 34.</i> Mano de Obra o Fuerza laboral en el Perú 2000 - 2017 .....	63
<i>Figura 35.</i> Esperanza de Vida en el Perú 2000 - 2017 .....	64
<i>Figura 36.</i> Coeficiente de GINI en el Perú 2000 - 2016.....	65
<i>Figura 37.</i> Evolución de la incidencia de pobreza total, según residencia 2007-2016.....	65
<i>Figura 38.</i> Disponibilidad de utilizar las últimas tecnologías en el Perú 2014 - 2017.....	68
<i>Figura 39.</i> Facilidad para implementar tecnología a nivel empresarial en el Perú 2014 – 2017 .....	69
<i>Figura 40.</i> Inversión Extranjera Directa y Transferencia de Tecnología en el Perú 2014 – 2017.....	70
<i>Figura 41.</i> Suscripciones a telefonía móvil (por cada 100 personas) en el Perú 2000 - 2016 71	
<i>Figura 42.</i> Suscripciones a telefonía móvil (por cada 100 personas) en el Perú y sus países vecinos 2000 - 2016 .....	71
<i>Figura 43.</i> Exportaciones de bienes de TIC (% del total de exportaciones de bienes) en el Perú 2000 - 2016.....	72

<i>Figura 44.</i> Exportaciones de bienes de TIC (% del total de exportaciones de bienes) en China, Estados Unidos y Japón Perú 2000 – 2016 .....	73
<i>Figura 45.</i> Gastos de investigación y desarrollo (% del PIB) en el Perú 2000 - 2015 .....	74
<i>Figura 46.</i> Gastos de investigación y desarrollo (% del PIB) en China, Estados Unidos y Japón Perú 2000 - 2015.....	74
<i>Figura 47.</i> Gastos de investigación y desarrollo (% del PIB) en el Perú y sus países vecinos 2000 - 2015.....	75
<i>Figura 48.</i> Abonados a Internet de banda ancha fija (por cada 100 personas) en el Perú 2000 - 2016.....	76
<i>Figura 49.</i> Abonados a Internet de banda ancha fija (por cada 100 personas) en el Perú y sus países vecinos 2000 - 2016.....	76
<i>Figura 50.</i> Áreas protegidas terrestres (% de la superficie total) en el Perú 2000 - 2016 .....	78
<i>Figura 51.</i> Áreas protegidas terrestres (% de la superficie total) en el Perú, países vecinos, China y Estados Unidos 2000 - 2016.....	78
<i>Figura 52.</i> Recursos internos renovables de agua dulce per cápita, (metros cúbicos) en el Perú 1965 - 2014.....	79
<i>Figura 53.</i> Recursos internos renovables de agua dulce per cápita, (metros cúbicos) en el Perú, sus países vecinos y el mundo 1965 - 2014.....	80
<i>Figura 54.</i> Consumo eléctrico en kilovatios hora per cápita en el Perú 2000 - 2014.....	81
<i>Figura 55.</i> Consumo eléctrico en kilovatios hora per cápita en el Perú, América Latina y Caribe y el Mundo 2000 - 2014.....	81
<i>Figura 56.</i> Consumo de energía de combustibles fósiles (% del total) en el Perú 2000 - 2014 .....	82
<i>Figura 57.</i> Consumo de energía de combustibles fósiles (% del total) en el Perú y sus países vecinos 2000 - 2014 .....	83
<i>Figura 58.</i> Participación en el Total Negociado en la BVL por Credicorp Capital Bolsa (% del total).....	130
<i>Figura 59.</i> Total negociado en la BVL por Credicorp Capital Bolsa .....	132
<i>Figura 60.</i> Matriz Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (MPEYEA) de Credicorp Capital Bolsa.....	149
<i>Figura 62.</i> Matriz Boston Consulting Group (MBCG) de Credicorp Capital Bolsa.....	151
<i>Figura 63.</i> Matriz Interna Externa (MIE) de Credicorp Capital Bolsa.....	152
<i>Figura 64.</i> Matriz de la Gran Estrategia (MGE) de Credicorp Capital Bolsa.....	153

<i>Figura 65.</i> Estructura Organizacional de Credicorp Capital Bolsa. ....	176
<i>Figura 66.</i> Estructura Organizacional propuesta para Credicorp Capital Bolsa. ....	177
<i>Figura 67.</i> Plan Estratégico Integral para Credicorp Capital Bolsa. ....	194



## El Proceso Estratégico: Una Visión General

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

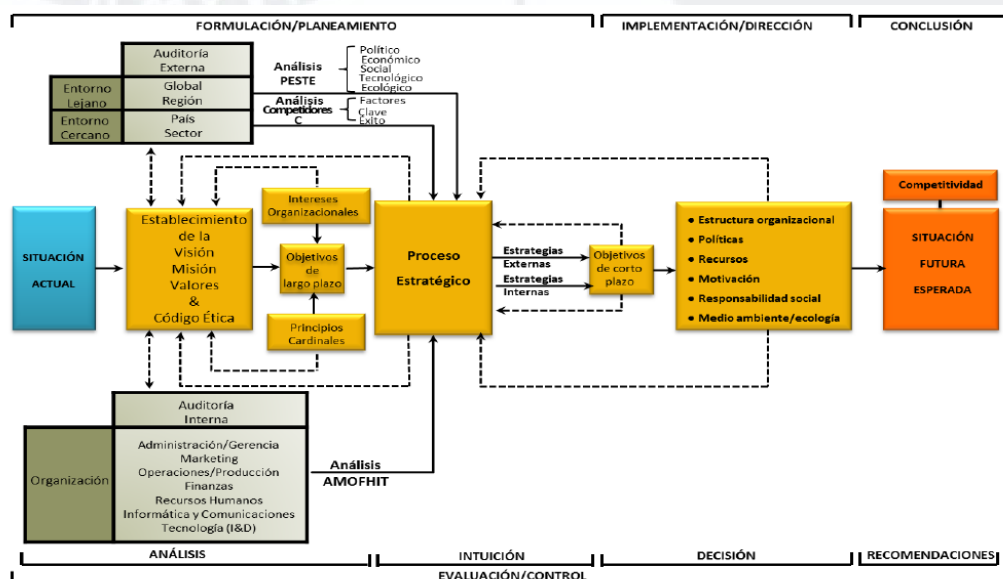


Figura 0. Modelo secuencial del proceso estratégico.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

La preocupación por el respeto y la preservación del medio ambiente, por el crecimiento social y económico sostenible, utilizando principios éticos y la cooperación con la comunidad vinculada (stakeholders), forman parte de la Responsabilidad Social Organizacional (RSO). Los tomadores de decisiones y quienes, directa o indirectamente, forman parte de la organización, deben comprometerse voluntariamente a contribuir con el desarrollo sostenible, buscando el beneficio compartido con 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 de Credicorp Capital Sociedad Agente de Bolsa S.A.**

El presente capítulo se ha abocado en recopilar la mayor información sobre la historia de Credicorp Capital Bolsa (CCB), su función, los acontecimientos que han afectado sus operaciones en los últimos años, su regulación y posicionamiento actual en el mercado, con la finalidad de que el lector obtenga una visión general y se familiarice con el Plan Estratégico que se desarrollará en los siguientes capítulos.

### **1.1 Situación General**

Credicorp Capital Bolsa pertenece al grupo de Sociedades Agente de Bolsa autorizada que opera en el Perú. Una Sociedad Agente de Bolsa (SAB) es “la sociedad anónima que, debidamente autorizada, se dedica fundamentalmente a realizar la intermediación de valores en uno o más mecanismos centralizados que operan en las Bolsas” (Artículo 185, Ley 27649). Los corredores o agentes de bolsa funcionan como intermediarios financieros entre compradores y vendedores de valores, recibiendo órdenes de sus clientes y transmitiéndolas al mercado a cambio del cobro de una comisión por la prestación de sus servicios (Madura, 2001).

El negocio de las Sociedades Agente de Bolsa se desarrolla en la Bolsa de Valores de Lima (BVL) donde se realiza operaciones de compra y venta de valores a través de acciones, bonos, papeles comerciales, entre otros, en el Perú. Chu (2003) definió a la Bolsa de Valores de Lima como la columna vertebral del mercado de valores, siendo una institución de servicio público constituida como asociación civil sin fines de lucro autorizada por la SMV que tiene como finalidad promover, regular y controlar el mercado de valores del Perú, donde se realizan transacciones de inversión con precios de valores más estables, contribuyen a la absorción de los nuevos valores y dando mayor valor a las empresas. Dentro las principales funciones de la BVL se tiene: (a) Proporcionar a los participantes del mercado, los locales, sistemas y mecanismos que les permitan en sus negociaciones diarias, disponer de

información transparente de las propuestas de compra y venta de los valores, la imparcial ejecución de las órdenes respectivas y la liquidación eficiente de sus operaciones; (b) Fomentar las negociaciones de valores, realizando las actividades y brindando los servicios para ello, de manera de procurar el desarrollo creciente del mercado.; (c) Inscribir, con arreglo a las disposiciones legales y reglamentarias, valores para su negociación en Bolsa, y registrarlos; (d) Ofrecer información al público sobre los Agentes de Intermediación y las operaciones bursátiles.; (e) Divulgar y mantener a disposición del público información sobre la cotización de los valores, así como de la marcha económica y los eventos trascendentes de los emisores (Bolsa de Valores de Lima, 2017).

Credicorp Capital Bolsa es una empresa subsidiaria de Credicorp Capital Peru S.A.A., perteneciendo ambas al grupo económico Credicorp. Se constituye inicialmente bajo el nombre de Prodebolsa Sociedad Corredora de Valores S.A. el 10 de junio de 1991, el 24 de junio de 1992 cambió su denominación social a Prodebolsa Sociedad Agente de Bolsa S.A. Posteriormente, mediante escritura pública de fecha 30 de noviembre de 1992 cambió su denominación social a Credibolsa Sociedad Agente de Bolsa S.A. Finalmente, el 24 de septiembre de 2013 cambió su denominación social a la que mantiene actualmente, Credicorp Capital Sociedad Agente de Bolsa S.A., en adelante Credicorp Capital Bolsa.

Tiene presencia en las principales ciudades a nivel nacional, su sede principal se encuentra en la Av. El Derby 055, Torre 4, Piso 8, Santiago de Surco, Lima y es una de las SAB más admiradas a nivel nacional por ser parte de un grupo económico prestigioso como es el Grupo Credicorp. Credicorp Capital Bolsa es una subsidiaria de Credicorp Capital S.A.A. quien en su estructura accionaria representa el 99.99% de su capital social y el 0.01% restante está representado por el Banco de Crédito del Perú.

El capital social suscrito y pagado de Credicorp Capital Bolsa al 31 de diciembre de 2017 asciende a S/ 7'983,908.00, compuesto por 7'983,908 acciones comunes de valor

nominal S/ 1.00 cada una. El capital social se encuentra dividido en acciones de valor nominativo de un sol cada una, las cuales tienen iguales derechos y obligaciones para sus tenedores, tal como lo establece el Estatuto Social.

La función de Credicorp Capital Bolsa es la intermediación de valores en Bolsa o fuera de ella, las cuales principalmente se efectúan sobre los mercados de renta variable (acciones, ADR y ETF), renta fija (papeles comerciales y bonos) y operaciones de reporte (en moneda nacional y moneda extranjera). Estas operaciones se realizan en la Rueda de Bolsa de la Bolsa de Valores de Lima.

Credicorp Capital Bolsa presta asistencia a través de sus representantes autorizados. No presta servicios de intermediación a aquellos clientes que se encuentren inhabilitados en su Registro, limitándose solamente a atender su solicitud de traspaso de valores. Actúa como Agente Colocador en ofertas públicas y privadas de valores, tanto en mercado primario como secundario, observando las disposiciones legales vigentes en materia de mercado de valores. Brinda asistencia en negociación a través del canal web a sus clientes, a través del soporte informático del Banco de Crédito del Perú, entidad que presta dicho servicio a Credicorp Capital Bolsa. Brinda el servicio de Administración de Carteras a través de sus representantes debidamente autorizados. Precisa claramente que las comunicaciones telefónicas de los clientes con los Representantes, podrán ser grabadas como medida de seguridad.

Credicorp Capital Bolsa así como todas las SABs se encuentra autorizada y regulada por la Superintendencia del Mercado y Valores (SMV) para ser las únicas intermediarias del mercado bursátil en realizar las operaciones de compra y venta de valores y desempeñan esta función a cambio de una comisión que es determinada libremente por cada una de ellas en el mercado.

En el año 2015 le tocó afrontar una crisis en la BVL como se puede evidenciar en la Tabla 1. La plaza bursátil local estuvo golpeada en ese año por un alza de la tasa clave

estadounidense y por un rebote de los precios de las materias primas, en medio de una desaceleración económica del mayor consumidor de metales, China. El índice general de la Bolsa de Valores de Lima (BVL) cayó un 33.4%, su peor desempeño en siete años en medio de la debilidad de los precios de los metales (Gestión, 2015). Sin embargo la empresa Credicorp Capital Bolsa se posiciono en el primer lugar ese año con su volumen de total negociado frente a sus competidores como se puede ver en la Tabla 2.

Tabla 1

*Total negociado en la Bolsa de Valores de Lima por Credicorp Capital Bolsa*

<u>Año</u>	<u>Total negociado</u>
2014	12,444,048,670.00
2015	6,142,470,730.00
2016	9,274,280,474.51
2017	18,285,025,852.80

*Nota.* Adaptado de Bolsa de Valores de Lima, 2017.

Tabla 2

*Total negociado en la Bolsa de Valores de Lima 2015*

Sociedad Agente de Bolsa Enero - Diciembre 2015	Total Negociado en la BVL	%
1 CREDICORP CAPITAL BOLSA	6,142,470,730.00	27.57%
2 BTG PACTUAL PERU SAB	2,570,535,650.00	11.54%
3 SCOTIA SAB	2,476,731,150.00	11.12%
4 INTELIGO SAB	2,237,223,030.00	10.04%
5 SEMINARIO Y CIA. SAB	2,119,940,970.00	9.52%
6 CONTINENTAL BOLSA SAB	1,344,590,210.00	6.04%
7 KALLPA SECURITIES SAB	1,005,643,080.00	4.51%
8 LARRAIN VIAL SAB	877,841,170.00	3.94%
9 DIVISO BOLSA SAB	855,142,830.00	3.84%
10 INVESTA SAB	601,238,720.00	2.70%
11 ADCAP SECURITIES SAB	495,227,120.00	2.22%
12 INVERSION Y DESARROLLO SAB	392,677,000.00	1.76%
13 PUENTE HNOS. SAB	225,548,780.00	1.01%
14 GPI VALORES SAB	217,265,190.00	0.98%
15 GRUPO CORIL SAB	184,425,000.00	0.83%
16 SAB CARTISA PERU	172,938,870.00	0.78%
17 MAGOT SAB	160,679,610.00	0.72%
18 CA PERU SAB	60,056,150.00	0.27%
19 PROVALOR SAB	55,019,590.00	0.25%
20 BNB VALORES PERU SOLFIN SAB	41,908,550.00	0.19%
21 RENTA 4 SAB	18,826,390.00	0.08%
22 COMPASS GROUP SAB	17,499,760.00	0.08%
23 TRADEK SAB	4,671,120.00	0.02%
24 CITICORP SAB	910.00	0.00%
<b>TOTAL NEGOCIADO</b>	<b>22,278,101,580.00</b>	<b>100.00%</b>

*Nota.* Adaptado de Bolsa de Valores de Lima, 2015.

Según América Económica (2016), en el año 2016 la Bolsa de valores de Lima tuvo una rentabilidad en soles del 58.5% impulsada especialmente por las acciones del sector minero, con lo cual terminó el año como la segunda más rentable del mundo, impulsada principalmente por el repunte de las cotizaciones de materias primas como el zinc, cobre y oro. Un ejemplo fue el precio del oro que en 2015 se cotizaba US\$1.047 la onza, y en 2016 logró picos de hasta US\$1.370. En general fue un año de oportunidad para Credicorp Capital

Bolsa motivo por el cual aumento su total negociado en más de 50% respecto al año anterior lo que representó un buen desempeño sobre su competencia lográndose posicionar en el primer lugar ese año como se evidencia en la Tabla 3.

Tabla 3

*Total negociado en la Bolsa de Valores de Lima 2016*

Sociedad Agente de Bolsa Enero - Diciembre 2016	Total Negociado en la BVL	%
1 CREDICORP CAPITAL BOLSA	9,274,280,474,510.00	30.06%
2 INTELIGO SAB	3,630,011,817,650.00	11.77%
3 SCOTIA SAB	2,838,245,104,550.00	9.20%
4 SEMINARIO Y CIA. SAB	2,175,400,446,650.00	7.05%
5 BTG PACTUAL PERU SAB	1,747,687,203,080.00	5.66%
6 CONTINENTAL BOLSA SAB	1,625,236,814,550.00	5.27%
7 KALLPA SECURITIES SAB	1,580,405,977,540.00	5.12%
8 ADCAP SECURITIES SAB	1,455,162,061,800.00	4.72%
9 LARRAIN VIAL SAB	1,303,018,613,660.00	4.22%
10 CA PERU SAB	936,494,012,490.00	3.04%
11 INVESTA SAB	934,533,765,910.00	3.03%
12 INVERSION Y DESARROLLO SAB	692,264,163,170.00	2.24%
13 DIVISO BOLSA SAB	516,061,457,780.00	1.67%
14 SAB CARTISA PERU	460,869,566,950.00	1.49%
15 GRUPO CORIL SAB	360,956,877,600.00	1.17%
16 RENTA 4 SAB	314,873,922,090.00	1.02%
17 SAB SURA	297,560,197,460.00	0.96%
18 GPI VALORES SAB	256,709,560,930.00	0.83%
19 MAGOT SAB	214,194,363,940.00	0.69%
20 BNB VALORES SAB	95,478,474,900.00	0.31%
21 CITICORP SAB	78,816,323,250.00	0.26%
22 PROVALOR SAB	56,210,047,530.00	0.18%
23 TRADEK SAB	3,750,697,960.00	0.01%
24 ACRES SAB	1,948,410,590.00	0.01%
25 COMPASS SAB	1,156,059,140.00	0.00%
26 PUENTE SAB	1,600,000.00	0.00%
<b>TOTAL NEGOCIADO</b>	<b>30,851,328,015,680.00</b>	<b>100.00%</b>

Nota. Adaptado de Bolsa de Valores de Lima, 2016.

En el año 2017 Credicorp Capital Bolsa alcanzó la mayor participación en monto transado en Bolsa, con ello tuvo un incremento del 97.16% en comparación con el monto transado en el año anterior, que alcanzó los S/ 9,274.2 millones. Según la Bolsa de Valores de Lima (BVL) su participación fue del 31.26% ocupando así por cuarto año consecutivo el primer lugar en transacciones entre las 23 sociedades agentes de bolsa autorizadas por la SMV. En la Tabla 4 se puede apreciar la participación en total negociado en la Bolsa de Valores de Lima de las Sociedades Agente de Bolsa en el año 2017.

Tabla 4

*Total Negociado en la Bolsa de valores de Lima*

Sociedad Agente de Bolsa Enero - Diciembre 2017	Total Negociado en la BVL	%
1 CREDICORP CAPITAL BOLSA	18,285,025,852.80	31.26%
2 CONTINENTAL BOLSA SAB	8,393,074,155.94	14.35%
3 BTG PACTUAL PERU S.A. SAB	5,396,744,892.22	9.23%
4 INTELIGO SAB	3,685,864,951.06	6.30%
5 SEMINARIO Y CIA SAB	3,662,881,362.89	6.26%
6 SCOTIA BOLSA S.A.B.	3,212,858,094.69	5.49%
7 ADCAP SECURITIES PERU SAB	2,439,071,238.76	4.17%
8 LARRAIN VIAL SAB S.A	2,356,879,510.98	4.03%
9 CA PERU SAB SAC	1,935,302,674.80	3.31%
10 SAB SURA	1,506,881,539.41	2.58%
11 KALLPA SAB S.A	1,248,522,346.65	2.13%
12 CARTISA PERU S.A.B	1,126,068,276.91	1.93%
13 PROM E INV. INVESTA S.A.B	1,092,951,817.88	1.87%
14 INVERSION y DESARROLLO S.A.B	999,265,781.20	1.71%
15 DIVISO BOLSA SAB S.A.	841,931,637.73	1.44%
16 GRUPO CORIL S.A.B	820,098,021.99	1.40%
17 RENTA 4 SAB S.A.	627,452,029.88	1.07%
18 MAGOT S.A.B. S.A.C.	382,769,240.69	0.65%
19 BNB VALORES PERU SAB	251,001,282.81	0.43%
20 PROVALOR S.A.B.	108,501,312.01	0.19%
21 CITICORP PERU S.A.B	41,699,950.98	0.07%
22 TRADEK S.A. SAB	41,334,107.92	0.07%
23 ACRES SAB S.A.	37,012,322.81	0.06%
	58,493,192,403.01	100.00%

*Nota.* Adaptado de Bolsa de Valores de Lima, 2017

Los precios de los minerales tienen un fuerte impacto en las operaciones de la Bolsa de Valores de Lima, principalmente por ser el Perú un país minero. Es por ello que todo lo que afecte a ese sector va a repercutir en las colocaciones de Credicorp Capital Bolsa. Luego que en el 2013 la inversión minera llegará a US\$ 9,924 millones en los siguientes años fue disminuyendo hasta cerrar 2016 en US\$ 4,251 millones, es decir, una caída de 57% en tres años. En el 2017 la Sociedad Nacional de Minería, Petróleo y Energía (SNMPE) reportó que entre enero y septiembre de ese año se han invertido US\$ 3,255 millones (Panel G, 2017).

Las oportunidades que se presentan para Credicorp Capital Bolsa están relacionadas al precio de los minerales y los proyectos mineros. Para el 2022, se proyecta una inversión de US\$ 4.546 millones, éste resultado se explicaría por la culminación de construcción de importantes proyectos como Mina Justa, Corani, Ampliación La Arena y Optimización Lagunas Norte. La proyección de inversiones para el período 2023-2027 asciende a US\$ 33.839 millones de los cuales US\$ 3,765 millones corresponden a 8 proyectos que culminarían construcciones en dicho periodo, mientras que los US\$ 30.074 millones restantes corresponden a los 21 proyectos que aún no definen fecha de inicio de construcción pero que estarían comprendidos en ese periodo. Para el año 2021, más del 75% de la cartera minera es cuprífera y está concentrada en Cajamarca, Apurímac, Huancavelica y Moquegua (Panel G, 2019).

Credicorp Capital Bolsa también actúa activamente en el mercado de capitales peruano como Formador de Mercado para promover la liquidez de las acciones en la plaza local de importantes empresas que operan en el Perú. Está autorizado por la Bolsa de Valores de Lima como Formador de Mercado de las siguientes empresas: HudBay Minerals Inc. Corporación minera canadiense con fecha de autorización el 09/10/2014; Cementos Pacasmayo S.A.A. una de las más grandes compañías cementeras del Perú con fecha de autorización el 08/01/2016; Alicorp S.A.A empresa de bienes de consumo más grande del

Perú con fecha de autorización el 21/01/2016; Ferreyrcorp S.A.A. holding que administra las diversas empresas del grupo Ferreyros con fecha de autorización el 11/02/2016; Graña y Montero S.A.A. empresa de construcción e infraestructura más importante del Perú con fecha de autorización el 16/02/2016 y Engie Energía Perú S.A. empresa de generación y comercialización de energía eléctrica con fecha de autorización 13/04/2016 (Credicorp Capital Bolsa, 2017).

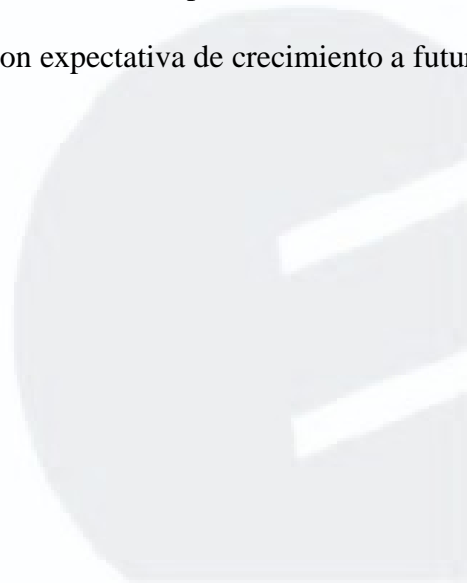
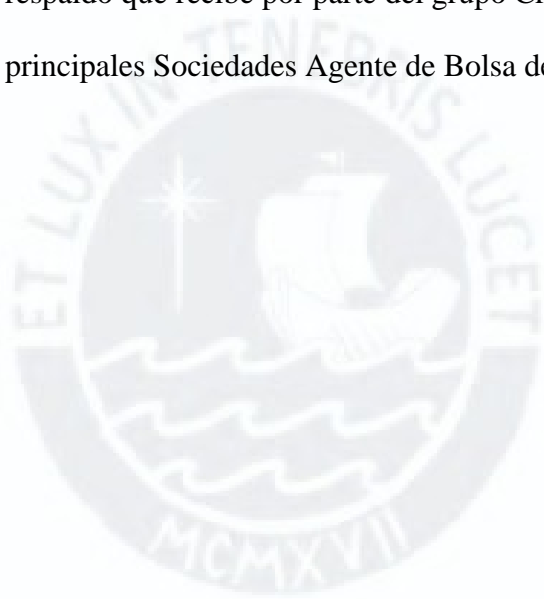
Otros factores que afectan el rendimiento de la Bolsa de Valores de Lima, principalmente el comportamiento de los accionistas, es la tasa de crecimiento de la economía, la tasa de inflación, la inestabilidad política en épocas de elecciones presidenciales, los conflictos sociales que afectan la inversión minera y de construcción, los acontecimientos globales en países como China Estados Unidos, la Unión Europea donde se realiza el mayor volumen de exportaciones. La existencia del impuesto a las ganancias de capital en la Bolsa creado por el Estado Peruano pone en desventaja a la Bolsa de Valores de Lima frente a otras y disminuye la competitividad de Credicorp Capital Bolsa (Profuturo, 2015).

## **1.2. Conclusiones**

Para las operaciones en la Bolsa de Valores de Lima, los precios de las materias primas, el sector construcción y los minerales tienen un fuerte impacto. Las inversiones en proyectos mineros generan una gran oportunidad al país para mejorar sus indicadores económicos y el rendimiento de la Bolsa de Valores de Lima, esto último ayudaría en el crecimiento de Credicorp Capital Bolsa. Otro punto importante es la dependencia de los países como China, Estados Unidos y la Unión Europea que son los principales demandantes de las exportaciones de los productos y servicios del Perú, principalmente de minerales. Cualquier acontecimiento que les afecte también repercute en las operaciones de la Bolsa de Valores de Lima y en consecuencia a Credicorp Capital Bolsa. Los conflictos sociales que

afectan los proyectos y operaciones mineras, los problemas que afecten al sector construcción y la incertidumbre política. Generan incertidumbre y desconfianza en los rendimientos de la Bolsa de Valores de Lima, esto afecta las operaciones en Bolsa por parte de los inversores y disminuye los ingresos de Credicorp Capital Bolsa.

En los últimos años Credicorp Capital Bolsa (CCB) ha superado los malos resultados de la Bolsa como los del año 2015 y se ha posicionado en el primer lugar en participación de mercado. Esto en parte a sus estrategias, su gestión directiva, su personal calificado y el respaldo que recibe por parte del grupo Credicorp. Actualmente se posiciona como una de las principales Sociedades Agente de Bolsa del Perú y con expectativa de crecimiento a futuro.



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

Según D'Alessio (2015) el proceso estratégico inicia en la fase de formulación en la que se encuentran cuatro componentes fundamentales: (a) visión, (b) misión, (c) valores y (d) código de ética. Lamentablemente algunas organizaciones definen que es su visión, misión y valores para fines administrativos, para dejar una historia escrita sobre el papel o para simplemente decir que la tienen, sin considerar la importancia que representada cada una de ellas y el rol fundamental que cumplen si es que están lógicamente delineadas. Es por ello, que el presente capítulo comprende la formulación de la visión y la misión de Credicorp Capital Bolsa, formulación que toma en consideración los nueve criterios que propone dicho autor tanto para la visión como para la misión.

### **2.1. Antecedentes**

Credicorp Capital Bolsa no cuenta con una visión y misión, motivo por el cual no aparece en sus memorias anuales registradas en la Superintendencia de Mercado de Valores. En cuanto a su código de ética se encuentran normado y registrados por la SMV, los valores son un conjunto de normas internas que rigen la conducta y el proceder de sus colaboradores.

### **2.1. Visión**

Para el 2022, consolidarnos como la Compañía de Asesoría y Servicios Financieros con mayor participación de mercado en renta variable y renta fija en el Perú. Contar con la mejor plataforma tecnológica de fácil acceso y preferencia de sus clientes, logrando así, ser un modelo de compañía en asesoría y servicios financieros con responsabilidad social empresarial, con una cultura rica en valores, comprometido con el desarrollo de sus colaboradores y el Perú.

### **2.2. Misión**

Ofrecer la mejor asesoría financiera excediendo siempre las expectativas de nuestros clientes externos e internos, aplicando las mejores prácticas y la mejor tecnología con

responsabilidad social empresarial, manteniendo satisfechas sus expectativas. Para ello es necesario preservar una cultura organizacional centrada en el compromiso, respeto, desarrollo humano, la honestidad y la integridad que permitan contribuir al equilibrio entre la protección del medio ambiente, la sociedad y la creación de valor para la organización y sus accionistas.

#### **2.4. Valores**

Los valores organizacionales, según Jones (2008), “son criterios, estándares o principios clave que las personas usan para determinar qué tipos de comportamiento, eventos, situaciones son deseables o indeseables” (p.178).

En el caso de Credicorp Capital Bolsa los valores forman parte de su cultura y código de conducta y éstos son los siguientes:

**Competencia.** Contar con los recursos idóneos y necesarios, así como con los procedimientos y sistemas adecuados para realizar eficientemente sus actividades.

**Cuidado y Diligencia.** Actuar con responsabilidad, cuidado y diligencia, en el mejor interés de sus Clientes, evitando actos que puedan deteriorar la confianza de los participantes del mercado. Respetar fielmente las instrucciones de los Clientes o, en su defecto, en su mejor beneficio y en el de la integridad del mercado.

**Honestidad, Ética e Imparcialidad.** Actuar recta, honesta, ética e imparcialmente, en el ejercicio de sus funciones y responsabilidades, sin anteponer los intereses propios a los de sus Clientes, en beneficio de éstos y del buen funcionamiento del mercado.

**Transparencia.** Actuar de manera transparente en el mercado, en todos los aspectos relacionados con el ejercicio de sus actividades, lo cual entre otros comprende a las actividades en que intervenga, los vínculos que se estable o mantenga, y la prohibición de intervenir en actos simulados o contrarios a este principio.

**Reserva de la Información.** Mantener absoluta reserva de la información confidencial o privilegiada a la que se tuviese acceso, así como de aquella información relativa a los Clientes; debiendo abstenerse de utilizarla en beneficio propio o de terceros.

**Objetividad y Prudencia.** Las personas sujetas deberán actuar con objetividad, rigurosidad, independencia e integridad profesional, así como con una debida moderación en la obtención, procesamiento y aplicación de la información relacionada con las decisiones de inversión y valuación de activos, a fin de cautelar los intereses de sus Clientes.

## 2.5. Código de Ética

Según Jones (2008), la ética organizacional comprende “los valores, creencias y reglas morales que determinan la manera apropiada en que las partes interesadas en la organización deben conducirse entre sí y con el ambiente de la organización” (p.189).

Credicorp Capital Bolsa presenta el código de ética que contiene los lineamientos normados por la SMV y son los siguientes:

**El respeto de las leyes.** El colaborador tiene un profundo respeto por la Constitución Política, las leyes, las normas y la ética profesional.

**La vocación de servicio.** El colaborador está al servicio de los clientes por encima de cualquier interés particular y no acepta ningún tipo de obsequio o retribución por los servicios que brinde como parte de sus funciones, del mismo modo no recibe asignaciones por cargos no desempeñados. El trabajador guía su comportamiento en la honradez y actúa imparcialmente sin ofrecer trato preferencial a ninguna persona natural o jurídica.

**La lealtad y responsabilidad.** El colaborador se preocupa porque en su actividad diaria prime la lealtad hacia su Institución y es consciente de la responsabilidad que recae sobre sus actos, en tal sentido cumple con las políticas dictadas por la SMV orientadas a evitar la ocurrencia de comportamientos irregulares.

***La calidad del servicio.*** El colaborador usa eficientemente su tiempo, encontrándose en una constante búsqueda de simplicidad, celeridad y eficiencia, para de esta manera dar un sentido de excelencia a los servicios que brinda al mercado, en términos de oportunidad y calidad. En tal sentido, se preocupa de incorporar permanentemente las innovaciones que sean necesarias para desarrollar sus actividades de regulación, supervisión y difusión.

***La confidencialidad de la información.*** El colaborador no revela la información a la que tiene acceso por el ejercicio de sus funciones, ni la utiliza para beneficio propio o de terceros.

***El espíritu de equipo.*** La interrelación de los colaborador es estimulado por un ambiente de camaradería, respeto mutuo y colaboración, lo cual permite un trabajo interdisciplinario coordinado y eficiente.

***El desarrollo profesional.*** Credicorp Capital Bolsa ofrece a sus colaboradores un ambiente adecuado para su desarrollo profesional y les inculca, en su trabajo diario, la investigación, la búsqueda de nuevos conocimientos y la supervisión permanente. Ofrecemos a cada uno de nuestros trabajadores capacitación y entrenamiento continuo, reconocimiento por la labor realizada y una remuneración que premie sus aportes en relación al cumplimiento de nuestros Planes (Estratégico y Operativo).

## **2.6. Conclusiones**

Para Credicorp Capital Bolsa, el no contar con una misión y visión propias demuestra que recae en el gran grupo de empresas peruanas que no dan la importancia debida a estos componentes fundamentales en el desarrollo del proceso estratégico y el rol elemental que cumplen si están lógicamente alineadas (D'Alessio, 2015). La visión y misión presentadas en este capítulo han sido creadas sobre la teoría presentada por D'Alessio y cumplen con el fin propuesto por lo que serán utilizadas en este planeamiento estratégico. Sobre los valores y código de ética presentados se aprecia de una parte, que existe un fuerte compromiso que

tiene Credicorp Capital Bolsa con sus clientes, debido a que dentro del entorno comercial en el que se desenvuelven, la honestidad, confidencialidad y la confianza son valores vitales que deben entablar y preservar en las relaciones con ellos; por otra parte también demuestra el compromiso con sus colaboradores para que se sientan identificados con los principios y valores básicos de la organización hacia sus clientes.



### **Capítulo III: Evaluación Externa**

En la evaluación externa la metodología que se está considerando para el análisis es la teoría tridimensional de Hartmann (D'Alessio, 2015) que está basado en los intereses nacionales, el potencial nacional y los principios cardinales, también se abordará el análisis de competitividad nacional basado en el modelo de Porter (1980) y el análisis PESTE que busca reconocer, determinar las tendencias y eventos que están más allá del control inmediato de la empresa. Con los resultados obtenidos en los pasos previos, se podrá desarrollar la Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE), la Matriz del Perfil Competitivo (MPC) y la Matriz de perfil referencial (MPR), las cuales son piezas fundamentales del proceso estratégico (D'Alessio, 2015).

#### **3.1. Análisis Tridimensional de las Naciones**

Según (D'Alessio, 2015) es importante considerar la evaluación geoestratégica y económica de las naciones en el contexto mundial. Por lo cual podemos considerar tres aspectos muy importantes relacionados con el proceso estratégico. Estos tres aspectos conforman la teoría tridimensional de las naciones de Hartmann y son los siguientes: los intereses nacionales, los factores del potencial nacional, y los principios cardinales que permiten identificar los aspectos determinantes de las relaciones del Perú con otras naciones.

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

Según Hartmann (como se citó en D' Alessio, 2015) “los intereses nacionales son lo que busca un Estado para conseguir algo o protegerse frente a los demás Estados. Estos pueden ser comunes u opuestos” (p.94).

Lo mencionado anteriormente se refleja en el Acuerdo Nacional que ha sido tomado como base para el análisis de los intereses nacionales. El Acuerdo Nacional es el conjunto de políticas de Estado confeccionadas y avaladas sobre la base del diálogo y del consenso, luego de un proceso de talleres y consultas a nivel nacional, con el fin de definir un rumbo para el

desarrollo sostenible del país y afirmar su gobernabilidad democrática en el cual se definen las políticas de Estado que constituyen el marco orientador para alcanzar los objetivos nacionales, agrupados en cuatro ejes estratégicos, que son los siguientes: (1) Democracia y Estado de derecho; (2) Equidad y justicia social; (3) Competitividad del país; y (4) Estado eficiente, transparente y descentralizado, y que serán considerados como los intereses nacionales.

***Democracia y Estado de derecho:*** Los objetivos de este eje estratégico son consolidar el régimen democrático y el Estado de derecho para un ambiente de estabilidad y cooperación política, impulsar la competencia democrática y garantizar elecciones libres y transparentes, el pluralismo y la alternancia en el poder. Declarar que la democracia representativa es la base de la organización del Estado de derecho, que se refuerza y profundiza con la participación ciudadana permanente, ética y responsable, en el marco de la constitucionalidad. En su cumplimiento el Estado tiene como objetivo: (a) defender la autoridad de la Constitución asegurando su actividad como Estado constitucional unitario y descentralizado, bajo los principios de independencia, pluralismo, equilibrio de poderes y demás que lo integran; (b) garantizar el respeto a las ideas, organizaciones políticas y demás organizaciones de la sociedad civil, y velará por el resguardo de las garantías y libertades fundamentales, teniendo en cuenta que la persona y la sociedad son el fin supremo del Estado; (c) fomentar la afirmación de una cultura democrática que favorezca una ciudadanía consciente de sus derechos y deberes; y (d) establecer normas que sancionen a quienes violen o colaboren en la violación de la constitucionalidad, los derechos fundamentales y la legalidad (Acuerdo Nacional, 2002).

El Estado Peruano mantiene una política exterior al servicio de la paz, la democracia y el desarrollo, con el fin de promover una adecuada inserción del país en el mundo y en los mercados internacionales, a través de una estrecha vinculación entre la acción externa y las

prioridades nacionales de desarrollo. Busca consolidar la firme adhesión del Perú a las normas y principios del Derecho Internacional, con especial énfasis en los Derechos Humanos, la Carta de las Naciones Unidas y la del Sistema Interamericano. Asimismo, garantizar una política basada en el diálogo entre las instituciones del Estado, las organizaciones políticas y las demás organizaciones de la sociedad. El estado peruano forma parte de organismos internacionales que le permiten apoyarse en el cumplimiento de sus objetivos como por ejemplo, la Organización de las Naciones Unidas (ONU), Fondo de Naciones Unidas para la Infancia (UNICEF), la Carta Democrática Interamericana, la Comunidad Andina o Comunidad Andina de Naciones (CAN), la Organización de los Estados Americanos (OEA), la Corte Interamericana de Derechos Humanos (IDH).

El Perú también mantiene una política de seguridad nacional que garantice la independencia, soberanía, integridad territorial y la salvaguarda de los intereses nacionales. Considera que ésta es una tarea que involucra a la sociedad en su conjunto, a los organismos de conducción del Estado, en especial a las Fuerzas Armadas, en el marco de la Constitución y las leyes. Se compromete a prevenir y afrontar cualquier amenaza externa o interna que ponga en peligro la paz social, la seguridad integral y el bienestar general (Acuerdo Nacional, 2002).

En el pasado el Perú ha tenido conflictos bélicos que amenazaron su soberanía, principalmente con países como Chile y Ecuador que limitan con su territorio ocasionando enormes repercusiones económicas y sociales. Aunque por otro lado ha mantenido buenas relaciones con sus otros países limítrofes como son Bolivia, Brasil y Colombia. Aunque se mantienen tiempos de paz todavía se aprecian las inversiones en armas entre Perú y Chile, que buscan obtener superioridad o el equilibrio bélico entre ambos países.

***Equidad y justicia social:*** Los objetivos de este eje estratégico están basados en el desarrollo humano integral, la superación de la pobreza y la paridad de acceso a las

oportunidades para todos los peruanos y peruanas generando inclusión e igualdad de oportunidades para todas las personas, promoviendo la generación y el acceso al empleo pleno en su totalidad, garantizando el acceso universal a una educación integral de calidad orientada al trabajo y a la cultura, acceso universal a una salud integral de calidad en forma gratuita, consolidar una política cultural que incentive los valores promotores de desarrollo, propiciar el acceso a cada familia a una vivienda digna, promover el desarrollo físico de la persona para mejorar y mantener el rendimiento humano (Acuerdo Nacional, 2002).

El Estado Peruano tiene como objetivo garantizar el acceso universal e irrestricto a una educación integral, pública, gratuita y de calidad que promueva la equidad entre hombres y mujeres, afianzar los valores democráticos y preparar ciudadanos y ciudadanas para su incorporación activa a la vida social. Reconocer la autonomía en la gestión de cada escuela, en el marco de un modelo educativo nacional y descentralizado, inclusivo y de salidas múltiples. Poner énfasis en valores éticos, sociales y culturales, en el desarrollo de una conciencia ecológica y en la incorporación de las personas con discapacidad (Acuerdo Nacional, 2002).

Promover y propiciar, en el marco de una economía social de mercado, la creación descentralizada de nuevos puestos de trabajo, en concordancia con los planes de desarrollo nacional, regional y local. Se compromete a mejorar la calidad del empleo, con ingresos y condiciones adecuadas, y acceso a la seguridad social para permitir una vida digna. A fomentar el ahorro, así como la inversión privada y pública responsables, especialmente en sectores generadores de empleo sostenible. Se compromete a asegurar las condiciones para un acceso universal a la salud en forma gratuita, continua, oportuna y de calidad, con prioridad en las zonas de concentración de pobreza y en las poblaciones más vulnerables. También a promover la participación ciudadana en la gestión y evaluación de los servicios públicos de salud (Acuerdo Nacional, 2002). El Estado Peruano forma parte de la

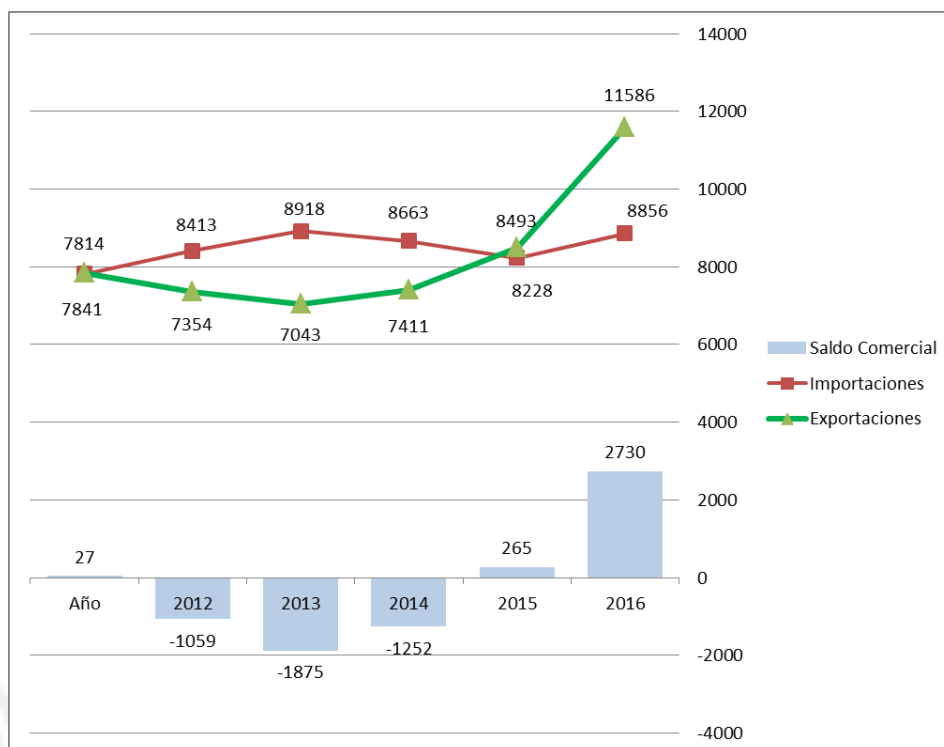
Organización Internacional del Trabajo (OIT) y a la Organización Mundial de la Salud (OMS) como entidades que apoyan el cumplimiento de sus objetivos.

**Competitividad del país:** Los objetivos de este eje estratégico se sustentan en los principios de la economía social de mercado, reafirmando su rol promotor, regulador, solidario y subsidiario en la actividad empresarial, los intereses de este eje estratégico están orientados a fomentar la competitividad y formalización de la actividad empresarial, especialmente a la pequeña y microempresa, a promover el planeamiento estratégico concertado, políticas de desarrollo sectorial y regional que fomenten el empleo, la formación de capital humano, la inversión, la producción y consumo de bienes nacionales y las exportaciones, a promover la participación del sector privado en la construcción, mantenimiento y operación de infraestructura al sector privado, a desarrollar agresivamente el comercio exterior en base al esfuerzo conjunto del Estado y el sector privado para incentivar y diversificar nuestra oferta exportable y lograr una inserción competitiva en los mercados internacionales. Con este objetivo el Estado busca asegurar una estabilidad jurídica y macroeconómica; preservar una política cambiaria flexible; establecer una política arancelaria que promueva la reducción del nivel y la dispersión de los aranceles, respetando los acuerdos de integración y compromisos multilaterales; propiciar una política tributaria equitativa y neutral que asegure la devolución de impuestos al exportador; fortalecer la cadena logística de comercio exterior y consolidará los sistemas de facilitación aduanera y comercial; mejorar, con la participación activa del sector privado, la infraestructura vinculada a las actividades de comercio exterior; establecer una política dinámica e integral de promoción comercial; combatir la subvaluación, el dumping, el contrabando y otras formas de competencia desleal; incidir permanentemente en la eliminación de barreras para-arancelarias a las exportaciones nacionales; procurar nuevos y mejores acuerdos comerciales orientados a incrementar y diversificar mercados para productos y servicios nacionales con

valor agregado; promover la construcción de una oferta exportable y competitiva con la participación de la pequeña y mediana empresa; armonizar las distintas políticas públicas que afecten el comercio exterior; articular los distintos esfuerzos de comercio exterior del sector público y privado y establecer un órgano coordinador; promover la organización de pequeños productores en consorcios de exportación; diseñar un sistema integral de información comercial, e impulsar la capacidad de gestión de las misiones diplomáticas comerciales (Acuerdo Nacional, 2002). El Estado Peruano forma parte del Fondo Monetario Internacional (FMI), El Banco de Pago Internacionales (BPI), la Organización de Países Exportadores de Petróleo (OPEP), el Banco Mundial, el Mercado Común del Sur o Mercosur, el Foro de Cooperación Económica del Asia-Pacífico (APEC), y a la Organización Mundial de Comercio como entidades que apoyan el cumplimiento de sus objetivos.

El Estado Peruano ha firmado importantes acuerdos comerciales para incentivar y fortalecer el comercio con las principales naciones a las que exporta entre ellas tenemos el Acuerdo de Promoción Comercial (APC) entre Perú y EE.UU en 2009, el Tratado de Libre Comercio entre el Perú y China en 2010, el tratado de Libre Comercio entre Perú y Canadá en 2009, el acuerdo comercial entre Perú y la Unión Europea en 2013.

En 2017, China importó cobre por US\$ 45 mil millones (concentrado y cátodos), de las cuales, 29% correspondió a Chile, 19% a Perú y 52% a otros. En 2017, el comercio entre Perú y China llegó a US\$ 20 442 millones, creciendo 22% respecto al 2016, debido a mayores exportaciones (incremento de 36%) e importaciones (incremento de 8%). El saldo comercial superó los US\$ 2 730 millones favorable a Perú. Más del 80% de las exportaciones peruanas son minerales. Perú importa bienes de capital como celulares y computadoras. Se puede apreciar la evolución del comercio entre Perú y China en la Figura 1.



*Figura 1.* Evolución del comercio en millones de dólares entre los países de Perú y China 2012 – 2017.

Tomado de “Comercio bilateral Perú y China”. Recuperado de <http://www.acuerdoscomerciales.gob.pe>

EE.UU. es el segundo socio comercial de Perú después de China. El intercambio comercial entre Perú y EE.UU. explica el 18% del comercio peruano. En 2017, dicho comercio bordeó los US\$ 15 000 millones, creciendo 12% respecto al año 2016 y registrando un saldo comercial favorable a EE.UU. de US\$ 1 184 millones. En 2017 las exportaciones ascendieron a US\$ 6 868 millones, creciendo por segundo año consecutivo respecto al año 2016 (9,6%) (Reportes de Comercio Bilateral, 2017). Se puede apreciar la evolución del comercio entre Perú y Estados Unidos en la Figura 2.

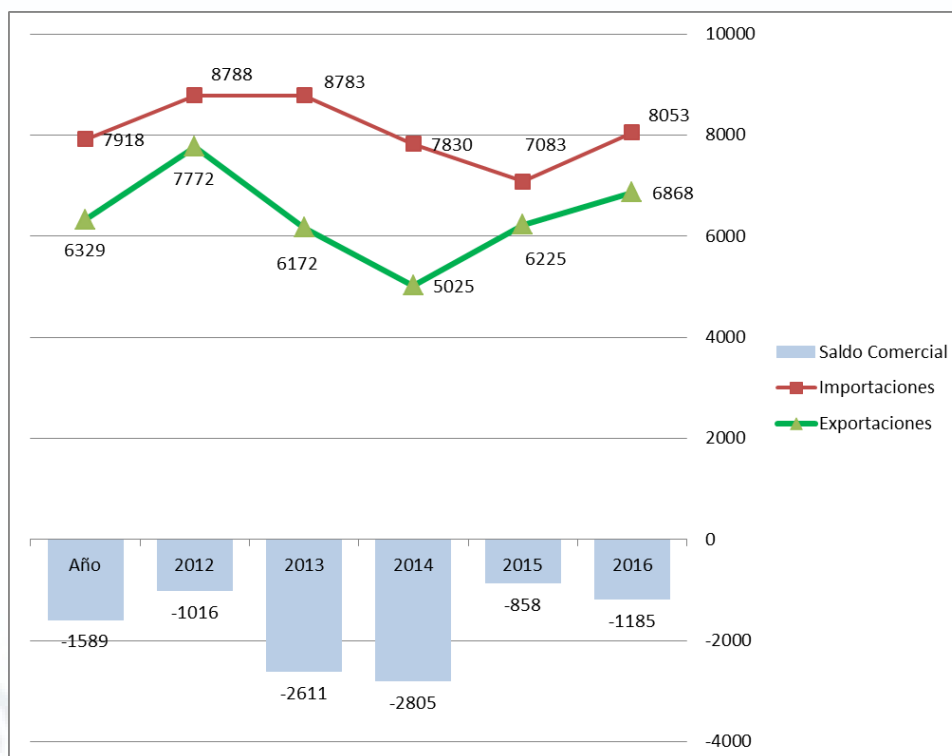
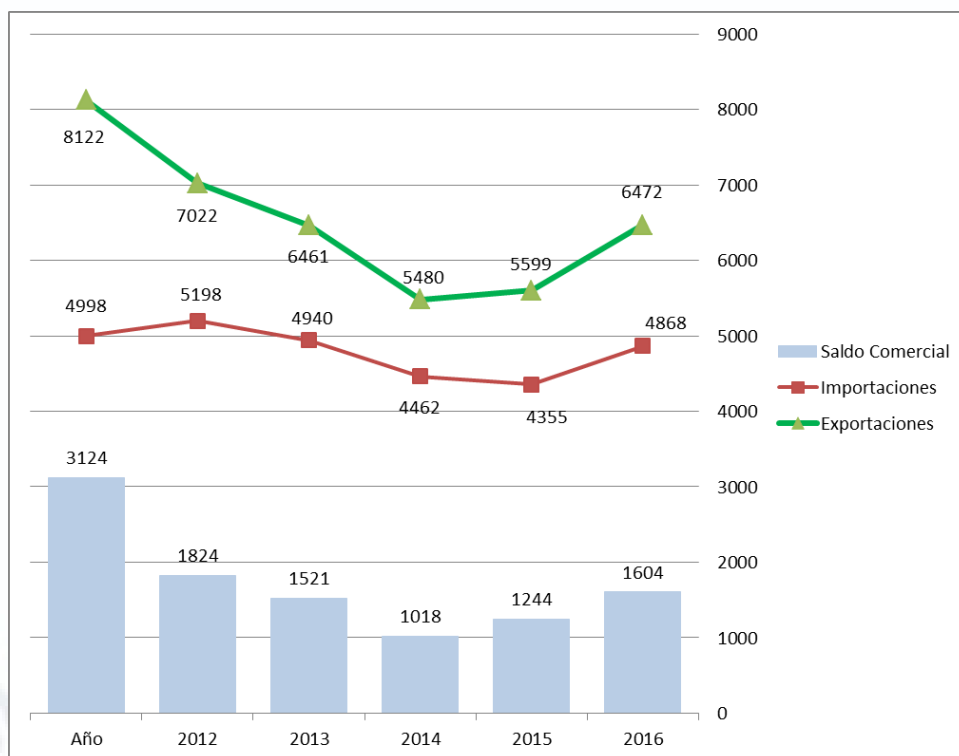


Figura 2. Evolución del comercio en millones de dólares entre los países de Perú y Estados Unidos 2012 – 2017.

Tomado de “Comercio bilateral Perú y USA”. Recuperado de <http://www.acuerdoscomerciales.gob.pe>

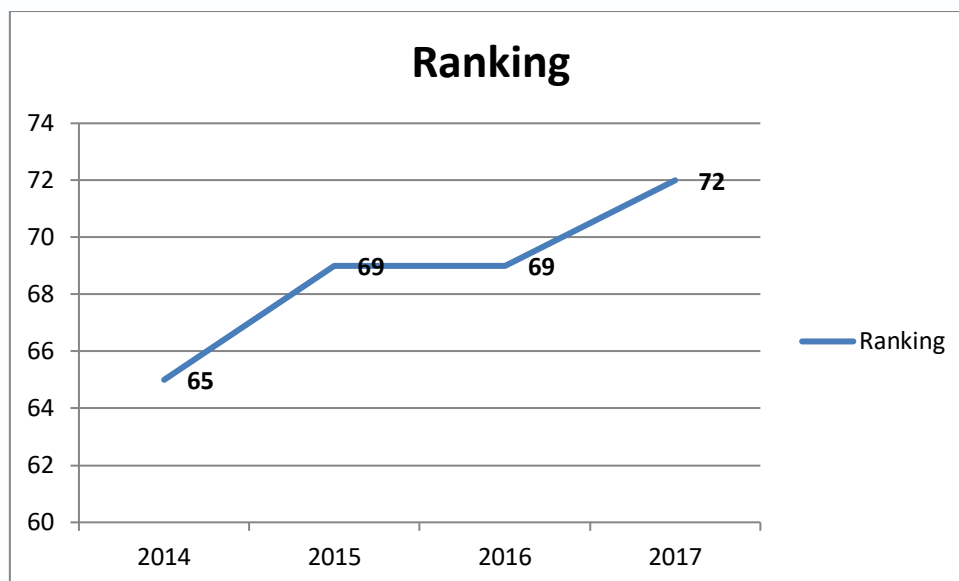
En el 2017, el comercio entre Perú y la Unión Europea bordeó los US\$ 11 340 millones, monto equivalente al 13,5% del comercio exterior peruano. Entre 2012 y 2015, el valor del comercio declinó fuertemente, sin embargo, desde el 2016 ha venido recuperándose, logrando un salto en 2017 (incremento de 13,9%), por mayores exportaciones (15,6%) e importaciones (11,8%) Perú exporta a la UE productos agroindustriales (38% de participación), mineros (37%) y gas natural (6%). Asimismo, importa de la UE vehículos, turbinas, biodiesel, medicamentos, whisky, entre otros. En 2017 creció la exportación de cobre (incremento de 56%) y gas natural (incremento de 125,1%). Se puede apreciar la evolución del comercio entre Perú y la Unión Europea en la Figura 3.



*Figura 3.* Evolución del comercio en millones de dólares entre los países de Perú y la Unión Europea 2012 – 2017.

Tomado de “Comercio bilateral Perú y UE”. Recuperado de <http://www.acuerdoscomerciales.gob.pe>

El Foro económico mundial utiliza un indicador de competitividad global en el cual el Perú ha pasado de ocupar la posición 65 en el mundo en el 2014 a ocupar la posición 72 en el 2017, esto refleja un retroceso en este objetivo según este indicador, como se aprecia en la Figura 4.



*Figura 4.* Evolución de la posición del Perú en el índice de competitividad global del Foro Económico Mundial 2014 – 2017.

Tomado de “WEF: Reporte de Competitividad global”. Recuperado de <https://www.weforum.org>

***Estado eficiente, transparente y descentralizado:*** Los objetivos de este eje estratégico se consolidan en un Estado eficiente, transparente y descentralizado al servicio de las personas, como sujetos de derechos y obligaciones, a construir un Estado eficiente, eficaz, moderno y transparente, que a nivel nacional, regional y local, atienda las demandas de la población, fomente la participación ciudadana y respete la autonomía de las organizaciones sociales, a implementar mecanismos de transparencia y rendición de cuentas, a mejorar la capacidad de gestión del Estado mediante la modernización de la administración pública, a garantizar una estructura de autonomías políticas, económicas y administrativas, a impulsar el desarrollo solidario y permanente de todo el territorio nacional. Fomentar una sociedad de la información hacia una del conocimiento orientada al desarrollo humano integral y sostenible, en base al ejercicio pleno de las libertades y derechos de las personas, y capaz de identificar, producir, transformar, utilizar y difundir información en todas las dimensiones humanas incluyendo la dimensión ambiental. Promover el acceso universal al conocimiento a través de las Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC), acompañado de la generación de

contenidos, servicios y bienes digitales así como del desarrollo de capacidades para que todos los peruanos puedan desempeñarse plenamente y de manera segura en el entorno digital, y de igual manera promoveremos mecanismos que fortalezcan el acceso, conectividad y su uso en las regiones del país. Utilizar las TIC como medios para fortalecer la gobernabilidad democrática y el desarrollo sostenible, a través de un servicio moderno, transparente, eficiente, eficaz, efectivo y descentralizado al ciudadano (Acuerdo Nacional, 2002).

De la información anterior podemos encontrar que definir las relaciones que mantiene el Perú con los países vecinos y organizaciones a través de los diferentes tratados de libre comercio y con la participación de diferentes asociaciones y alianzas comerciales. En cuanto al eje estratégico de democracia y estado de derecho, el Perú tiene intereses comunes con sus países vecinos: Ecuador, Colombia, Brasil, Bolivia y Chile. Así como la Organización de las Naciones Unidas (ONU), Fondo de Naciones Unidas para la Infancia (UNICEF), la Carta Democrática Interamericana, la Comunidad Andina o Comunidad Andina de Naciones (CAN), la Organización de los Estados Americanos (OEA) y la Corte Interamericana de Derechos Humanos (IDH).

En cuanto al eje estratégico de la equidad y justicia social, el Estado Peruano forma parte de la Organización Internacional del Trabajo (OIT) y a la Organización Mundial de la Salud (OMS) cuyos objetivos es el bienestar laboral y derechos de los trabajadores; la salud global y prevención de enfermedades que puedan poner en riesgo la vida de las personas en el mundo.

En cuanto al eje estratégico de competitividad del país, la eficiencia en el Estado, la transparencia y descentralización, destacan los países con quienes el Perú tiene mayores intercambios comerciales, tanto en exportaciones como importaciones como son China, Estados Unidos y la Unión Europea. El estado peruano forma parte del Fondo Monetario Internacional (FMI), El Banco de Pago Internacionales (BPI), la Organización de Países

Exportadores de Petróleo (OPEP), el Banco Mundial, el Mercado Común del Sur o Mercosur, el Foro de Cooperación Económica del Asia-Pacífico (APEC), y a la Organización Mundial de Comercio(OMC). En el 2017 el Perú se encuentra en el puesto 72 del ranking mundial de competitividad del Foro Económico Mundial.

La clasificación a utilizar sobre los intereses nacionales es la propuesta por Nuechtelein (1973) como se muestra en la Tabla 5. Con la información de la intensidad con la que se aprecia los intereses se ha creado la Matriz de Intereses Nacionales (MIN) como se aprecia en la Tabla 6.

Tabla 5

*Clasificación de los intereses Nacionales*

Nivel de Intensidad	Descripción
Supervivencia	Si la existencia del país depende de ellos Es de gran relevancia
Vitales	Si el Hecho de no alcanzarlos genera daños peligros Es relevante
Mayores	Si afecta adversamente Es importante o primordial
Periféricos	Si solo tiene consecuencias marginales Es algo importante
Interacción o relación	Descripción
Comunes	Posibilidad de acuerdos y alianzas Se deben buscar agresivamente
Opuestos	Imposibilidad de acuerdos y alianzas Es ingenuo intentarlo

*Nota.* Adaptado de “United States national interests in a changing world”, por D.E. Nuechterlein, 1973, p. 130.

Tabla 6

Matriz de Intereses Nacionales (MIN)

Intereses nacionales	Intensidad del interés			
	Supervivencia (crítico)	Vital (peligroso)	Importante (serio)	Periférico (molesto)
Democracia y Estado de derecho	*Ecuador *Chile *ONU *OEA *IDH	*CAN	*Brasil *Bolivia *Colombia *UNICEF	
Equidad y justicia social	*OIT *OMS			
Competitividad del país	*China *Estados Unidos *Unión Europea *FMI *APEC *OPEC *BPI	*MERCOSUR	*OPEP	
Estado eficiente, transparente y descentralizado				

Nota: \*Intereses comunes \*\*Intereses opuestos

Nota. Adaptado de “El proceso estratégico: un enfoque de gerencia,” por F .D’Alessio, 2015, 3ª ed. Pearson, p. 95.

### 3.1.2. Potencial nacional

El potencial o poder nacional indica que tan fuerte o débil es un Estado para alcanzar sus intereses nacionales. Para determinar el potencial nacional es necesario realizar el análisis de los siete elementos que indicó Hartmann: (a) estructura poblacional (lo demográfico), (b) tamaño y forma del territorio (lo geográfico), (c) el material estratégico (lo económico), (d) desarrollo tecnológico, (e) experiencia pasada (lo histórico, psicológico y sociológico), (f) forma de Gobierno (lo organizacional y administrativo), (g) Las Fuerzas Armadas y el desarrollo del equipamiento que posee (lo militar) (D’Alessio, 2015, p. 95).

**Estructura poblacional:** Según información del Banco Mundial, el Perú al 2017 cuenta con 32'165, 490 millones de habitantes con lo que se posiciona en el quinto lugar entre los países de América Latina y el Caribe. Por otro lado, la tasa de crecimiento demográfico del Perú ha venido decreciendo en los últimos años, ello se debe a que las familias están reduciendo el número de hijos para poder brindarles mayores oportunidades.

Tabla 7

*Top 7 Países con mayor población de América Latina y el Caribe en el 2017*

País	Población
Brasil	209,288,280.00
México	129,163,280.00
Colombia	49,065,620.00
Argentina	44,271,040.00
Perú	32,165,490.00
Venezuela	31,977,070.00
Chile	18,054,730.00

Nota. Adaptado de Banco Mundial, 2017.

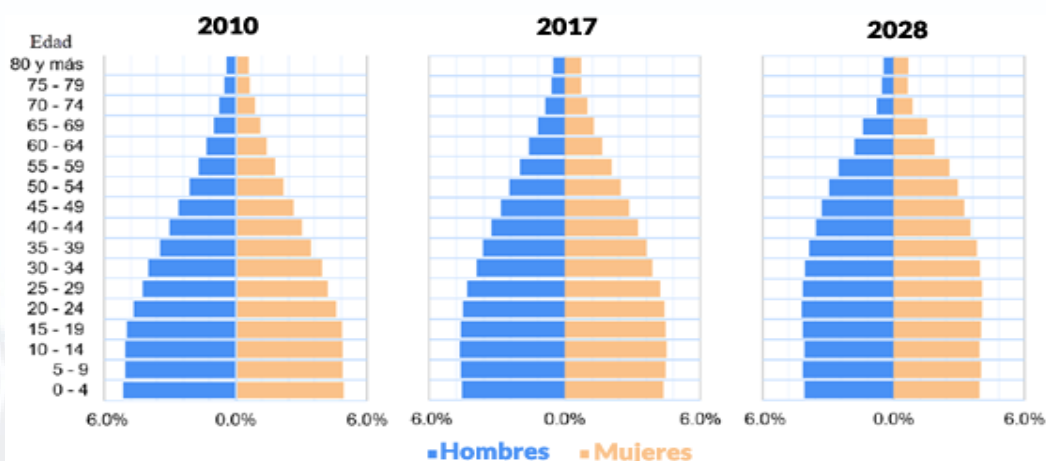
Tabla 8

*Tasa de crecimiento poblacional en el Perú 2000- 2017*

Año	Tasa de Crecimiento %
2000	1.37%
2001	1.33%
2002	1.29%
2003	1.26%
2004	1.24%
2005	1.23%
2006	1.22%
2007	1.22%
2008	1.23%
2009	1.25%
2010	1.28%
2011	1.31%
2012	1.33%
2013	1.34%
2014	1.32%
2015	1.29%
2016	1.26%
2017	1.23%

Nota. Adaptado de Banco Mundial, 2017.

Un indicador del decrecimiento poblacional se puede apreciar en la Figura 7, donde se visualiza como la pirámide poblacional se va reduciendo por el lado de la población más joven, por lo que se espera que para el año 2028 la población peruana sea más adulta en su mayoría, asimismo se visualiza que se mantiene en equilibrio el porcentaje entre hombres y mujeres.



*Figura 7.* Pirámide de la población peruana, 2010, 2017 y 2028. Adaptado de Estadísticas: Población y Vivienda, por INEI, 2018. (<https://www.inei.gov.pe/estadisticas/indice-tematico/poblacion-y-vivienda/>).

**Tamaño y forma del territorio:** El Perú cuenta con una superficie de 1'285,215.60 km<sup>2</sup>, compuesto por una región costera de 136,232.85 km<sup>2</sup>, una región andina de 404,842.91 km<sup>2</sup>, una región amazónica de 754,139.84 km<sup>2</sup>; también cuenta con 991,194.97 km<sup>2</sup> de mar con gran potencial hidrobiológico. Es limítrofe con la línea ecuatorial lo que indicaría que su clima debería ser eminentemente tropical, sin embargo dos factores alteran notablemente el clima, la Cordillera de los Andes y la fría Corriente Peruana o de Humboldt que se manifiesta de sur a norte que choca con la Corriente del Niño en las costas de Piura y Tumbes. Esta coyuntura geográfica, más el anticiclón del Pacífico sur en esta parte del continente, originan una disminución de las temperaturas promedio anuales de unos diez grados centígrados en la costa y una gran variedad de climas y microclimas simultáneos en el Perú, siendo considerado como uno de los países con mayor variedad de climas en el mundo, debido a que posee costa, sierra y selva.

**El material estratégico:** El producto bruto interno (PBI) del Perú mantiene un incremento constante desde 1990 con un gran impulso apreciable desde el 2003, pero tuvo un leve revés en el 2014 donde descendió de 201.08 miles millones de US\$ a 189.9 miles de millones de US\$ en el 2015 como podemos apreciar en la Figura 8, para el 2017 alcanzó los 211.4 miles de millones US\$.

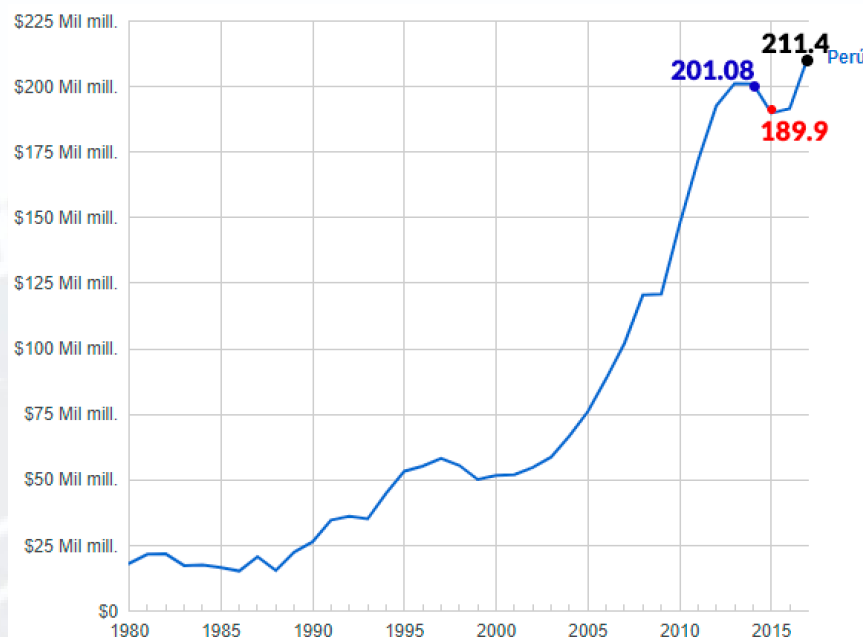


Figura 8. Producto Bruto interno del Perú, 1980 - 2017

Tomado de "Banco Mundial". Recuperado de <https://datos.bancomundial.org>

Respecto a la tasa de crecimiento del PBI del Perú, antes de los años 90 podemos apreciar resultados negativos, producto de la crisis económica que se vivió en esos años. Sin embargo estos valores pudieron revertirse de manera positiva en los últimos años, alcanzando pico en 1993 de 12.31% manteniéndose positivo a partir del año 2000. En el 2017 alcanzó el 2.53% como se puede apreciar en la Figura 9. Con la finalidad de comparar el desempeño de la tasa de crecimiento del PBI en el Perú, realizamos una comparación con el desempeño del resto del mundo en los últimos 10 años como se muestra en la Figura 10, encontrando que se ha mantenido por encima de la tasa de crecimiento global a partir del año 2001, aunque en el 2017 se encontró por debajo, un detalle a destacar fue en el 2009 donde la mayoría de economías del mundo decrecía, la economía peruana creció 1.1%.

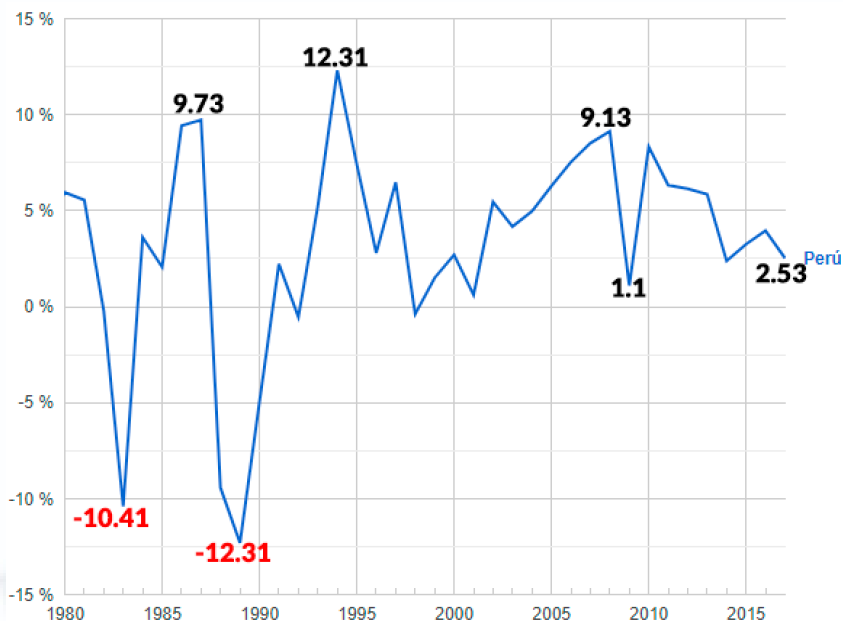


Figura 9. Tasa de crecimiento del Producto Bruto interno del Perú, 1980 - 2017  
Tomado de “Banco Mundial”. Recuperado de <https://datos.bancomundial.org>

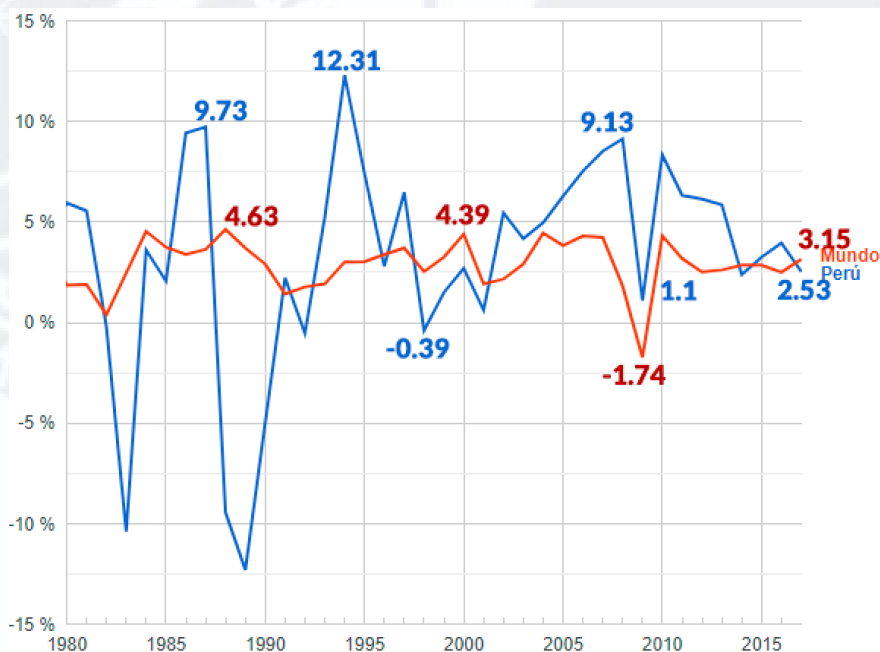
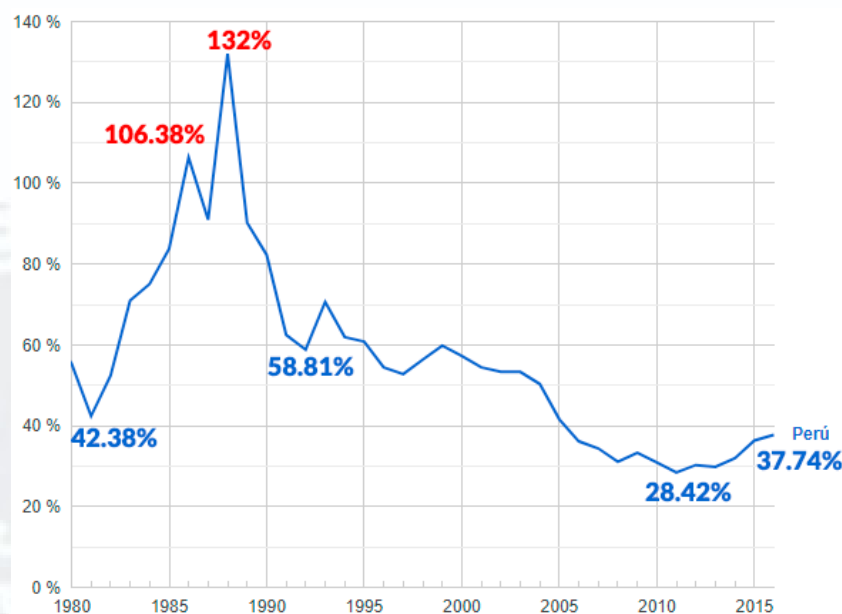


Figura 10. Tasa de crecimiento del Producto Bruto interno del Perú en comparación con el resto del mundo 1980 - 2017

Tomado de “Banco Mundial”. Recuperado de <https://datos.bancomundial.org>

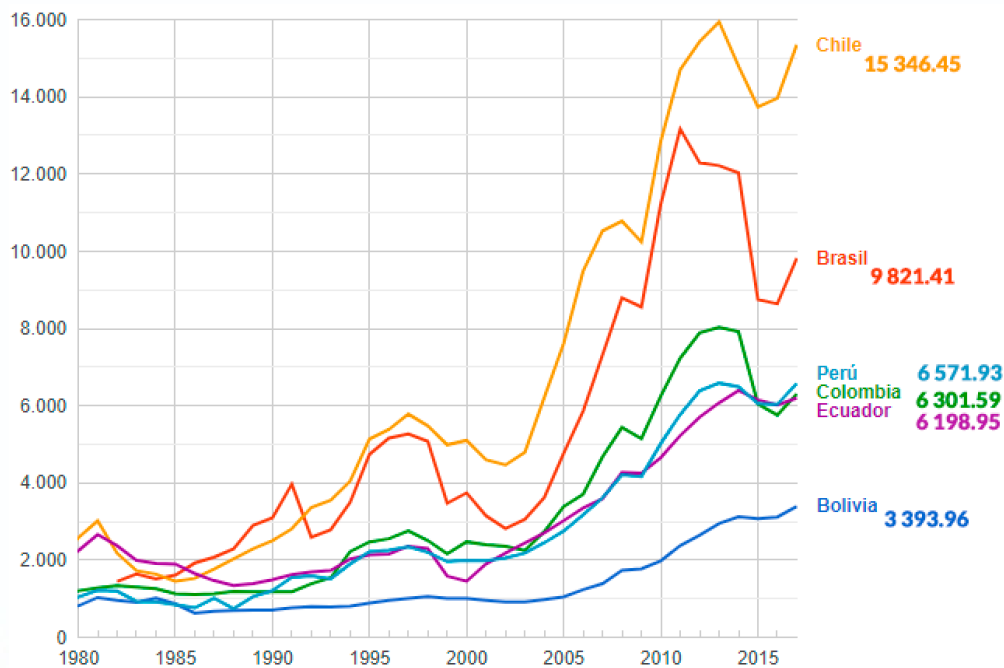
Su relación entre el total de la deuda externa acumulada y los ingresos nacionales brutos generan confianza en el mercado internacional y en los inversionistas extranjeros, el Perú ha tenido una muy mala imagen entre los años 1985 y 1988 donde alcanzó un endeudamiento sobre los ingresos brutos nacionales del 106.38% en 1985 y 132% en 1988,

periodo de tiempo donde existía una crisis económica nacional. Posteriormente el indicador ha ido mejorando alcanzado en 2011 el 28.42% y en 2017 37.74%. Ha mejorado significativamente a comparación de la década de los 80 como se puede apreciar en la Figura 11. El Perú ha mantenido una buena gestión sobre su deuda externa producto de su creciente economía e incremento de la confianza por parte del inversionista.



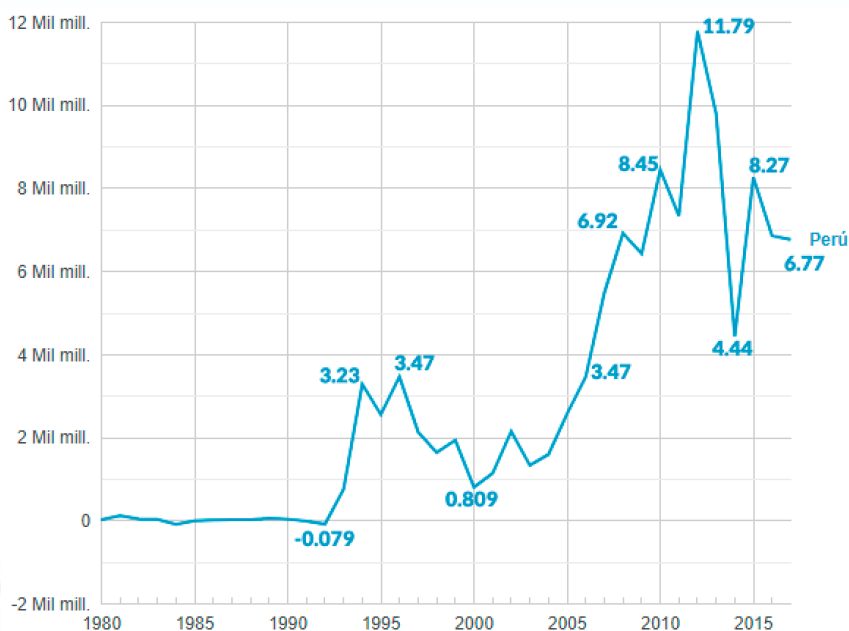
*Figura 11.* Relación entre el total de la deuda externa acumulada y los ingresos nacionales brutos del Perú 1980 - 2017  
Tomado de “Banco Mundial”. Recuperado de <https://datos.bancomundial.org>

En cuanto al ingreso per cápita de la población, muy importante para todo país ya que es un indicador del poder adquisitivo, podemos apreciar que el Perú presenta un incremento considerable desde el año 2002, alcanzando en el año 2017 un PBI per cápita de 6,571.93 dólares americanos, este valor lo posiciona en el tercer lugar entre sus países vecinos aunque muy por debajo del líder que es Chile con 15,346.45 dólares americanos en ese año como se muestra en la Figura 12.



*Figura 12.* PBI per cápita del Perú y sus países vecinos 1980 - 2017  
Tomado de “Banco Mundial”. Recuperado de <https://datos.bancomundial.org>

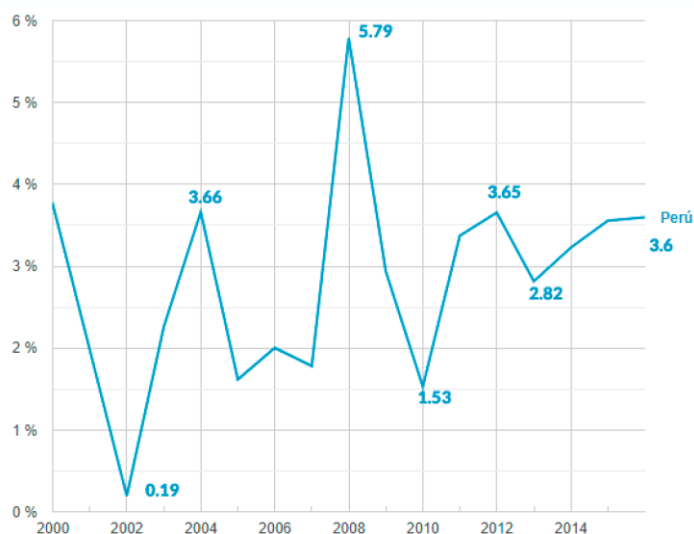
Para todo país, la inversión extranjera es un pilar de crecimiento económico y empleo. En el Perú, una crisis que apareció entre los años 80 y 92 marcó un momento crítico para la economía nacional. La inversión extranjera como motor de crecimiento económico durante estos años mostró valores negativos y decrecientes. Recién a partir del año 1992 podemos apreciar la recuperación gradual que se mantuvo hasta el año 2003 donde empezó a verse una curva de crecimiento más pronunciada llegando a 11.79 mil millones de dólares americanos en el 2012 y luego una fuerte caída a 4.44 en el 2014, año que afectó la Bolsa de Valores de Lima, recuperándose en el 2015 donde alcanzó 8.27. En el 2017 ha caído hasta los 6.77 como se muestra en la Figura 13.



*Figura 13.* Inversión extranjera directa, entradas netas en dólares en el Perú (miles de millones) 1980 - 2017

Tomado de “Banco Mundial”. Recuperado de <https://datos.bancomundial.org>

En cuanto a la tasa de inflación, después de haber tenido una economía en hiperinflación, el control de la misma se volvió una prioridad para el Banco Central de Reserva, estableciendo políticas económicas para este fin. En la última década se ha logrado mantener los valores por debajo del 4%, lo que genera un ambiente económico de confianza para los inversionistas salvo en el año 2008 donde ocurrió una crisis económica global. Lo mencionado anteriormente se puede apreciar en la Figura 14.



*Figura 14.* Tasa de inflación en el Perú 2000 - 2017

Tomado de “Banco Mundial”. Recuperado de <https://datos.bancomundial.org>

En cuanto a la tasa de desempleo, un factor muy importante relacionado con el poder adquisitivo de las personas. Durante la última década se puede apreciar que en el Perú ha mantenido un buen desempeño manteniendo este indicador por debajo del 5% alcanzando su mejor valor en el 2014 con una tasa de 2.96% y en 2017 mantiene una tasa de 3.67%, como se aprecia en la Figura 15, comparando esta tasa con el resto del mundo podemos apreciar el buen desempeño que ha tenido el Perú desde 2002 donde la tasa global se ha mantenido por encima del 5%.

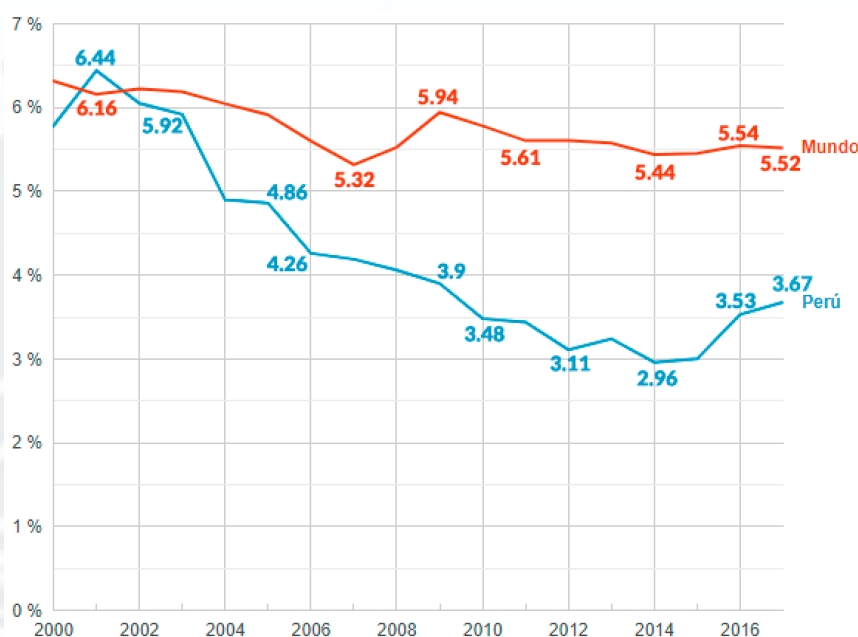


Figura 15. Tasa de desempleo en el Perú y el mundo 2000 - 2017

Tomado de "Banco Mundial". Recuperado de <https://datos.bancomundial.org>

**Desarrollo tecnológico:** La accesibilidad a tecnologías de la información representa un indicador de mejora del país puesto que permitirá una sociedad más integrada y con mayor acceso a la información y conocimientos. Existe aún un deficiente acceso a las redes de internet tanto en nivel de educación primario como en el superior no universitario según lo indicado en la Tabla 9. De acuerdo con el Reporte de Competitividad Global 2016-2017, el Perú ocupó el puesto 88 en el pilar de preparación tecnológica, muy por debajo de su país vecino Chile que ocupó el puesto 39 en ese mismo pilar y Colombia que ocupó el puesto 65. Dentro de la información del indicador se aprecia que el Perú en cuanto a su disponibilidad

de utilizar las últimas tecnologías se encuentra en el puesto 94, en cuanto a su facilidad para implementar tecnología a nivel empresarial se encuentra en el puesto 97, en cuanto a su Inversión Extranjera Directa y Transferencia de Tecnología se encuentra en el puesto 45, en cuanto a los usuarios de internet según su población se encuentra en el puesto 91, en cuanto al porcentaje de la población que se encuentra suscrita a banda ancha de internet se encuentra en el puesto 81 en comparación con los países de Chile y Colombia, como se muestra en la Figura 16 , en cuanto al ancho de banda de internet kb/s por usuario se encuentra en el puesto 70. En cuanto al porcentaje de la población que se encuentra suscrita a banda ancha móvil de internet se encuentra en el puesto 94. Si bien la publicación de artículos científicos y técnicos ha incrementado en los últimos años todavía el Perú se encuentra lejos de alcanzar a sus países vecinos de Chile, Colombia y Ecuador como muestran la Figura 17.

Tabla 9

*Población que Accede a Internet, Población de 6 y más años de edad que hace uso de internet, según nivel educativo y ámbito geográfico, 2009-2013, (Porcentaje respecto del total de la población usuaria de 6 y más años de edad de cada nivel educativo).*

<b>Nivel educativo / Ámbito Geográfico</b>					
<b>Nacional</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>
<b>Total</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>
Primaria	15.6	15.3	15.7	15.3	15.6
Secundaria	40.5	40.7	40.1	39.5	39.6
Sup. No universitaria	17	17.3	17.7	17	17
Sup. Universitaria	26.9	26.7	26.5	28.2	27.8

*Nota.* Tomado de "Reportes Estadísticos 1940-2007 Instituto Nacional de Estadística e Informática INEI". Recuperado de <http://www.inei.gob.pe/biblioteca-virtual/publicacionesdigitales>

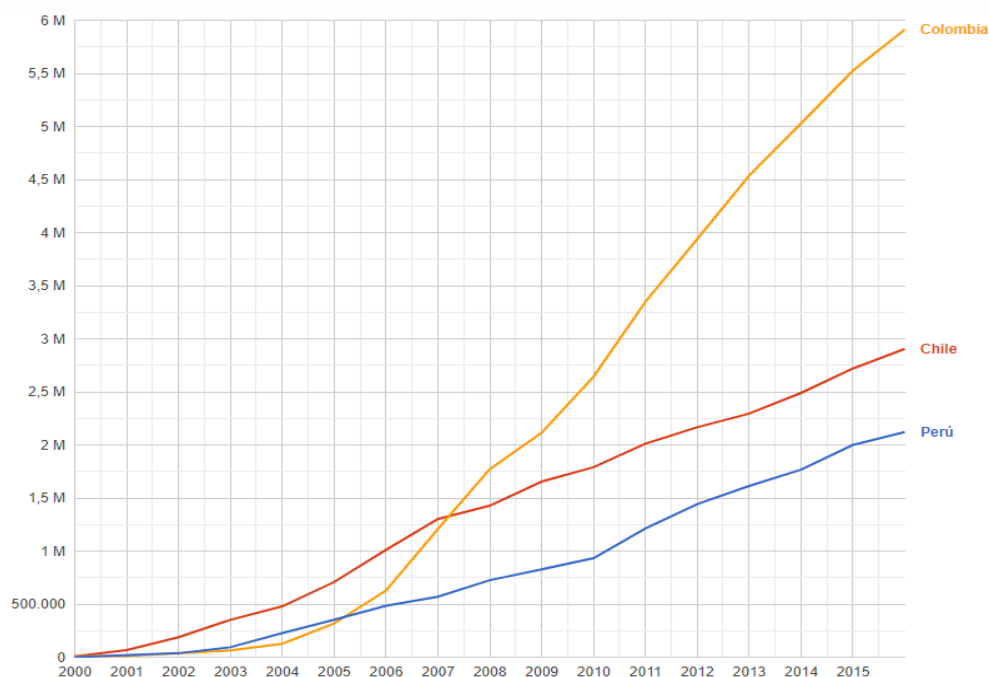


Figura 16. Abonados a internet en carga ancha fija en el Perú, Chile y Colombia 2000 - 2016 Tomado de “Banco Mundial”. Recuperado de <https://datos.bancomundial.org>

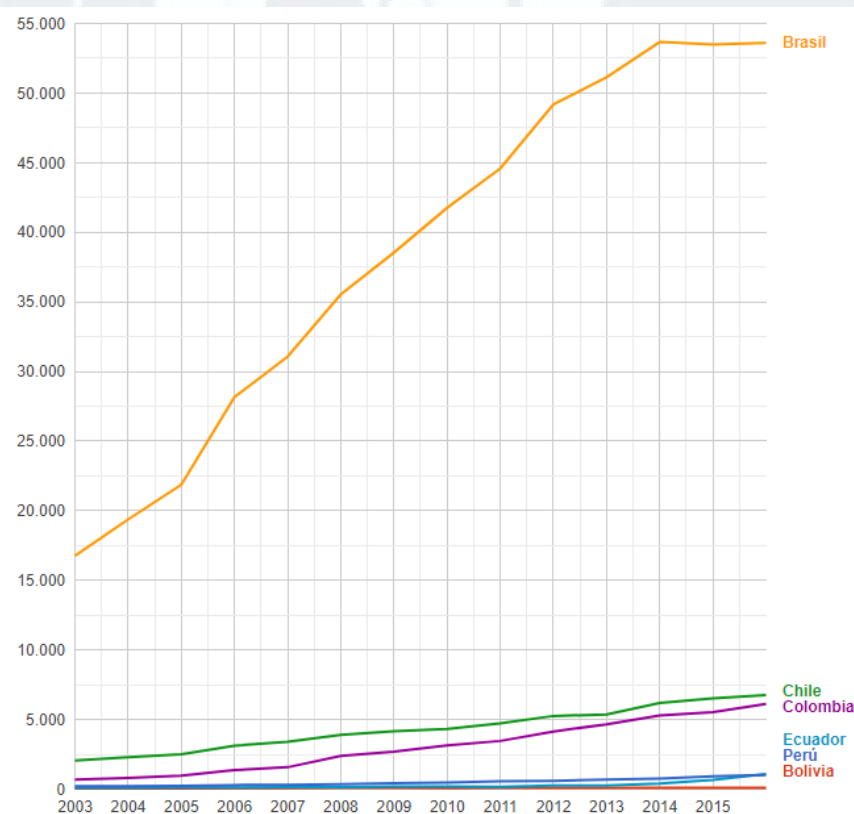
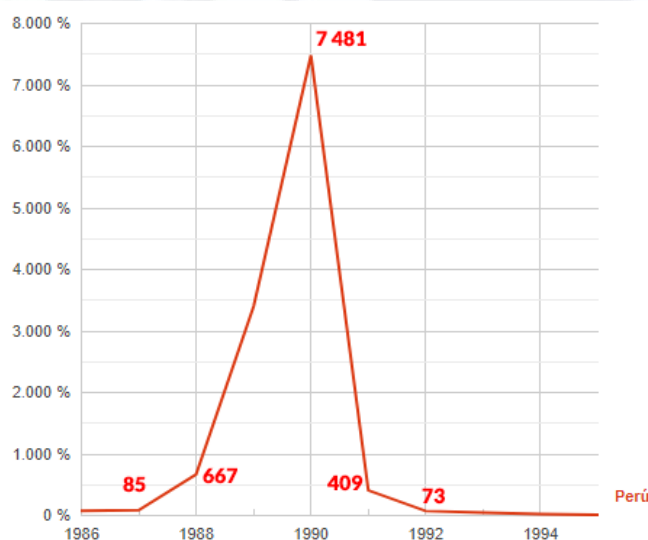


Figura 17. Artículos y publicaciones científicas en el Perú y sus países vecinos 2003 - 2016 Tomado de “Banco Mundial”. Recuperado de <https://datos.bancomundial.org>

**Experiencia pasada:** El Perú es un país que pasó de ser colonia a independizarse como la mayoría de países en América. A diferencia de otros países el Perú ha mantenido en

gran número el pueblo originario lo que ha permitido conservar una rica tradición que data desde las culturas precolombinas. A esto se le suma el proceso de mestizaje y migración de las diferentes etnias y razas, lo que ha generado una cultura enriquecida en todo aspecto, desde las artes hasta la gastronómica. Desde su independencia el Perú ha sufrido de varias guerras civiles (1834, 1835, 1843, 1856, 1865, 1867, 1884) y golpes de estado (1914, 1919, 1930, 1948, 1962, 1968 y 1992), insurrecciones nativas (1885, 1896), guerras con sus países vecinos en los que perdió territorio principalmente con los países de Colombia, Ecuador y Chile, una guerra mundial (1942) y la última guerra interna con el terrorismo.

Durante el periodo de 1985 a 1994 el Perú experimento una crisis económica que origino una hiperinflación superior al 7000% lo que marco a toda una generación y dejo al Perú en una situación muy difícil como se muestra en la Figura 18.



*Figura 18.* Tasa de inflación en el Perú 1985 - 1995

Tomado de "Banco Mundial". Recuperado de <https://datos.bancomundial.org>

**Forma de Gobierno:** Perú es un país constituido como república democrática, social, independiente y soberana. Constituye un Estado indivisible, con un gobierno unitario, que a la vez es representativo, y descentralizado; que se encuentra organizado en función de la división de poderes: (a) Poder Ejecutivo, (b) Poder Legislativo, y (c) el Poder Judicial. El Poder Ejecutivo está integrado por el Presidente, dos Vice-Presidentes, los ministros y todas

sus dependencias. En cambio, el Poder Legislativo está integrado por el congreso de una sola cámara, con 120 miembros, elegidos por votación directa (Portal del Estado Peruano, 2015). Si bien, dichos poderes son independientes, una de las grandes deficiencias es que el Poder Judicial no actúa acorde a dicha independencia; por el contrario, está supeditado al Poder Ejecutivo o al Legislativo. Asimismo, los peruanos no poseen la confianza suficiente en sus gobernantes ni en la policía, convirtiéndose en una debilidad para el desarrollo político, social y económico (Schwab, 2017). El Perú descentraliza el gobierno utilizando los gobiernos regionales. Son considerados personas jurídicas de derecho público con autonomía política, económica y administrativa en los asuntos de su competencia. Los gobiernos regionales del Perú se componen de dos órganos: un Consejo Regional y un Gobernador Regional.

***Las Fuerzas Armadas y el desarrollo del equipamiento que posee:*** Los conflictos bélicos generan enormes gastos, inseguridad e incertidumbre en los inversionistas. Un conflicto que ha marcado al pueblo peruano y del cual no se ha recuperado debido a la pérdida de territorio nacional fue en el año 1879 con la guerra del Pacífico contra el país de Chile. Esto marcó una rivalidad entre ambos países donde han tratado de mantener igualdad en cuanto a su fuerza militar. La última guerra en la que ha participado Perú fue en el año 1995 contra Ecuador, conflicto que ocasionó pérdidas en la Bolsa de Valores de Lima producto de la incertidumbre, lo que demostró cuánto afecta un conflicto militar al mercado bursátil. A la fecha se ha mantenido un clima de paz con los países vecinos, pero no se puede asegurar por cuánto tiempo se podrá mantener así. Es por ese motivo que han buscado mantener un equilibrio militar en sus fuerzas. El Perú ha disminuido el gasto militar en los últimos años respecto a anteriores donde en el año 2017 representa el 0.99% respecto al PBI (ver Tabla 19). Al comparar al Perú con los países con los que ha tenido los principales conflictos que son Ecuador y Chile. Chile ha destinado una inversión superior a la que ha realizado Perú, esto es evidencia de que se mantiene cierta desconfianza entre ambos países.

Según el Ranking de poder militar del 2017 por Global Fire Power (2017), el Perú ocupa el puesto 39, Chile el puesto 47 y Ecuador el puesto 69.

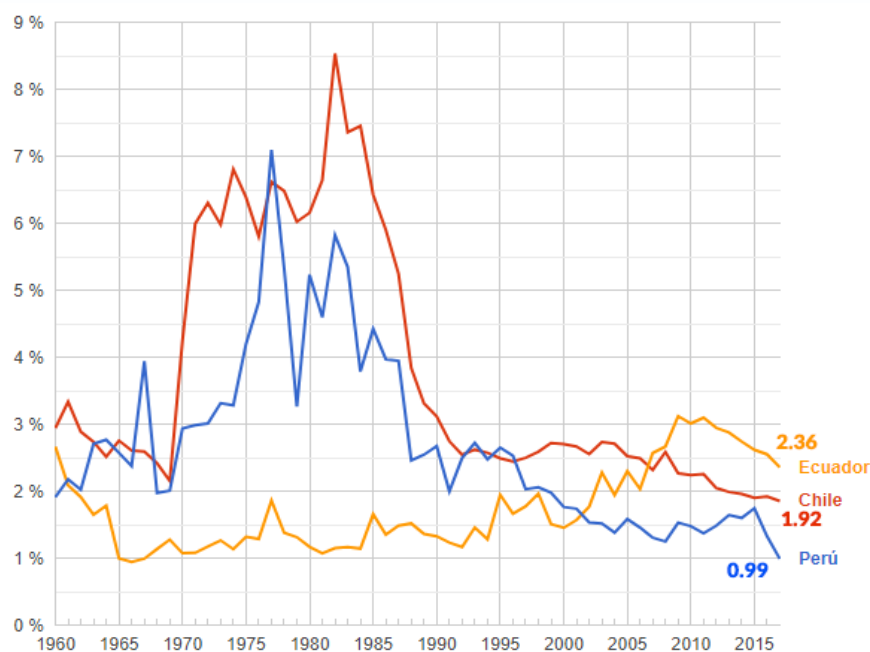


Figura 19. Gasto militar como porcentaje del PIB en el Perú, Chile y Ecuador 1960 - 2017 Tomado de “Banco Mundial”. Recuperado de <https://datos.bancomundial.org>

### 3.1.3. Principios cardinales

Una de las dimensiones del análisis tridimensional que fue inicialmente propuesto por Hartman son los principios cardinales. En este capítulo se pueden identificar las oportunidades y amenazas que el Perú tiene, mediante la revisión de las siguientes perspectivas: (a) influencia de terceras partes, (b) lazos pasados y presentes, (c) contrabalance de los intereses y (d) conservación de los enemigos.

***Influencia de terceras partes:*** El Perú es un país que depende principalmente de la exportación de materia prima y minerales. Es por ello que las relaciones con los países que son sus principales compradores son cruciales. Entre sus principales compradores se encuentran los países de China, Estados Unidos y la comunidad Europea. En base a ello el Perú ha buscado fortalecer las relaciones comerciales por medio de acuerdos o tratados de libre comercio.

Tabla 10

*Tratados de libre comercio firmados por Perú*

País	Fecha de vigencia
Honduras	1-Ene-17
Alianza del Pacífico	1-May-16
Costa Rica	1-Jun-13
Unión Europea	26-Jun-12
Panamá	1-May-12
Japón	1-Mar-12
México (ACE 67)	1-Feb-12
Tailandia	31-Dic-11
Corea del Sur	1-Ago-11
Asociación Europea de Libre Comercio (AELC) (Asociación Europea de Libre Comercio)	14-Jul-10
China	1-Mar-10
Singapur	1-Ago-09
Canadá	1-Ago-09
Chile	1-Mar-09
Estados Unidos	1-Feb-09
MERCOSUR (ACE 58)	30-Nov-05

*Nota. "Tomado de Acuerdos comerciales del Perú", por CISE 2017.*

Recuperado de [http://www.sice.oas.org/ctyindex/PER/PERAgreements\\_s.asp](http://www.sice.oas.org/ctyindex/PER/PERAgreements_s.asp)

**Lazos pasados y presentes:** En el pasado el Perú ha tenido conflictos internos por el poder que se convirtieron en guerras civiles, conflictos externos por los límites territoriales con sus países vecinos lo que en algunos casos también terminó en una guerra con en el caso de Ecuador, Colombia y Chile. El último conflicto fue definido por el Fallo de la Corte de la Haya sobre la delimitación marítima entre Perú y Chile. Actualmente, el Perú mantiene relaciones comerciales y de intercambio cultural con sus países limítrofes. Algunos respaldados por acuerdos comerciales y tratados de libre comercio. Es las buenas relaciones actuales lo que permite la confianza y cooperación mutua en la inversión de capitales por parte de los empresarios de los diferentes países vecinos. Prueba de ello es la apreciable inversión extranjera que se encuentra en el Perú por ejemplo de Chile. El capital chileno en el

Perú suma US\$ 16,000 millones de dólares americanos en el 2015, principalmente en sectores retail, energía e industria, y el de Perú en Chile asciende a US\$ 10,000 millones de dólares americanos (Gestión D, 2015).

***Contrabalance de los intereses:*** Los países vecinos con los que el Perú limita son Chile, Bolivia, Brasil, Colombia y Ecuador, y en sus fronteras existen recursos naturales considerados como parte de su riqueza, que brindan una ventaja comparativa importante frente a otros países, ya que se consideran fuentes potenciales de explotación y transformación en beneficio del país. Es por ello que en el pasado el Perú ha tenido problemas limítrofes con sus países vecinos. En la actualidad el Perú sigue explotando y encontrando nuevos yacimientos de recursos mineros como energéticos lo que le pone en una buena posición frente a sus vecinos.

***Conservación de los enemigos:*** Las guerras en el pasado generaron pérdidas económicas y de vidas que han influido en el futuro de sus naciones. En la actualidad las disputas se manejan con un enfoque en la comunidad internacional, el manejo de economías sanas, la captación de capitales extranjeros, manejar niveles de seguridad y gobernabilidad, afianzar las relaciones comerciales con otros países por medio de tratados y convenios. Mantener una economía de libre mercado atrayente de inversiones extranjeras.

#### **3.1.4. Influencia del análisis en Credicorp Capital Sociedad Agente de Bolsa S.A.**

La influencia con relación al análisis tridimensional de las naciones en cuanto al alineamiento con los intereses nacionales, considera los cuatro ejes estratégicos: democracia y estado de derecho, equidad y justicia social, competitividad del país y estado eficiente, transparente y descentralizado, en Credicorp Capital Sociedad Agente de Bolsa S.A. constituyen la base sobre las que residen el libre mercado, la estabilidad económica, la gobernabilidad y las garantías para los inversionistas. Cualquier evento que atente contra estos intereses repercute seriamente en las inversiones y acciones de las empresas. Esto afecta

seriamente a la Bolsa de Valores de Lima, lo que termina por crear malos tiempos para las Sociedades Agente de Bolsa en general, tal como se señala en el capítulo I.

La influencia con relación al potencial nacional muestra que Perú es un país que presenta características prometedoras en cuanto a los recursos naturales que ofrece su territorio. Los buenos indicadores económicos con los que se ha venido manejando en los últimos años. Su política de libre mercado y sus relaciones comerciales refuerzan las inversiones extranjeras. El Perú expone un escenario que promete un crecimiento para las operaciones de Credicorp Capital Bolsa.

La influencia con relación a los principios cardinales muestran al Perú como un país que si bien ha tenido conflictos internos y guerras con sus países vecinos, en estos tiempos mantiene relaciones comerciales estratégicas con ellos. El Perú pertenece a organismos como las ONU, OEA entre otros, con la finalidad de reforzar la integración entre naciones y fortalecer sus lazos comerciales.

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

El análisis de competitividad del Perú tiene como finalidad establecer las ventajas competitivas que reúne el país a través del desarrollo del análisis del modelo de competitividad de Porter (1990), el llamado Diamante de la Competitividad de las Naciones de Porter, los cuales integran (a) condiciones de los factores (b) condiciones de la demanda (c) estrategia, estructura y rivalidad de las empresas (d) sectores relacionados y de apoyo.

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

El Perú es conocido como un país rico en recursos naturales tales como minerales e hidrocarburos, tierras y climas adecuadamente favorables a la agricultura, recursos pesqueros con importantes zonas de pesca. Cada año las exploraciones mineras descubren nuevos yacimientos mineros. Los proyectos mineros como Conga, Quellaveco, Tía María, Pampa de Pongo y Río Blanco son oportunidades económicas importantes para el Perú. La

participación del sector de minería e hidrocarburos supera el 10 % del PBI con frecuencia, lo que demuestra que es un país minero, que depende del precio internacional de los metales para su desarrollo, como se puede apreciar en la Figura 20.

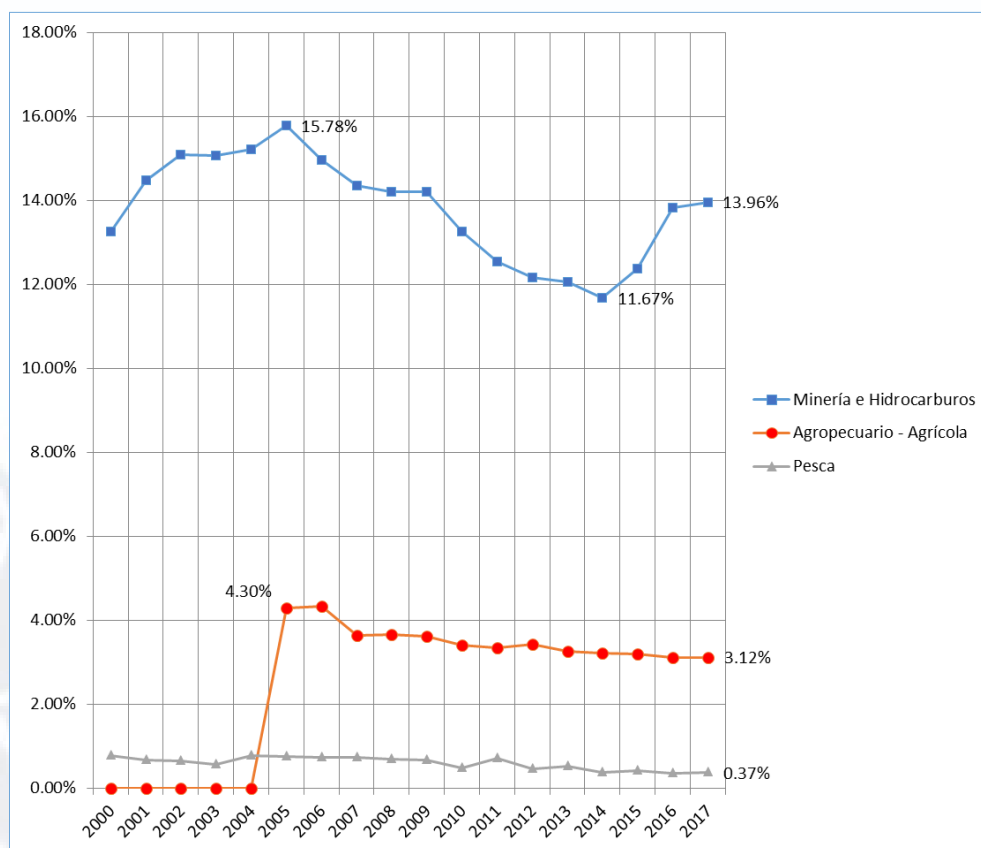


Figura 20. Porcentaje de participación del Producto bruto interno por sectores productivos (millones S/) en el Perú 2000 - 2017

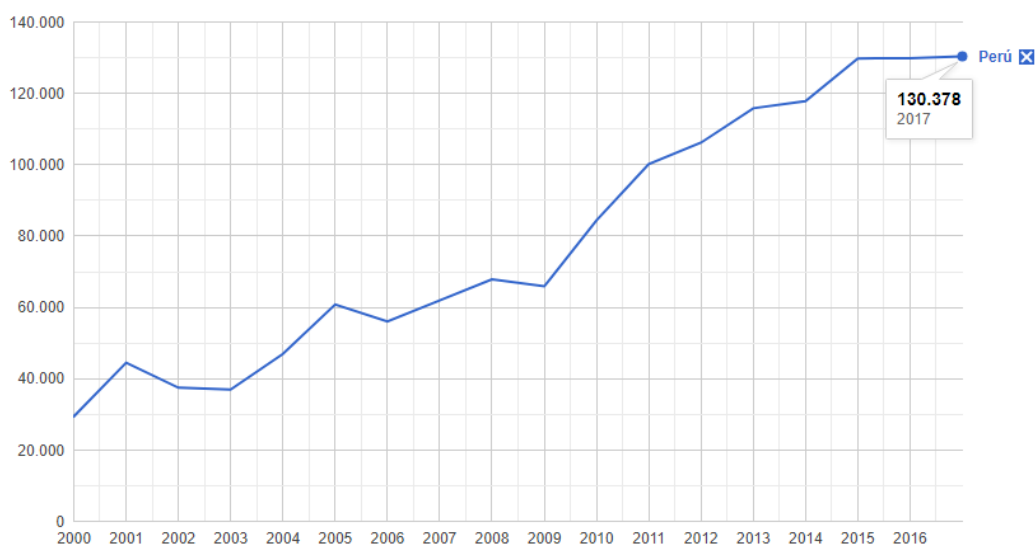
Tomado de "Banco Central de Reserva del Perú". Recuperado de <https://estadisticas.bcrp.gob.pe/estadisticas/series/anuales/pbi-por-sectores>

En cuanto a su geografía el Perú está ubicado en la parte occidental de América del Sur. Su territorio limita con Ecuador, Colombia, Brasil, Bolivia y Chile. Está asentado con soberanía sobre 1'285,215 km<sup>2</sup> de terreno y 200 millas marinas del Océano Pacífico, así como 60 millones de hectáreas en la Antártida. Su extensión de territorio es mayor que la suma de los territorios de Francia y España. Es el tercer país más grande de América del Sur y uno de los 20 más extensos del mundo. Ostenta la soberanía sobre 200 millas marinas. Al ser parte consultiva del Tratado Antártico, cuenta con una Estación Científica llamada Machu Picchu en este continente. Es considerado como País Marítimo porque tiene acceso directo al

mar a través de un litoral de más de tres mil kilómetros, con recursos que hacen del Perú un país de enorme potencial pesquero. Es considerado País Andino, porque a través de la cordillera de los Andes se une a otros países vecinos de similares características. Es considerado País Amazónico, porque en su territorio se encuentra parte de la selva amazónica con una gran biodiversidad que también comparte con países vecinos. Es considerado País Bioceánico, porque la proyección internacional del río Amazonas lo comunica con el Océano Atlántico y con otros continentes, y porque además el Perú está presente en la Antártida como una expresión de su proyección continental. Por su posición marítima en Sudamérica, el Perú es el acceso principal hacia la Cuenca del Pacífico para los países del Atlántico Sur que no tienen acceso a él, es el caso de Brasil, Argentina, Bolivia, Paraguay y Uruguay. Por medio del proyecto de la carretera interoceánica cuenta con una alianza estratégica con Brasil uniéndose en una plataforma física Océanos Pacífico, Atlántico y a otros continentes. Su geografía andino-amazónica permite que los ríos navegables interconecten las Cuencas Internacionales del Amazonas, del Orinoco y del Plata. Su ubicación en la zona ecuatorial le proporciona ventajas para la comunicación satelital y la exploración y explotación del espacio aéreo tanto en su zona marítima como continental. El limitar con varios países vecinos le permite un mayor acceso al comercio internacional con ellos y como nexo para el transporte terrestre, ferroviario, fluvial, marítimo y aéreo entre ellos. Así también para los sistemas de comunicación y de energía electrónica compartidos.

El Perú en cuanto a infraestructura tiene una deficiencia por la falta de carreteras pavimentadas, que ocasiona constantes congestionamientos y sobrecostos en el transporte. A ello se suma la falta de alternativas de acceso como medida de contingencia, ejemplo de ello es el caso de obstaculización de las carreteras ya sea por acción de las personas o por desastres naturales.

En cuanto a infraestructura aérea, el Perú tiene serios problemas por la carencia de su principal aeropuerto Jorge Chávez, que actualmente ha llegado al máximo de su capacidad operativa ya que es su único aeropuerto para salidas e ingresos de vuelos internacionales pero a su vez también para los vuelos nacionales de ida y retorno a la ciudad de Lima, como podemos apreciar en la Figura 21 que desde el 2014 lo vuelos por salidas aéreas se encuentran prácticamente en el mismo nivel.

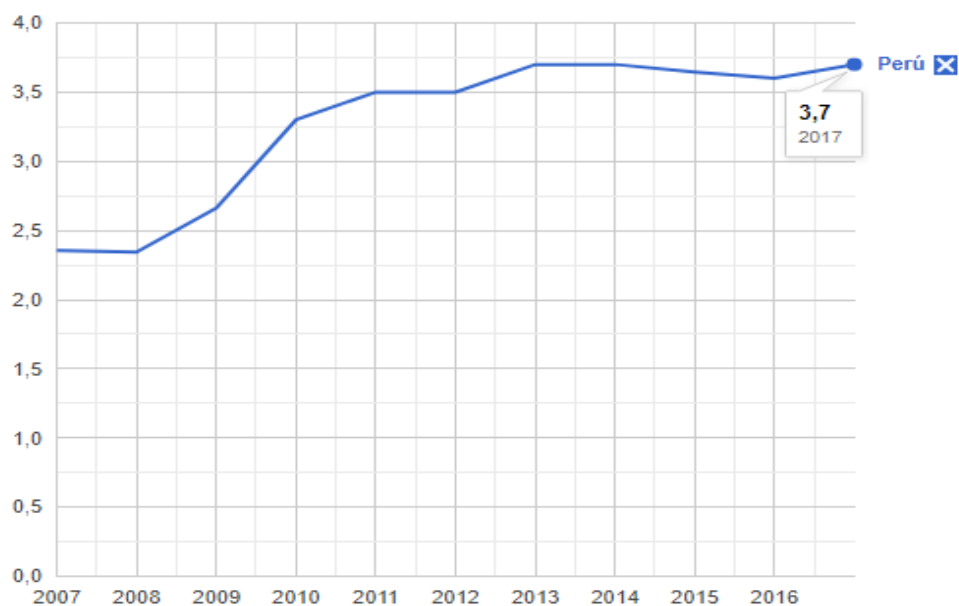


*Figura 21.* Transporte aéreo, salidas de líneas aéreas registradas a todo el mundo en el Perú 2000 - 2017

Tomado de “Banco Mundial”. Recuperado de <https://datos.bancomundial.org>

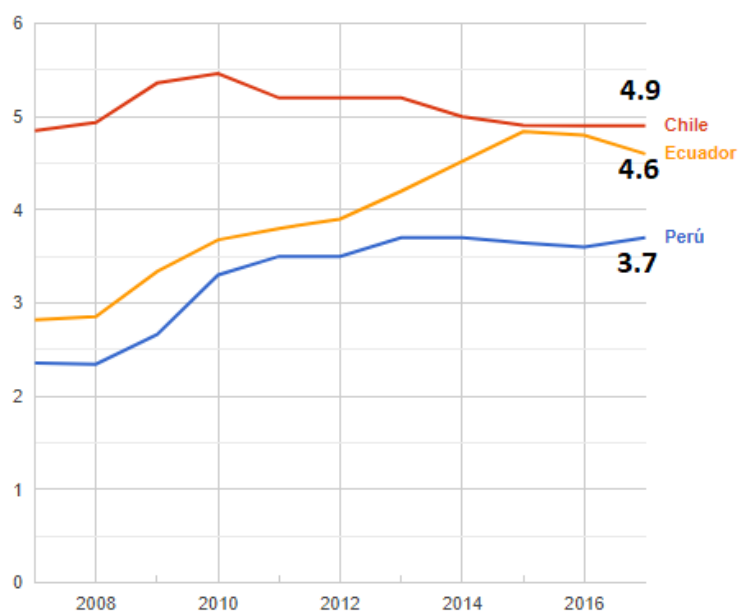
En cuanto a su infraestructura portuaria también existe una necesidad en la construcción de megapuerto y vías de acceso hacia el mar. Según el Foro Económico Mundial que ha creado un indicador para medir la calidad de infraestructura portuaria con valores que van desde 1 como muy poco al 7 como muy desarrollado y eficaz según las normas internacionales. Ha posicionado en el 2015 al Perú con un puntaje de 3.65, en el 2016 con un puntaje de 3.6 y en el 2017 con un puntaje de 3.7, lo cual aleja al Perú de ser considerado un país con una infraestructura portuaria eficaz según las normas internacionales, esto se puede apreciar en la Figura 22. Esto lo deja con mucha desventaja sobre los países con los que comparte litoral y que tienen mucha mayor infraestructura como es el caso de

Ecuador y principalmente de Chile como se muestra en la Figura 23 lo que representa un problema comercial serio por la pérdida de oportunidades para el país.



*Figura 22.* Calidad de la infraestructura portuaria del Foro Económico Mundial (WEF) en el Perú 2007 - 2017

Tomado de "Banco Mundial". Recuperado de <https://datos.bancomundial.org>



*Figura 23.* Calidad de la infraestructura portuaria del Foro Económico Mundial (WEF) en el Perú, Chile y Ecuador 2007 - 2017

Tomado de "Banco Mundial". Recuperado de <https://datos.bancomundial.org>

### 3.2.2. Condiciones de la demanda

La demanda interna respecto al PBI en el país ha ido subiendo año tras año desde el 2006, salvo en 2009 que sufrió una caída debido a la crisis mundial, pero ha llegado a superar el PBI nacional hasta en un 135.51% en el 2017, como se puede apreciar en la Figura 24; por lo que significa que se crearía un escenario, donde la confianza tanto de las familias como de las empresas impulsaría el crecimiento de la economía nacional y daría oportunidad a la inversión privada. En cuanto a las acciones en Bolsa podemos apreciar en la Figura 25 que estas se han venido recuperando después de una fuerte caída en el 2015, aunque según la Figura 26 se puede apreciar que el valor total del negociado es muy pequeño respecto al valor total de acciones en Bolsa, lo que genera una gran oportunidad para Credicorp Capital Bolsa. También podemos apreciar según la Figura 27 que las empresas que cotizan en Bolsa han empezado a capitalizarse después de la caída del 2015, todo esto en vista de las expectativas económicas de crecimiento y fortalecimiento de los precios de los minerales.

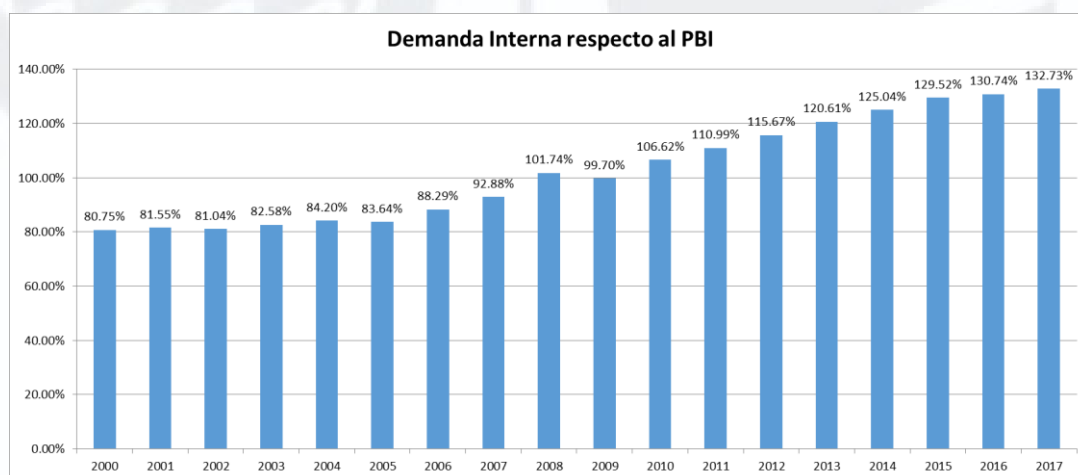
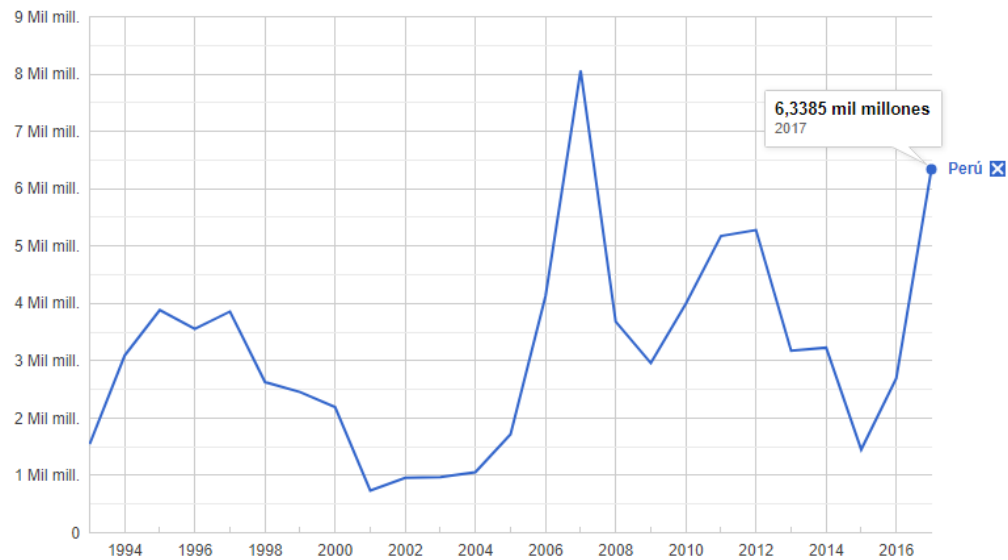


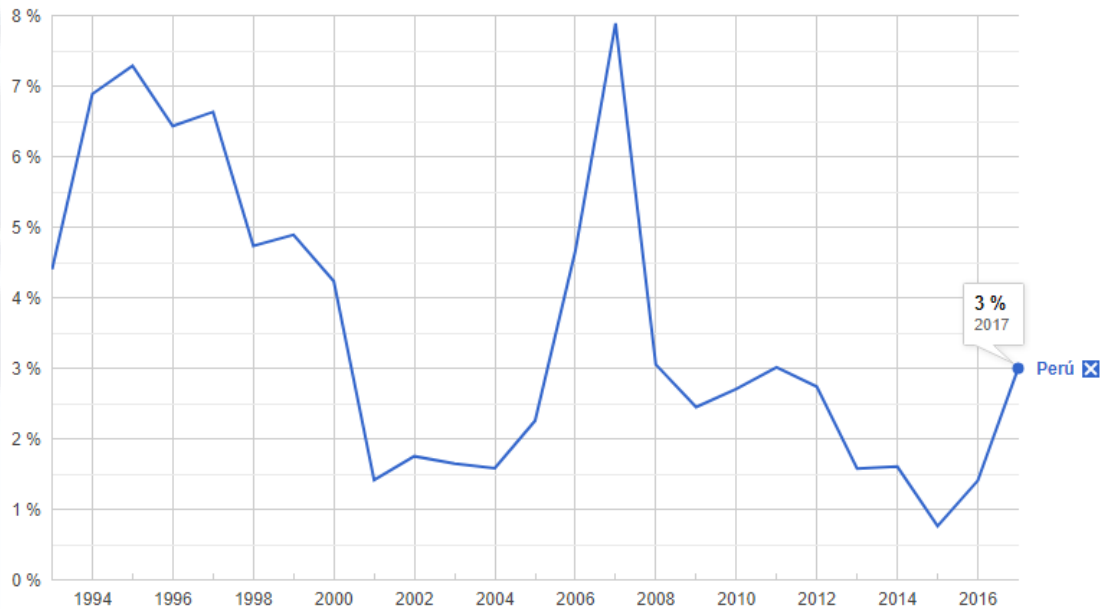
Figura 24. Demanda interna respecto al PBI en el Perú 2000 - 2017

Tomado de "Banco Central de Reserva". Recuperado de

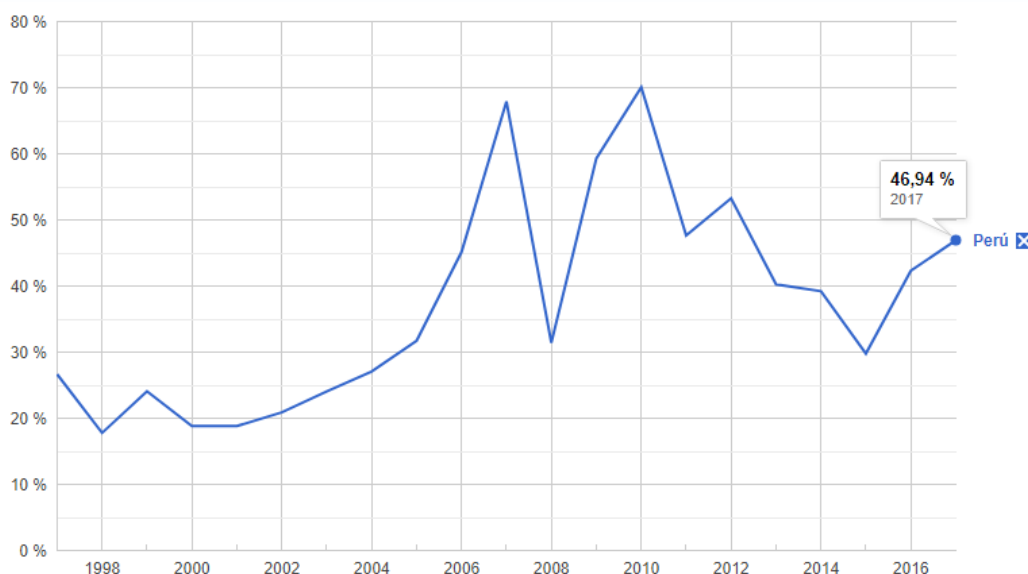
<https://estadisticas.bcrp.gob.pe/estadisticas/series/anuales/resultados/PM04936AA/html>



*Figura 25.* Acciones en Bolsa, valor total (US\$ actuales) en el Perú 1993 - 2017  
Tomado de “Banco Mundial”. Recuperado de <https://datos.bancomundial.org>



*Figura 26.* Acciones negociadas, valor total (% del PIB) en el Perú 1993 - 2017  
Tomado de “Banco Mundial”. Recuperado de <https://datos.bancomundial.org>



*Figura 27.* Capitalización en el mercado de las empresas que cotizan en bolsa (% del PIB) en el Perú 1997 - 2017

Tomado de “Banco Mundial”. Recuperado de <https://datos.bancomundial.org>

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

Las Sociedades Agentes de Bolsa son fiscalizadas por la Superintendencia de Mercado de Valores y ésta impone requisitos de entrada difíciles de obtener, como por ejemplo: alto patrimonio y plataformas tecnológicas, las cuales requieren inversiones considerables en tecnología de información, así como que el capital mínimo requerido para las sociedades agentes de bolsa es de S/ 1'863,769.00 (D. Leg. 861, Art. 189, de los parámetros mínimos exigidos por la SMV), íntegramente aportado y pagado en efectivo. Además del capital mínimo, toda sociedad agente de bolsa debe constituir una garantía de S/ 745,508.00 (D. Leg. 861, Art. 136, de los parámetros mínimos exigidos por la SMV). La referida garantía respalda exclusivamente el cumplimiento de las obligaciones de la sociedad agente de bolsa en el mercado de valores. Cada año se ven casos de sociedades agente de bolsa a las cuales se les retiran los permisos de funcionamiento, ya sea porque dejan de reunir los requisitos básicos o por infracciones y sanciones graves que cometen. Otro punto importante a mencionar es que las sociedades agente de bolsa líderes tienen como respaldo un

brazo bancario lo que les brinda una gran ventaja en la colocación de sus servicios al utilizar clientes propios de la institución financiera como es el caso de Credicorp Capital Bolsa y el Banco de Crédito del Perú, Scotia SAB con el Banco ScotiaBank, Inteligo SAB con el Banco Interbank y Continental Bolsa SAB con el Banco Continental.

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

Para las operaciones de las Sociedades Agente de Bolsa que operan en el país, la tecnología de información es el recurso vital para el funcionamiento de sus operaciones y sus relaciones con sus clientes. La información y el trabajo en línea por el que se realizan sus negociaciones representan su centro de negocio, que se realiza utilizando sistemas informáticos contratados como servicio por medio de plataformas virtuales de trabajo. La SMV exige negociar utilizando la plataforma Millenium que es la única que opera en la Bolsa de Valores de Lima lo que de por sí ya representa un costo fijo para toda sociedad agente de bolsa. La Bolsa de Valores de Lima para el Perú es única, por tanto sus costos son altos al ser poco negociable, lo que no es el caso de otros países que si cuentan con más de una bolsa. Las Sociedades Agente de Bolsa que cuentan con un brazo Bancario tienen la ventaja de contar con el soporte de Tecnología de Información y Comunicaciones del mismo lo que les genera una fortaleza frente a sus competidores.

#### **3.2.5. Influencia del análisis en Credicorp Capital Sociedad Agente de Bolsa S.A.**

Las principales empresas peruanas que cotizan en bolsa se encuentran en el rubro de minería, hidrocarburos y construcción. Algunas ya cotizan en la Bolsa de New York como son: Southern Copper Corporation (SCCO), Compañía de Minas Buenaventura (BVN), Fortuna Silver Mines (FSM), Credicorp (BAP), Cementos Pacasmayo (CPAC) y Graña y Montero (GRAM). Después de una caída en el 2015 en las operaciones en bolsa, la confianza vuelve a crecer gradualmente en los últimos años en los clientes debido a la nueva expectativa por el precio de los minerales y las condiciones económicas, lo mismo sucede

con las empresas que cotizan en Bolsa. Si el Perú empieza a invertir en infraestructura de acuerdo a la atención de sus carencias, como son la aérea, portuaria y vial, habría un escenario más positivo para las inversiones. La inversión de nuevos proyectos mineros a consecuencia de las exploraciones permitiría un mayor crecimiento de la economía y aumentaría la confianza en los inversionistas lo que daría la oportunidad de realizar un mayor número de operaciones en bolsa. La demanda interna es una buena oportunidad para la inversión y el crecimiento de la economía, por lo que hemos visto las acciones negociadas han ido en aumento en los últimos años recuperándose de la caída del 2015 una tendencia que se espera continúe. En cuanto a la plataforma de trabajo Millenium no existe alternativa por ser obligatorio por el SMV además de ser la única que trabaja con la Bolsa de Valores de Lima. Por otro las alternativas de sistemas Client Resource Managment (CRM) si pueden ser personalizadas por cada institución, en este caso Credicorp Capital Bolsa recibe el soporte de Tecnología de Información y Comunicaciones del Banco de Crédito del Perú.

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

El análisis PESTE permite indagar la situación del entorno de las sociedades agente de bolsa, reconociendo y determinando las tendencias y hechos que están fuera del control. Los factores externos clave que se analiza son las fuerzas políticas, económicas, sociales, tecnológicas y ecológicas (D'Alessio, 2015).

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

D'Alessio (2015) indicó que estas fuerzas políticas, gubernamentales, y legales son las que determinan la reglas, tanto formales como informales, bajo las cuales debe operar la organización. En la Tabla 11 se puede apreciar algunas variables a tomar en cuenta.

Tabla 11

*Variables Políticas, Gubernamentales y Legales*

Principales	Secundarias
Estabilidad política	Partidos políticos en el poder
Política monetaria	Sistema de Gobierno
Política fiscal	Política de subsidios
Regulaciones gubernamentales	Defensa de la libre competencia
Legislación laboral	Amenazas de expropiación
Legislación arancelaria	Presupuestos gubernamentales
Legislación medioambiental	Defensa de la propiedad intelectual
Seguridad jurídica	Seguridad y orden interno
Corrupción	Situación política mundial
Contrabando	Relaciones con Gobiernos
Informalidad	Leyes internacionales y derechos humanos
Relaciones con organismos públicos	Relaciones con organismos internacionales

*Nota:* Tomado de (D'Alessio, 2015, El proceso estratégico un enfoque de gerencia, p.114)

El Perú es un país democrático organizado bajo un Estado, conformado por una Constitución política aprobada en el año 1993 mediante referéndum, promulgada a finales de ese mismo año y vigente desde el 1 de enero de 1994. El artículo 58° de la Constitución señala que el Perú se rige bajo una economía social de mercado, donde la iniciativa privada es libre y el Estado afronta un papel regulador, las prácticas políticas dependen de la iniciativa del Gobierno de turno.

Se encuentra a puertas de cumplir sus 200 años de independencia pero hasta el momento no ha logrado fortalecer su posición política, marcada principalmente por dos fuerzas una de derecha y una de izquierda, que no logran una conciliación. Los últimos gobiernos han estado marcados por escándalos de corrupción y una serie de denuncias y juicios que han dejado una mala imagen del país a nivel internacional. El escándalo de la vacancia presidencial también tuvo un fuerte impacto en la política creando un precedente de esta medida por parte del Congreso. La inestabilidad política puede resultar en una Amenaza para las operaciones de Bolsa ya que genera mucha incertidumbre en el inversionista y por consiguiente un descenso en el monto total negociado en Bolsa.

Su tipo de Gobierno consta de la elección de un presidente de la República por un periodo de 5 años, 130 congresistas de la República y 5 parlamentarios andinos para el período gubernamental. La gran cantidad de partidos políticos y que la gran mayoría sea relativamente joven es un indicador del oportunismo político que existe en el Perú. En las elecciones presidenciales del 2016 se inscribieron 19 partidos políticos un número considerado exagerado. A pesar de que este escenario refleja una débil política, en materia de política económica se ha tenido una estabilidad durante los últimos 15 años mostrando una gran preocupación por parte del Estado en el desarrollo de la inversión privada. En el caso del plano empresarial, recientemente el gobierno a través del Poder Ejecutivo oficializó la Ley N° 30341 que fomenta la liquidez e integración del mercado de valores. Dicha ley, además, busca evitar que el Perú sea degradado de “mercado emergente” a “mercado frontera” por el proveedor de índices bursátiles MSCI de Morgan Stanley (Bolsa de Valores de Lima [BVL], 2015). Que el Perú mantenga una economía libre de mercado con respeto por la propiedad privada y la inversión privada, limitándose a una intervención mínima y de fiscalización representa una oportunidad, a diferencia de algunos países como es el caso de Venezuela, donde se ha desestabilizado la economía y llevado a una crisis su industria e inversión privada por el intervencionismo del gobierno.

En el Perú, el término oficialmente utilizado para denominar a los agentes de bolsa es Sociedad Agente de Bolsa (SAB) o Sociedades de Intermediación que son regulados y supervisados por la Superintendencia del Mercado de Valores [SMV]. De otro lado, de acuerdo con la Bolsa de Valores de Lima (2016), las SABs son las únicas intermediarias del mercado bursátil autorizadas y supervisadas por la Superintendencia del Mercado de Valores [SMV] para realizar las operaciones de compra y venta de valores, desempeñando esta función a cambio de una comisión que es determinada libremente por cada una de ellas en el

mercado. La *BVL* para Perú es única, por tanto sus costos son altos al ser poco negociable, lo que no es el caso de otros países que cuentan con más de una Bolsa.

Como política monetaria el Perú por medio del Banco Central de Reserva tiene como objetivos: mantener la inflación en el rango meta y las expectativas de inflación ancladas en dicho rango, brindar oportunamente información macroeconómica de calidad, desarrollar propuestas de reformas para el crecimiento sostenido, promover la estabilidad financiera y sistemas de pagos eficientes y competitivos, mantener una gestión eficiente de las reservas internacionales, mejorar la calidad del dinero en circulación, mejorar la imagen del Banco a nivel nacional, crear condiciones para atraer y retener talento profesional, contar con desarrollos informáticos y servicios de tecnologías que impulsen la innovación en los procesos de negocio y soporte, impulsar una gestión eficaz del conocimiento, impulsar la eficiencia y la mejora continua en los procesos operativos, contar con un sistema de información financiera confiable, asegurar una asesoría y defensa legal adecuadas, desplegar la gestión de riesgos a todos los procesos del Banco (BCR, 2017). Con lo mencionado anteriormente podemos destacar la buena gestión y el enfoque del Banco Central de Reserva del Perú, que por la información estadística presentada en la Figura 20 se confirma que ha mantenido los indicadores económicos en función al control de la inflación. Una política basada en el control de la inflación representa una Oportunidad ya que proporciona un clima de confianza en la economía nacional.

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

D'Alessio (2015) indicó que estas fuerzas determinan las tendencias macroeconómicas, las condiciones de financiamiento, y las decisiones de inversión. Tienen una incidencia directa en el poder adquisitivo de los clientes de la organización y son de especial importancia para las actividades relacionadas con el comercio internacional. En la Tabla 12 se pueden apreciar algunas variables a tomar en cuenta.

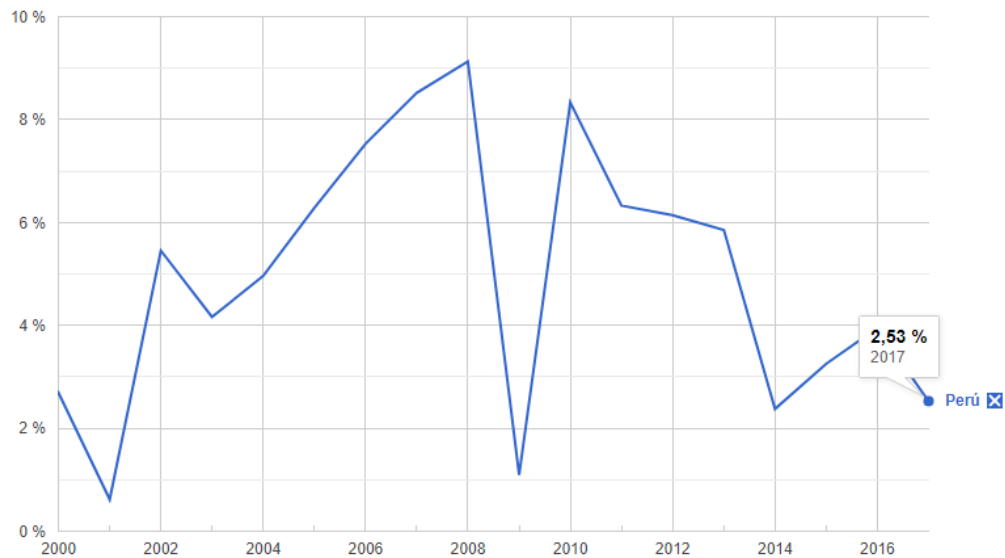
Tabla 12

*Variables económicas y financieras*

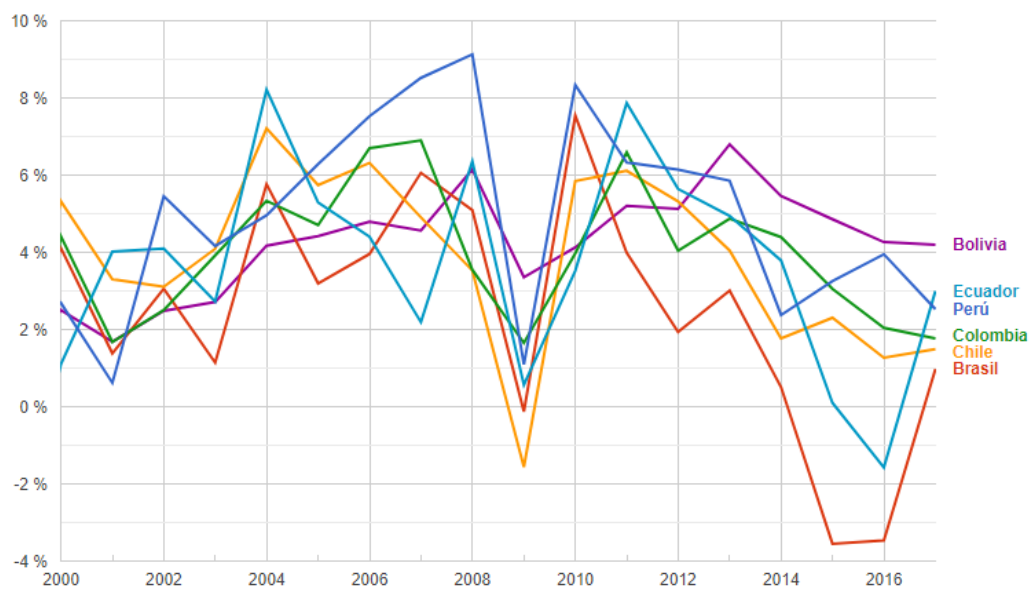
Principales	Secundarias
Evolución del PBI nacional y el PBI per cápita	Comportamiento de la demanda de bienes y servicios
Evolución del poder adquisitivo del consumidor	Fluctuación de precios
Tasas de interés	Sistema económico
Tasas de inflación y devaluación	Acceso al crédito del sistema financiero
Costo de capital y de deuda	Volumen de inversión extranjera
Costo de mano de obra	Prácticas monopólicas
Costo de materias primas	Déficit fiscal
Nivel de informalidad de la economía	Actividad de los mercados bursátiles
Nivel de aranceles	Situación de la economía mundial
Riesgo – País	Situación de la balanza comercial
Acuerdos de integración y cooperación económica (TLC)	Relación con organismos internacionales (BM,FMI,BID)

*Nota:* Tomado de D'Alessio, 2015, El proceso estratégico un enfoque de gerencia, p.115.

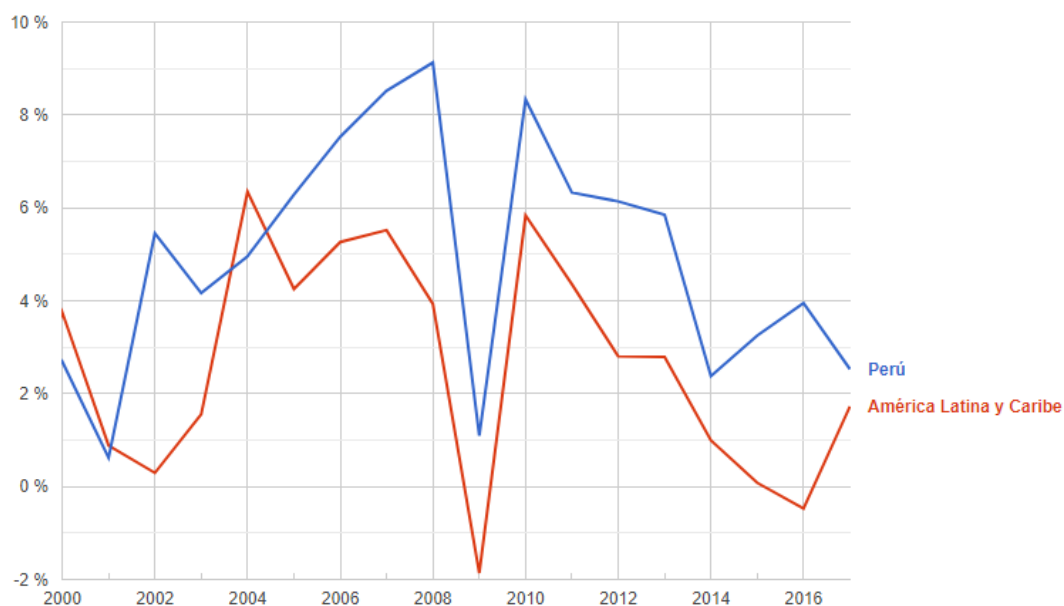
Durante los últimos 17 años la economía peruana se ha desempeñado bastante bien en cuanto a tasas de crecimiento del PBI, en algunos periodos ha llegado a superar el 8% como en los años 2007 y 2008, aunque producto de las crisis económica de Estados Unidos tuvo un descenso en el 2009 pero se ha mantenido positivo este crecimiento como se puede apreciar en la Figura 28. En general el desempeño de la economía peruana ha sido de las mejores en América del Sur comparándola con sus países vecinos y con el promedio en general de América Latina y el Caribe como se puede apreciar en la Figura 29 y la Figura 30. Este desempeño se debe a la participación de la inversión privada, especialmente aquella dirigida por el desarrollo de productos y actividades orientadas a la exportación de materias primas y productos agrícolas de consumo.



*Figura 28.* Tasa de crecimiento del PIB en el Perú 2000 - 2017  
Tomado de “Banco Mundial”. Recuperado de <https://datos.bancomundial.org>

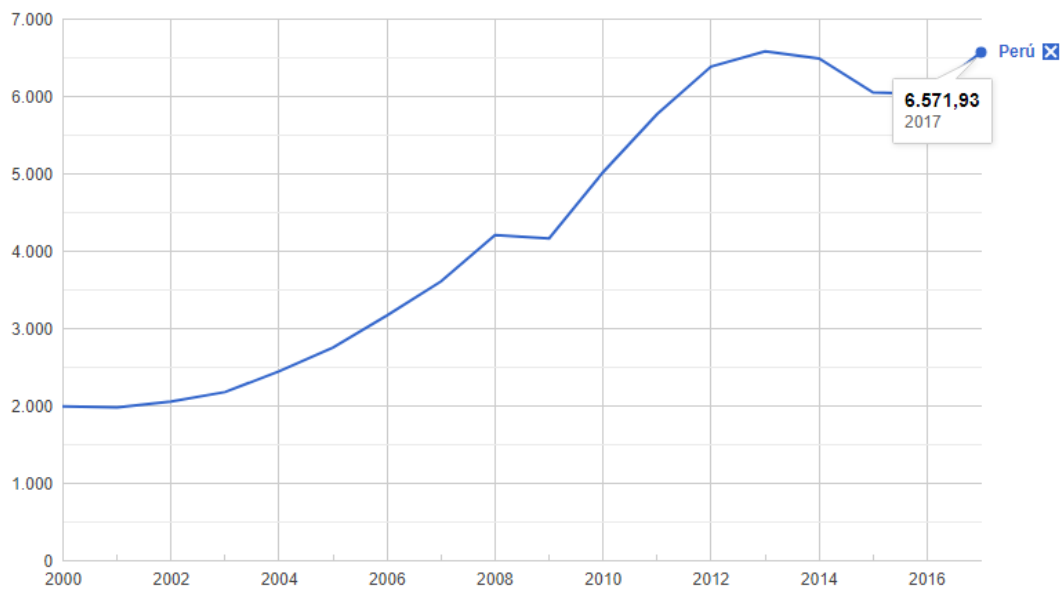


*Figura 29.* Tasa de crecimiento del PIB en el Perú y países vecinos 2000 - 2017  
Tomado de “Banco Mundial”. Recuperado de <https://datos.bancomundial.org>

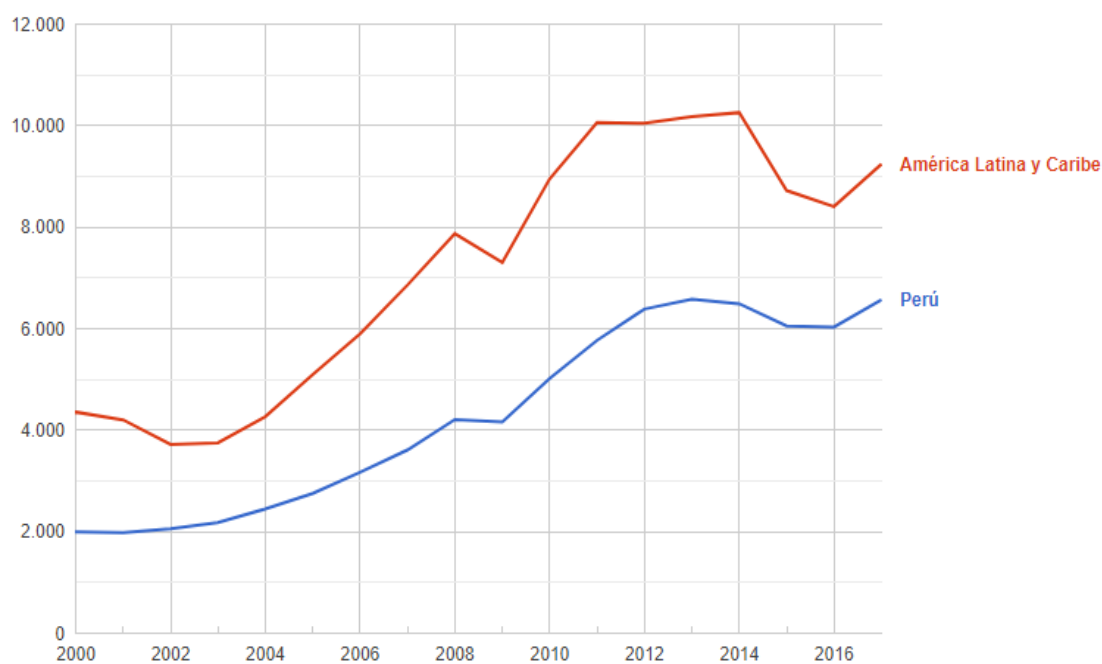


*Figura 30.* Tasa de crecimiento del PIB en el Perú y América Latina y Caribe 2000 - 2017 Tomado de “Banco Mundial”. Recuperado de <https://datos.bancomundial.org>

Por otro lado, el PBI Per Cápita del Perú en dólares de Estados Unidos ha llegado a 6571.93 en el 2017. En la Figura 31 se puede apreciar que a partir del 2006 se marca una fuerte tendencia al alza por parte de este indicador lo que refleja un mayor poder adquisitivo por parte del consumidor peruano impulsado a su vez por las bajas tasas de desempleo de los últimos años en comparación con el resto del Mundo como podemos apreciar en la Figura 31. Comparando el indicador con América del Sur y el Caribe podemos apreciar que el Perú se encuentra por debajo del promedio de 9244.41 dólares como se aprecia en la Figura 32. Comparado con el mundo podemos apreciar que el Perú se encuentra por debajo del promedio de 10,714.47 dólares americanos como muestra la Figura 33. También se puede analizar que la forma de los gráficos entre el PBI per cápita en Perú, el de América latina y el caribe, y el del mundo son similares lo que indica la tendencia e influencia que ha ejercido la economía mundial en la del Perú con esto podemos identificar que la tendencia de la economía Mundial representa una Amenaza para la economía del Perú, por lo tanto, todos los acontecimientos que le afecten por consiguiente hacen lo mismo con el Perú.



*Figura 31.* PIB per cápita (dólares estadounidenses actuales) en el Perú 2000 - 2017  
Tomado de “Banco Mundial”. Recuperado de <https://datos.bancomundial.org>



*Figura 32.* PIB per cápita (dólares estadounidenses actuales) en el Perú y América Latina y Caribe 2000 - 2017  
Tomado de “Banco Mundial”. Recuperado de <https://datos.bancomundial.org>

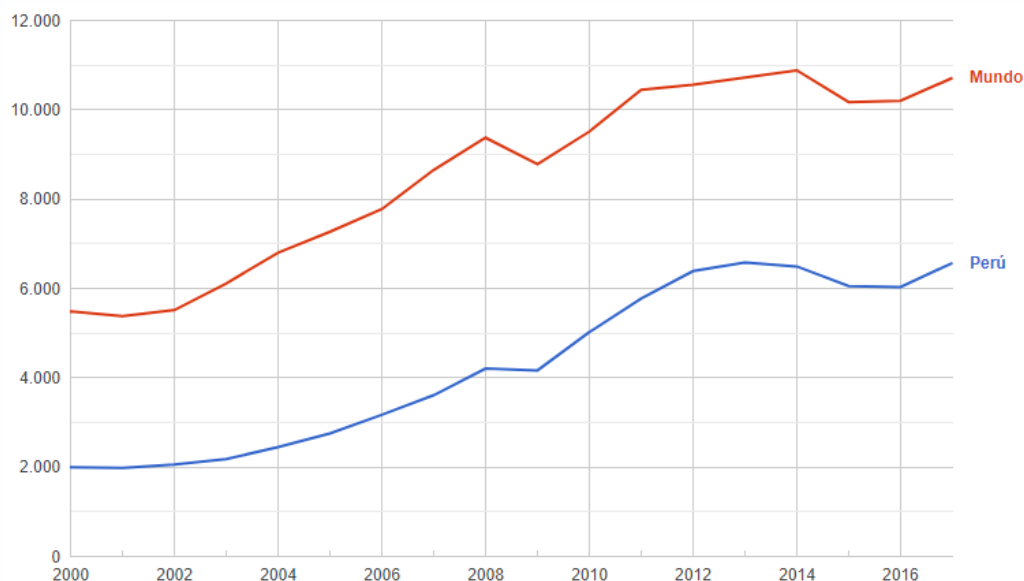


Figura 33. PIB per cápita (dólares estadounidenses actuales) en el Perú y el mundo 2000 - 2017

Tomado de "Banco Mundial". Recuperado de <https://datos.bancomundial.org>

Sobre la tasa de inflación el Banco Central de Reserva del Perú se ha esforzado por mantener una inflación controlada por debajo del 4%, lo que genera un ambiente de confianza en función a los precios de mercado, como la inflación afecta directamente el poder adquisitivo del consumidor, una política de control de este indicador respalda la demanda interna y permite un ambiente de consumo interno ideal para las inversiones.

Sobre los acuerdos integración y cooperación el Perú mantiene tratados comerciales de libre comercio con países estratégicos como Estados Unidos, China y la Unión Europea con el fin de afianzar sus operaciones de Exportación y mantener una política de crecimiento económico como se ha venido dando en los últimos años, se puede ver los tratados de libre comercio firmados por el Perú en la Tabla 10. El principal comercio de Perú es de materias primas y minerales, siendo los países de China y Estados Unidos demandantes importantes de los mismos por lo que los precios repercuten significativamente en la economía nacional y en el crecimiento de las inversiones. Por lo que se identifica, la Demanda de materias primas por parte de China y Estados Unidos representa una Amenaza a las operaciones de Credicorp

Bolsa ya que su influencia afecta seriamente la economía nacional, la Demanda de esos países también es afectada por el comportamiento de sus propias economías nacionales.

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

D'Alessio (2015) indicó que estas fuerzas involucran creencias, valores, actitudes, opiniones, y estilos de vida desarrollados a partir de las condiciones sociales, culturales, demográficas, étnicas, y religiosas que existen en el entorno de la organización. Estas fuerzas definen el perfil del consumidor, determinan el tamaño de los mercados, orientan los hábitos de compra, afectan el comportamiento organizacional y crean paradigmas que influyen en las decisiones de los clientes. En la Tabla 13 se pueden apreciar algunas variables a tomar en cuenta.

Tabla 13

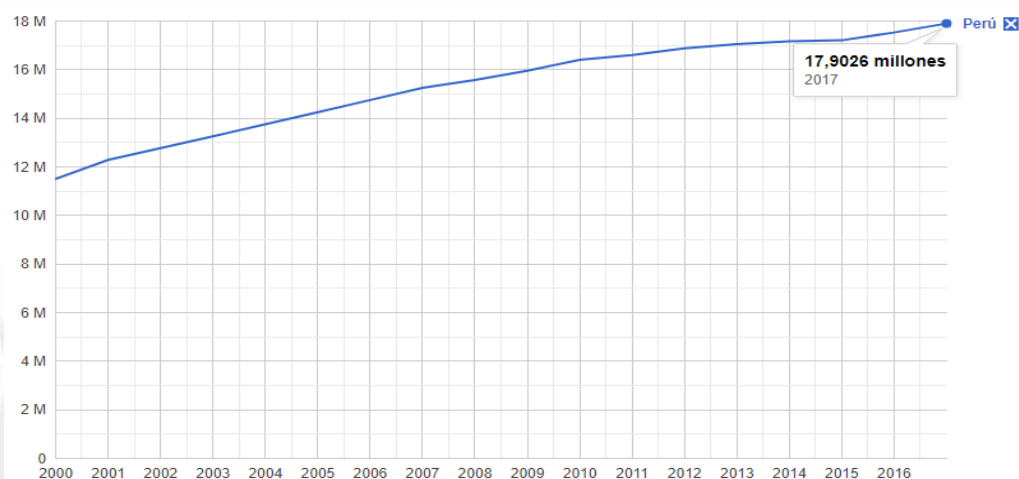
#### *Variables Sociales, Culturales y Demográficas*

Principales	Secundarias
Tasa de crecimiento poblacional	Esperanza de vida
Tasa de desempleo y subempleo	Tasa de mortalidad
Incidencia de la pobreza y pobreza extrema	Tasas de inmigración y emigración
Distribución del ingreso en la población	Roles sociales según edad y género
Tasa de analfabetismo	Valores y ética
Nivel promedio de educación	Responsabilidad social
Cultura e idiosincrasia	Uso del tiempo libre
Estilos de vida de la población	Conflictos religiosos y étnicos
	Calidad de vida de la población
	Actitud hacia la globalización

*Nota:* Tomado de D'Alessio, 2015, El proceso estratégico un enfoque de gerencia, p.116.

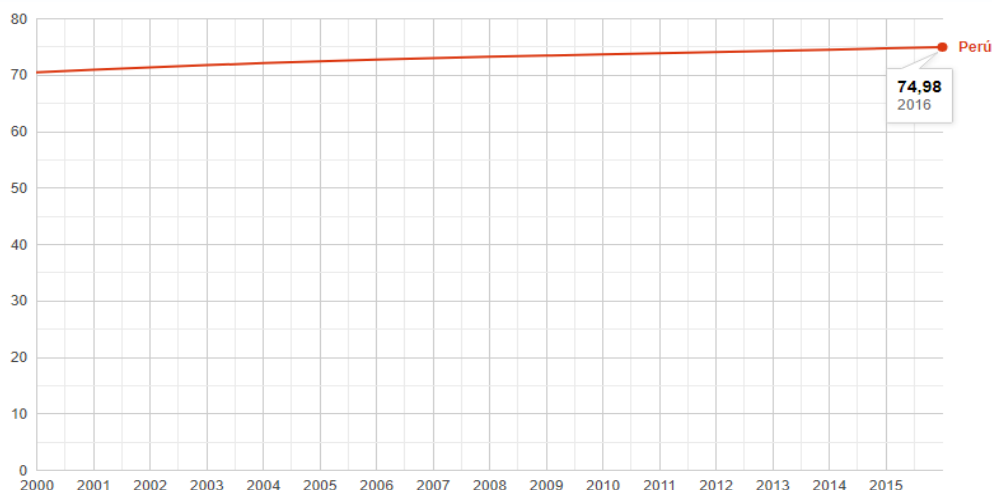
La población peruana ocupa el puesto 53 en nivel de población en el mundo según cifras del Banco Mundial y el puesto 5 a nivel de América Latina y el Caribe como se aprecia en la Tabla 7. Esto representa una ventaja en términos de potencial humano de trabajo o fuerza laboral que el 2017 alcanzó los 17.9026 millones de personas como se puede apreciar en la Figura 34, a esto se suma el hecho de mantener una tasa de desempleo de 3.67% en el 2017. Debemos considerar que se encuentra por debajo del promedio mundial de 5.52%

como lo muestra la Figura 17. Uno de los factores más importantes para un país además de tener una fuerza laboral considerable, es la capacidad para generar empleo para la misma, podemos apreciar economías en el mundo con gran fuerza laboral como es el caso de China que en el 2017 llega a 786.7382 millones de personas lo que representa 43.94 veces la de Perú y además una tasa de desempleo de 4.68% en el 2017 según datos del Banco Mundial.



*Figura 34.* Mano de Obra o Fuerza laboral en el Perú 2000 - 2017  
Tomado de “Banco Mundial”. Recuperado de <https://datos.bancomundial.org>

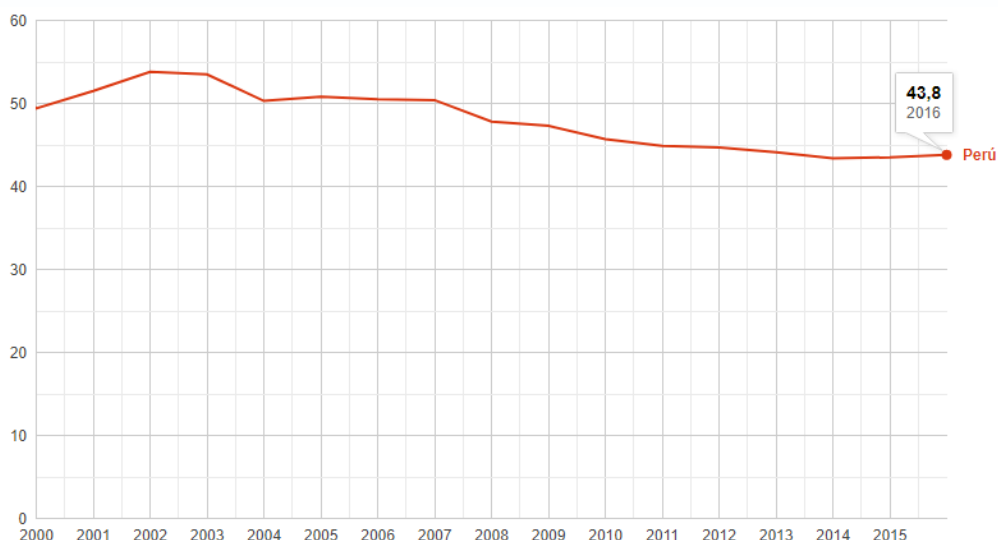
Por otro lado, la esperanza de vida o expectativa de vida en el Perú se ha incrementado en casi 5 años desde el año 2000 al 2017 alcanzando los 74.98 años como se muestra en la Figura 35, un valor que se encuentra por encima del promedio mundial de 72.04 en ese mismo año. Se considera que los factores podrían ser consecuencia del incremento del poder adquisitivo, reducción de la pobreza, los avances médicos y mejoras en salud pública.



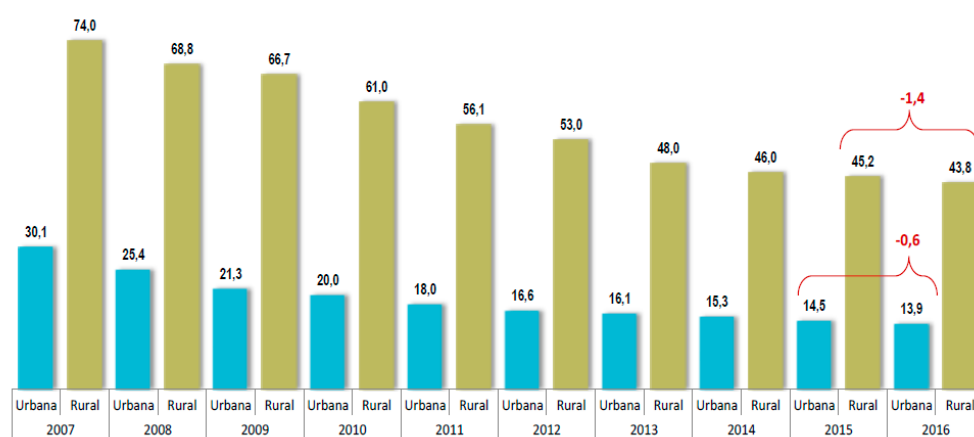
*Figura 35.* Esperanza de Vida en el Perú 2000 - 2017

Tomado de “Banco Mundial”. Recuperado de <https://datos.bancomundial.org>

Respecto a la medición de la desigualdad en los ingresos entre las personas u hogares se utiliza el coeficiente de GINI que mide el grado en que la distribución de los ingresos entre las personas u hogares dentro de una economía, se aparta de una distribución perfectamente equitativa. Así, un coeficiente de GINI de 0 representa una equidad perfecta, mientras que un coeficiente de 100 implica una desigualdad perfecta. Encontramos que en el 2016 el Perú se encontraba en 43.8 lo que demuestra una gran mejora respecto a los inicios del año 2000 donde se apreciaba una mayor desigualdad como lo demuestra la Figura 36. Esto también se refleja en los indicadores de pobreza donde se aprecia una disminución de la misma tanto en la zona urbana como rural según datos del INEI como se aprecia en a Figura 37 donde en el año 2007 la pobreza rural llegaba a 74% y la urbana a 30.1% y en el 2016 se redujo considerablemente a 43.8 en la rural y 13.9% en la urbana.



*Figura 36. Coeficiente de GINI en el Perú 2000 - 2016*  
Tomado de “Banco Mundial”. Recuperado de <https://datos.bancomundial.org>



*Figura 37. Evolución de la incidencia de pobreza total, según residencia 2007-2016.*  
Tomado de Instituto de Estadística e Informática del Perú. Recuperado de [https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones\\_digitaes/Est/Lib1425/](https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitaes/Est/Lib1425/)

En el Perú hasta junio de 2017 se registran 177 conflictos sociales, de los cuales 123 se encuentran en estado activo y 54 en estado latente según Reporte de Conflictos Sociales N° 160 correspondiente al mes de junio de 2017 de la Defensoría del Pueblo. En cuanto a la tipología, los casos socioambientales son los más numerosos (72,9%). De estos, el sector minero registra el mayor número (64,3%). Por otro lado, se registraron 87 acciones colectivas de protesta, de las cuales el 10,3% corresponde a conflictos sociales (Gestión b, 2017).

Muchos de estos conflictos afectan a dos sectores principales de la economía del Perú que son el sector Minero y el sector de Construcción. Parten de la inexistencia de resguardo jurídico; la afectación de lugares sagrados; por la ausencia o la deficiente evaluación y estudio de impacto ambiental; por el incumplimiento de la consulta a pueblos indígenas; por la exclusión de los beneficios a pueblos oriundos en la explotación de recursos; y por la criminalización de la protesta social (Alicia Bárcena, Bielschowsky, & Torres, 2018: 441). Esto representa una Amenaza para las operaciones de Credicorp Capital Bolsa porque desincentiva la inversión privada, afectando especialmente los grandes proyectos mineros de los que depende el crecimiento del PBI, al mismo tiempo genera un clima de incertidumbre en los inversionistas y clientes de Credicorp Capital Bolsa. Afecta el número de operaciones en la Bolsa de Valores de Lima.

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

D'Alessio (2015) indicó que estas fuerzas 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. El impacto de las fuerzas tecnológicas y científicas en el entorno es amplio, dado que: modifican las reglas de la competencia, vuelven obsoletas las prácticas de gestión tradicionales, reducen o eliminan las barreras de entrada dentro de un sector industrial, trastocan las estructuras existentes, redefinen los diseños de la organización, generan nuevas oportunidades de negocio, e influyen en las decisiones de tercerización de actividades; en suma, ocasionan la ruptura del status quo de las organizaciones. En la Tabla 14 se pueden apreciar algunas variables a tomar en cuenta.

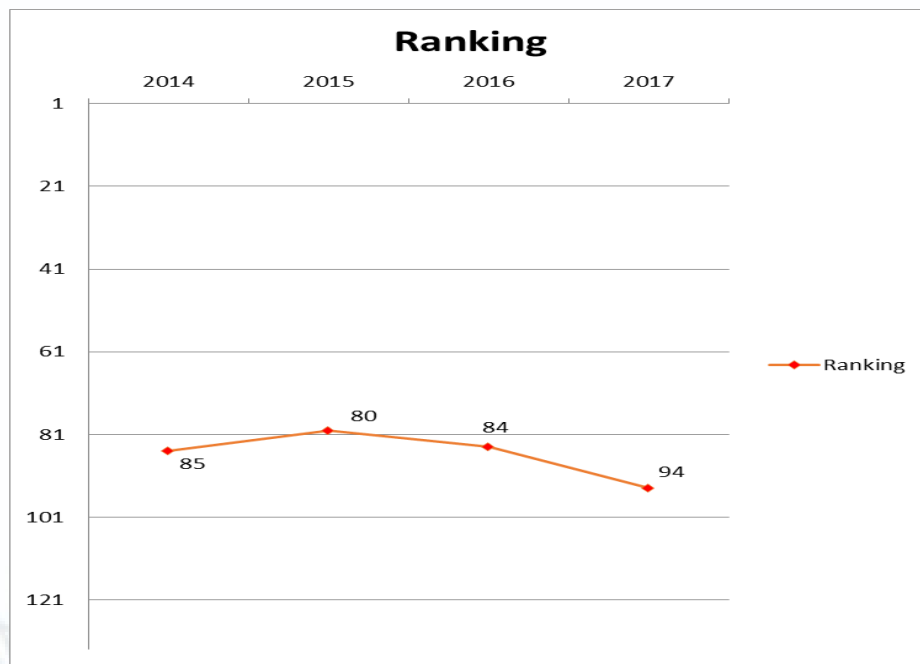
Tabla 14

*Variables Tecnológicas y Científicas*

Principales	Secundarias
Estado del arte	Estudios en biotecnología
Velocidad de transferencia de tecnología	Avances en la ciencia de los materiales
Inversión en Investigación y Desarrollo	Desarrollo e integración de soluciones informáticas
Desarrollo de las comunicaciones	Mejoras e innovaciones tecnológicas
Uso de las tecnologías de información	Aplicaciones multimedia
Evolución del número de patentes	Automatismos
Uso de internet	

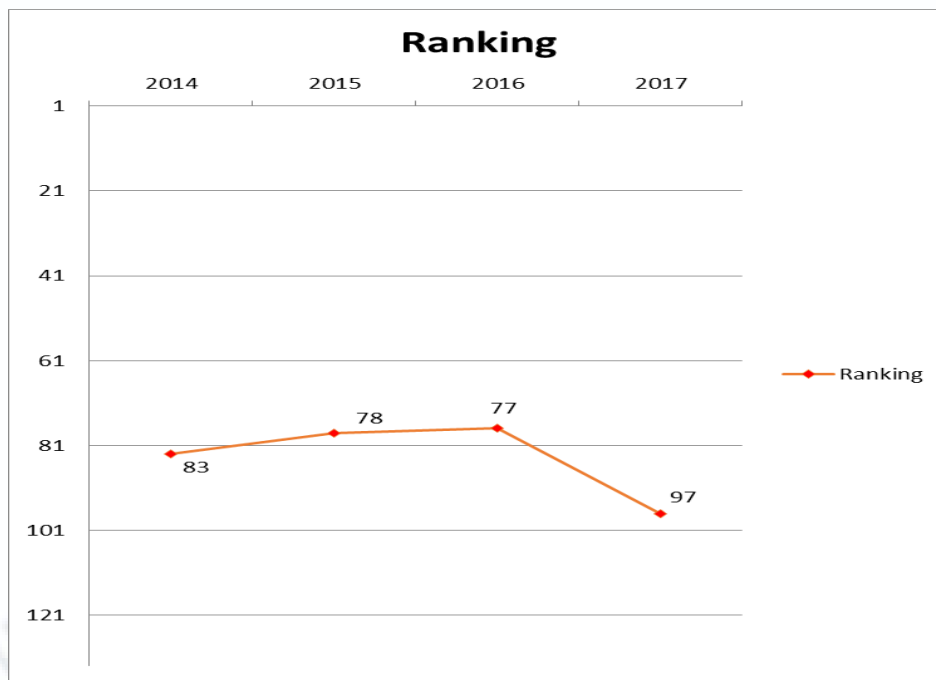
*Nota:* Tomado de D'Alessio, 2015, El proceso estratégico un enfoque de gerencia, p.117.

El Perú no es un país que desarrolle tecnología por excelencia, es uno que demanda de ella. De acuerdo con el Reporte de Competitividad Global 2016-2017, el Perú ocupó el puesto 88 en el pilar de preparación tecnológica. En cuanto a la disponibilidad de utilizar las últimas tecnologías ha caído al puesto 94 en el 2017 un valor de casi 10 puestos respecto al año 2016 como se aprecia en la Figura 38. Esto dificulta a las empresas a poder encontrar la tecnología que requieren sus operaciones en el País, motivo por el cual deben realizar sobrecostos de adquisición para importarla. Otro problema es que al ser tecnología adquirida fuera un problema también puede representar conseguir el personal indicado para darle mantenimiento y uso. Por ello la necesidad de contratar trabajadores calificados del exterior.



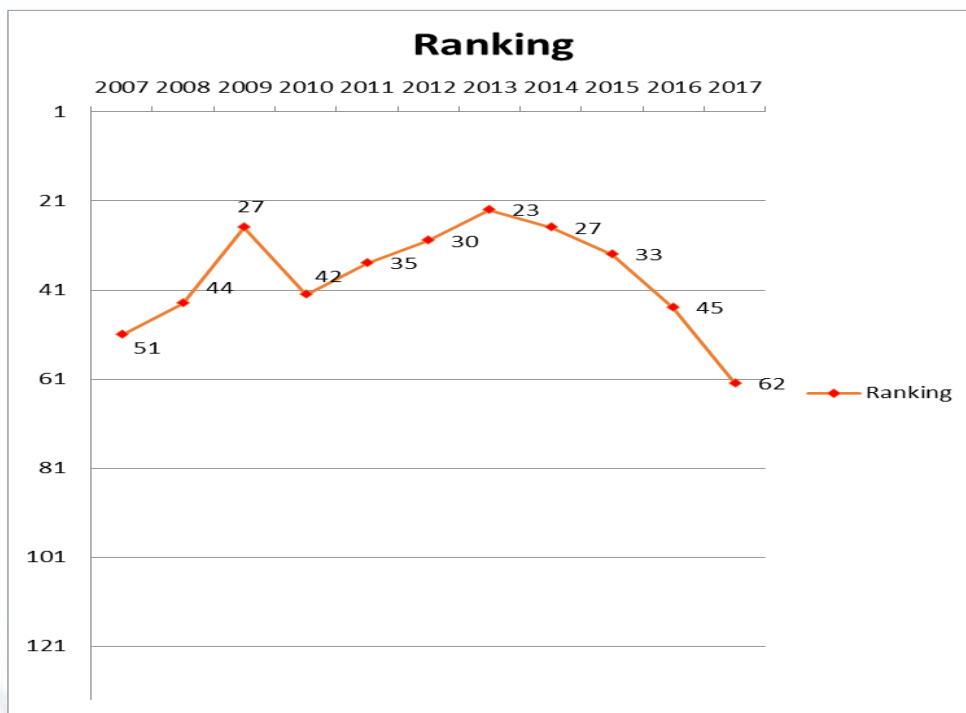
*Figura 38.* Disponibilidad de utilizar las últimas tecnologías en el Perú 2014 - 2017 Tomado de “Banco Mundial”. Recuperado de [https://tcdata360.worldbank.org/indicadores/entrp.tech.latest?country=PER&indicator=3384&viz=line\\_chart&years=2012,2016](https://tcdata360.worldbank.org/indicadores/entrp.tech.latest?country=PER&indicator=3384&viz=line_chart&years=2012,2016)

En cuanto a su facilidad para implementar tecnología a nivel empresarial se puede apreciar que ha caído del puesto 77 en el 2016 al puesto 97 en el 2017. Esto demuestra la dificultad que tienen las empresas para utilizar las nuevas tecnologías que aparecen en el mercado, esto les resta la flexibilidad que necesitan para adaptarse. Uno de los problemas podría ser la falta de personal capacitado, el desconocimiento por parte de los empresarios o la falta de capital para invertir en tecnología, se puede apreciar el indicador en la Figura 39.



*Figura 39.* Facilidad para implementar tecnología a nivel empresarial en el Perú 2014 – 2017 Tomado de “Banco Mundial”. Recuperado de [https://tcdata360.worldbank.org/indicadores/tech.absorb?country=PER&indicator=3438&viz=line\\_chart&years=2012,2016](https://tcdata360.worldbank.org/indicadores/tech.absorb?country=PER&indicator=3438&viz=line_chart&years=2012,2016)

En cuanto a la Inversión Extranjera Directa (IED) y Transferencia de Tecnología en el Perú, en la Figura 40 se puede apreciar el retroceso significativo que ha tenido el Perú en los últimos años, iniciando en el 2007 con el puesto 51 a terminar en el 2017 con el puesto 62. La IED es considerada como una vía a través de la cual los países obtienen importantes beneficios y tiene un importante papel como canal de acceso a nuevas tecnologías y procesos de producción, sobre todo, para los países menos desarrollados.

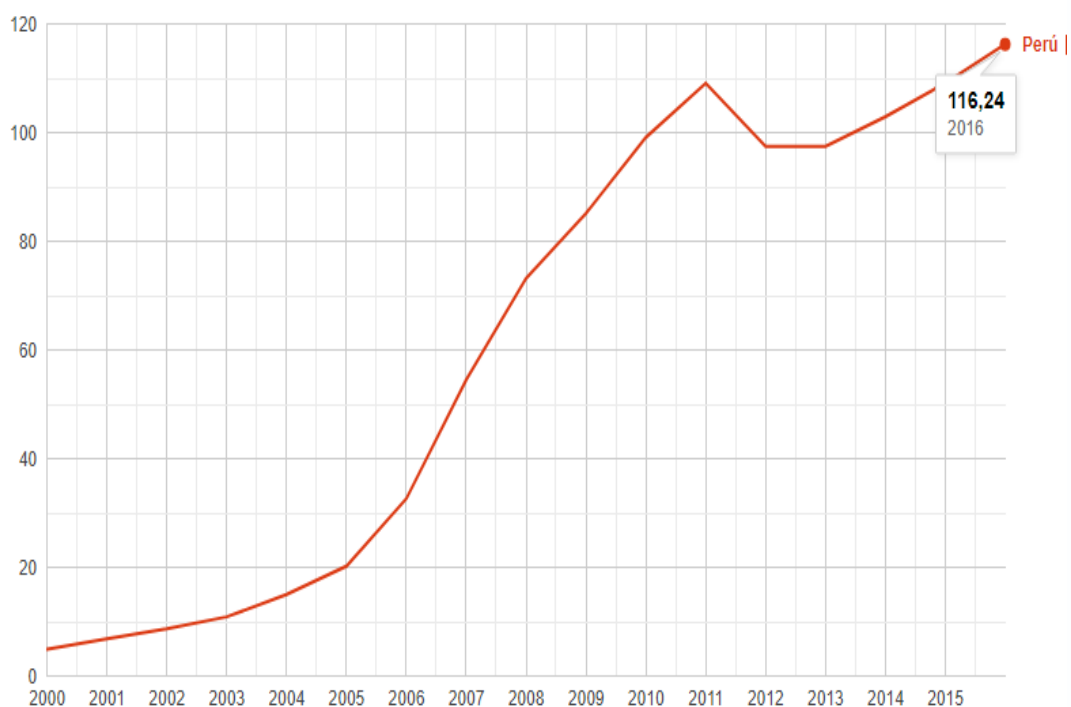


*Figura 40.* Inversión Extranjera Directa y Transferencia de Tecnología en el Perú 2014 – 2017

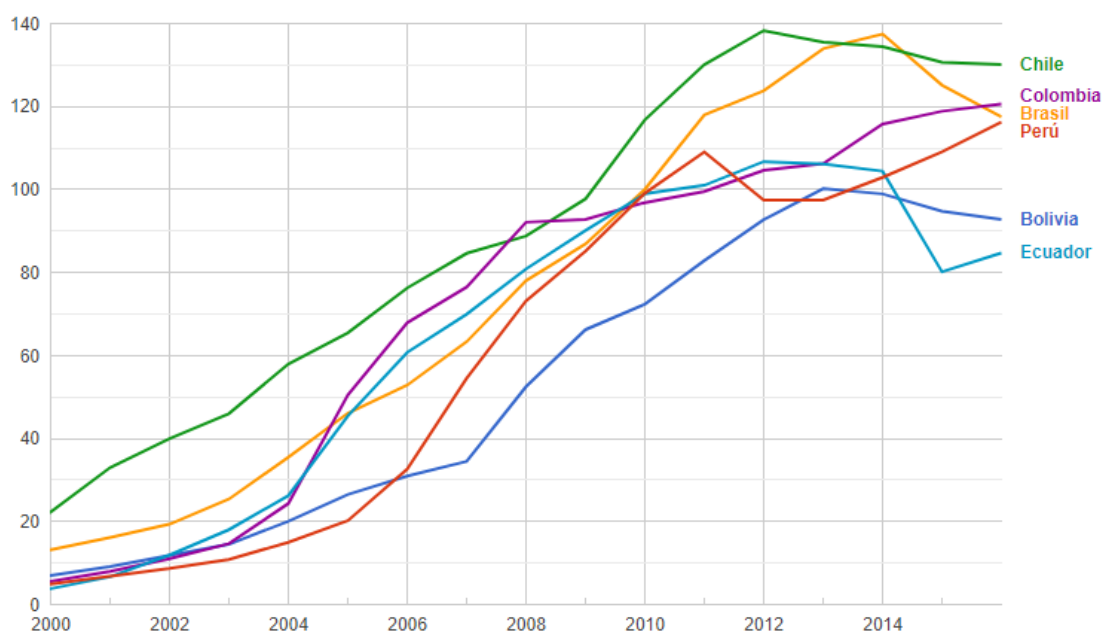
Tomado de “Banco Mundial”. Recuperado de

[https://tcdata360.worldbank.org/indicadores/h2b4ffaf7?country=PER&indicador=718&viz=line\\_chart&years=2007,2017](https://tcdata360.worldbank.org/indicadores/h2b4ffaf7?country=PER&indicador=718&viz=line_chart&years=2007,2017)

En cuanto a las suscripciones a telefonía móvil en el Perú, se puede apreciar en la Figura 41 la evolución de las mismas, llegando a afirmar que en el año 2016 por cada peruano existe 1.16 suscripciones. La telefonía móvil también se ha vuelto una puerta de acceso a Internet y la interconexión social de sus usuarios con ello en una población mayor informada que en el pasado y con capacidad de ser testigo y denunciar cualquier acontecimiento utilizando los medios sociales y su conexión a internet. Comparando el indicador con el resto de países vecino, el Perú se encuentra en la posición 4 como lo demuestra la Figura 42.

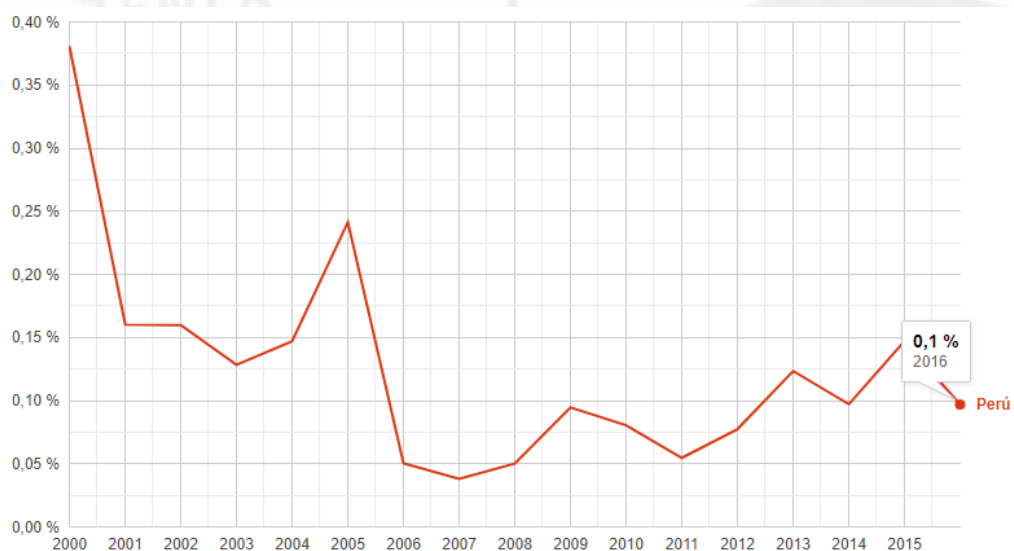


*Figura 41.* Suscripciones a telefonía móvil (por cada 100 personas) en el Perú 2000 - 2016  
Tomado de “Banco Mundial”. Recuperado de <https://datos.bancomundial.org>



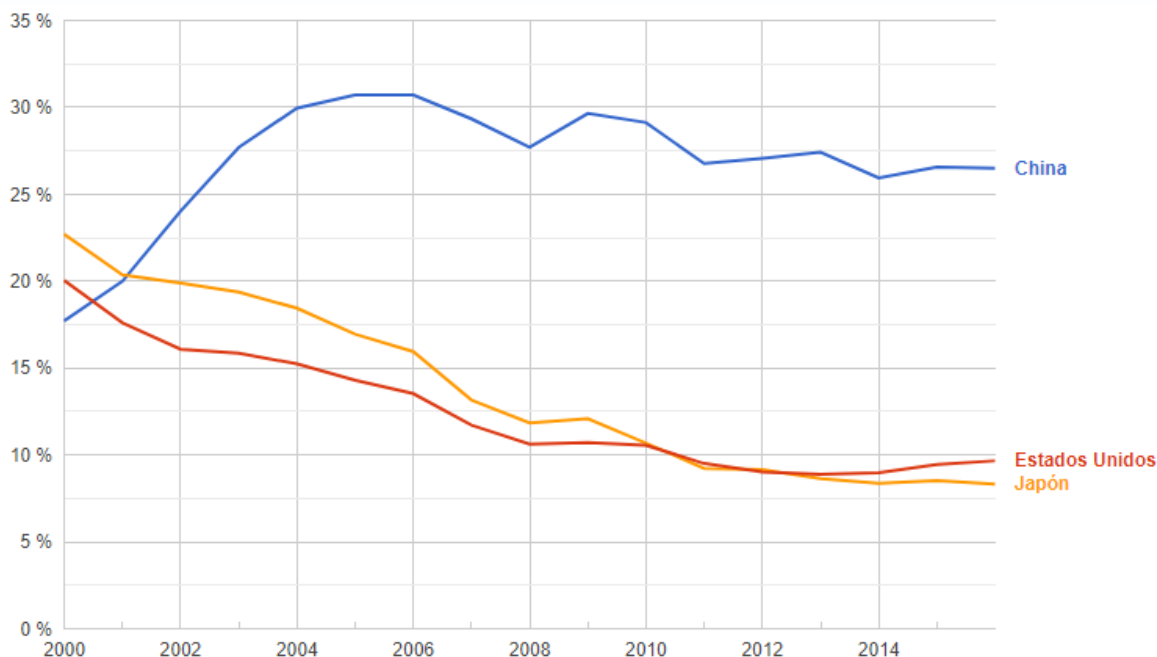
*Figura 42.* Suscripciones a telefonía móvil (por cada 100 personas) en el Perú y sus países vecinos 2000 - 2016  
Tomado de “Banco Mundial”. Recuperado de <https://datos.bancomundial.org>

Las exportaciones de bienes y servicios en tecnología de información y comunicación, representa el 0.1% del total de exportación de bienes en el Perú en el año 2016 como se muestra en la Figura 43, lo que representa el poco desarrollo de la industria peruana para poder innovar y desarrollar tecnología a diferencia de otros países como China con un porcentaje de 26.5, Estados Unidos con un porcentaje de 9.66, Japon con un porcentaje de 8.31 como se muestra en la Figura 44. Tomando esto en consideración, los países desarrollados y que generan mayor PBI son aquellos que tambien tienen una mayor exportacion de bienes de TIC.



*Figura 43.* Exportaciones de bienes de TIC (% del total de exportaciones de bienes) en el Perú 2000 - 2016

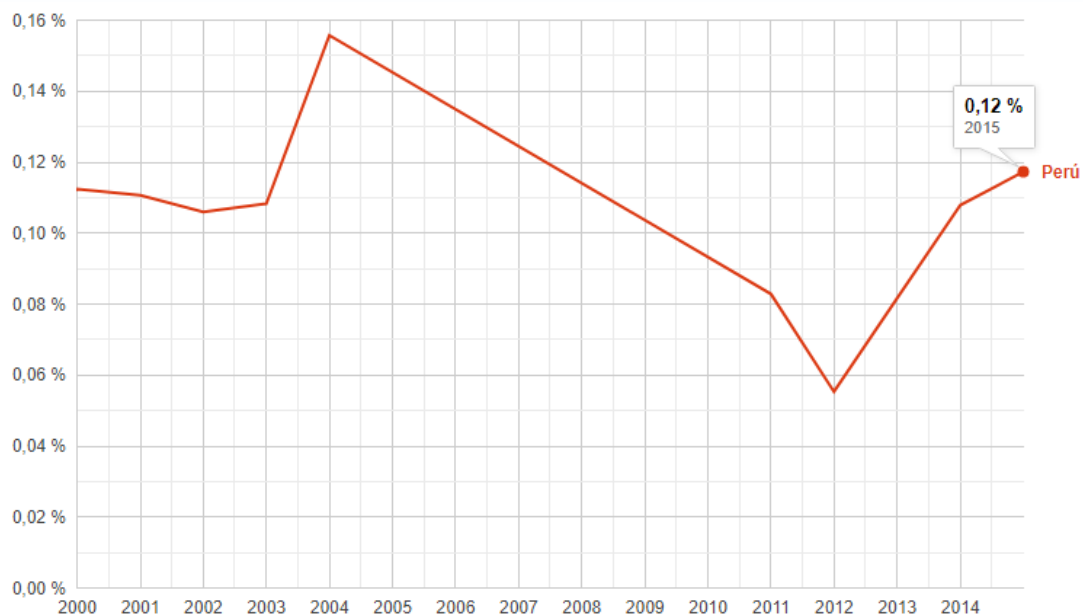
Tomado de "Banco Mundial". Recuperado de <https://datos.bancomundial.org>



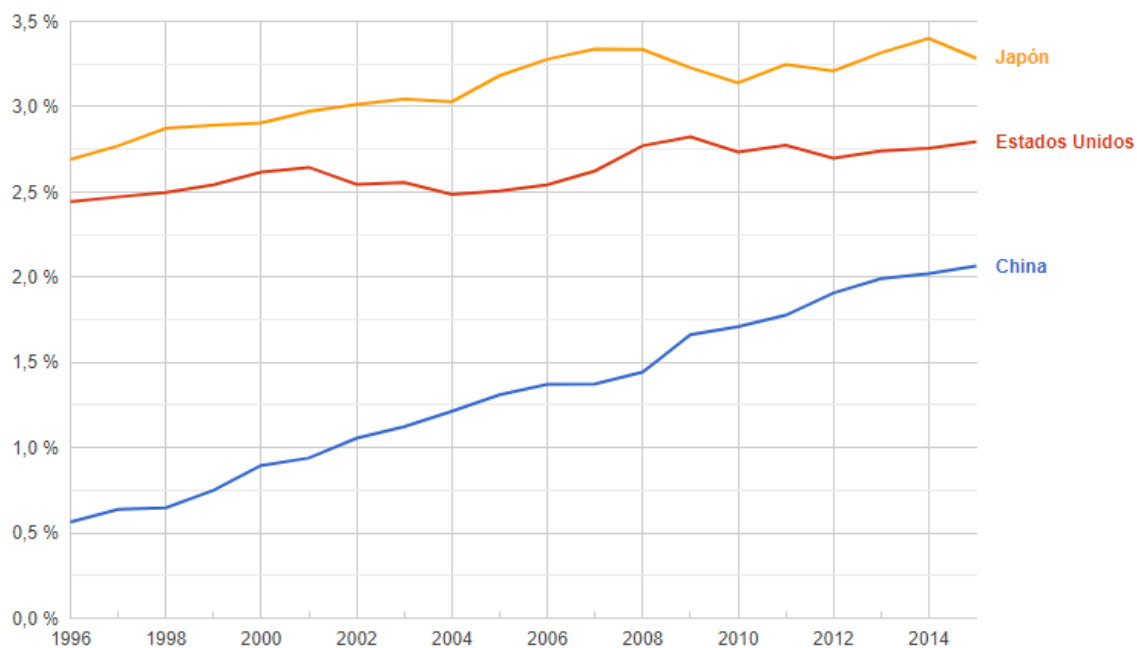
*Figura 44.* Exportaciones de bienes de TIC (% del total de exportaciones de bienes) en China, Estados Unidos y Japón Perú 2000 – 2016

Tomado de “Banco Mundial”. Recuperado de <https://datos.bancomundial.org>

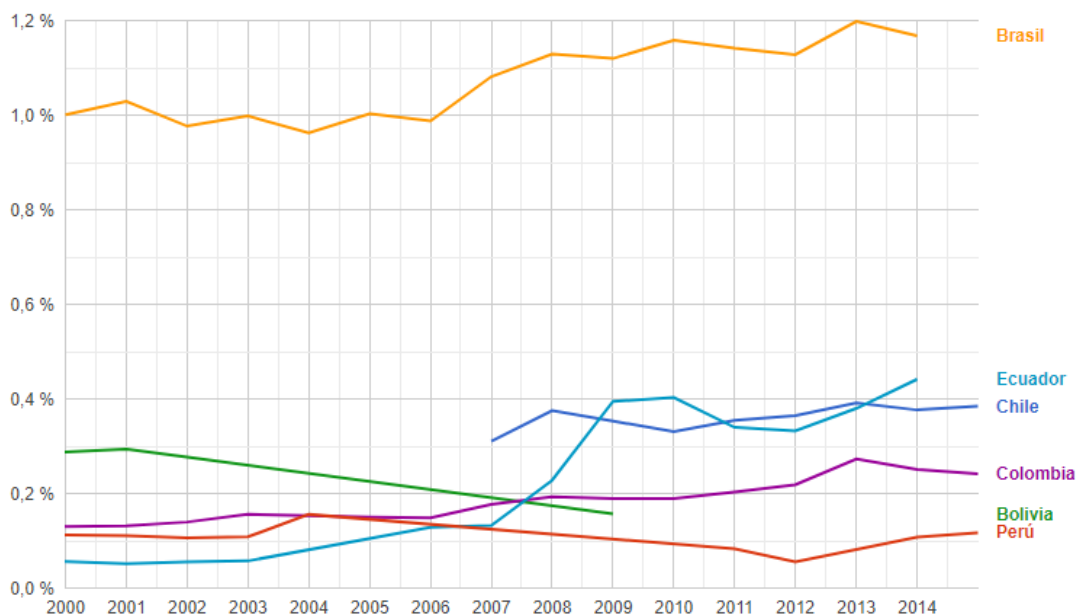
Según los datos anteriores también se comprueba que el Perú tiene destinado una inversión muy limitada en investigación y desarrollo respecto a su PBI con un 0.12 % en el 2015 como se muestra en la Figura 45. Tomando en cuenta que la investigación y desarrollo genera la tecnología que permite que el País sea un exportador de la misma podemos compararlo con los países de China con una inversión del 2.07% de su PBI, Estados Unidos con una inversión de 2.79% de su PBI y Japón con una inversión de 3.28% de su PBI como se muestra en la Figura 46. En cuanto a sus países vecinos el Perú se encuentra en el último lugar, donde Brasil es el país con mayor inversión como se muestra en la Figura 47.



*Figura 45.* Gastos de investigación y desarrollo (% del PIB) en el Perú 2000 - 2015  
Tomado de “Banco Mundial”. Recuperado de <https://datos.bancomundial.org>



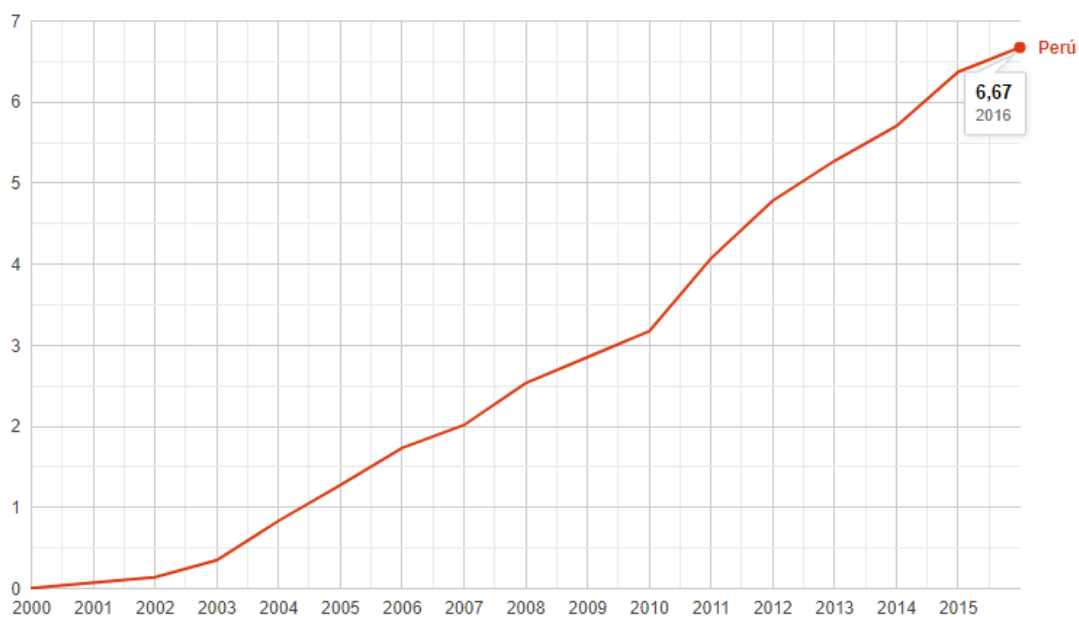
*Figura 46.* Gastos de investigación y desarrollo (% del PIB) en China, Estados Unidos y Japón Perú 2000 - 2015  
Tomado de “Banco Mundial”. Recuperado de <https://datos.bancomundial.org>



*Figura 47.* Gastos de investigación y desarrollo (% del PIB) en el Perú y sus países vecinos 2000 - 2015

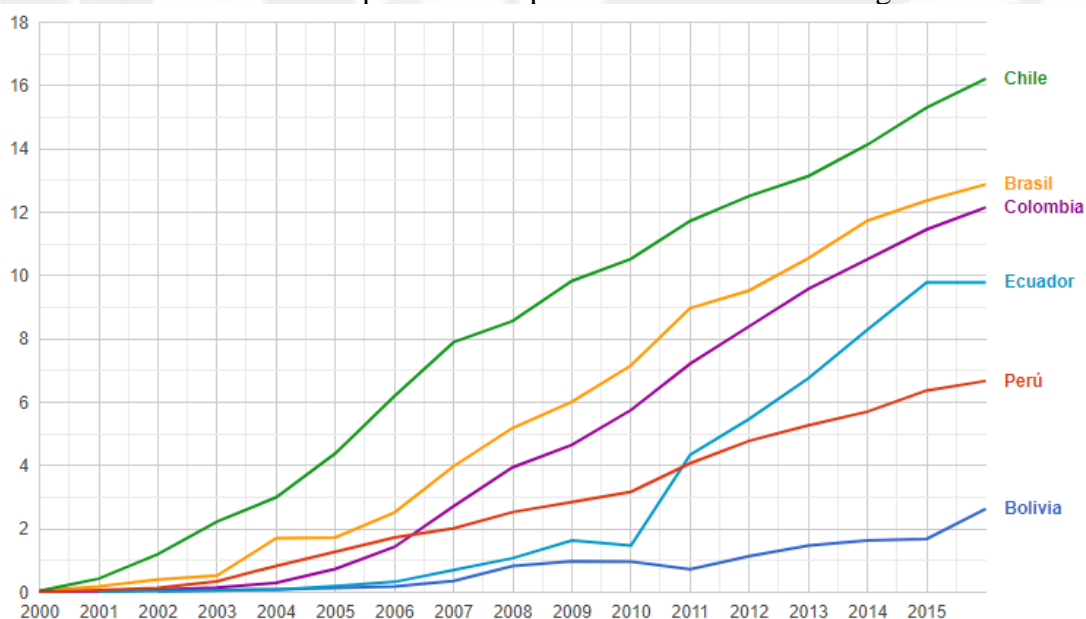
Tomado de “Banco Mundial”. Recuperado de <https://datos.bancomundial.org>

La importancia de internet en los últimos años ha marcado significativamente el mundo que nos rodea, es por ello su importancia y papel en el desarrollo de los países, en la Figura 48 podemos ver que existen 6.67 peruanos por cada 100 habitantes en el 2016 con acceso a banda ancha de internet, esto deja a Perú en el quinto lugar respecto a sus países vecinos donde Chile lleva la ventaja con 16.22 habitantes por cada 100 como se aprecia en la Figura 49.



*Figura 48.* Abonados a Internet de banda ancha fija (por cada 100 personas) en el Perú 2000 - 2016

Tomado de “Banco Mundial”. Recuperado de <https://datos.bancomundial.org>



*Figura 49.* Abonados a Internet de banda ancha fija (por cada 100 personas) en el Perú y sus países vecinos 2000 - 2016

Tomado de “Banco Mundial”. Recuperado de <https://datos.bancomundial.org>

Es una Amenaza que los principales recursos y herramientas informáticas que se utilizan para las operaciones de Bolsa sean sistemas con soporte en Estados Unidos y aplicaciones desarrolladas por servicios de fuera del país. Millenium es la plataforma utilizada por la Bolsa de Valores de Lima y la que se obliga a utilizar para todas las empresas

Sociedad Agente de Bolsa lo que incluye a Credicorp Capital Bolsa. Esto implica que no se pueda tener opción en lo referente a los costos que esto conlleva, sino que es un costo que se debe asumir con obligatoriedad.

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

D'Alessio (2015) indicó la importancia que ha adquirido la conciencia ecológicas y la conservación del medio ambiente en la última década, tanto como una preocupación de primer orden para la humanidad, como una responsabilidad con las generaciones futuras. Las fuerzas ecológicas y ambientales son impulsadas por instituciones que luchan por preservar el equilibrio del ecosistema del planeta, alertando sobre los efectos nocivos de la industrialización como se muestra en la Tabla 15.

Tabla 15

#### *Variables Ecológicas y Ambientales*

Principales	Secundarias
Protección del medio ambiente	Presencia de movimientos ambientales
Preservación de recursos naturales no renovables	Contaminación del aire, agua y tierras
Amenaza de desastres naturales	Protección de la biodiversidad en flora y fauna
Cultura de reciclaje	Deterioro de la capa de Ozono
Manejo de y desechos	
Conservación de energía	

*Nota:* Tomado de D'Alessio, 2015, El proceso estratégico un enfoque de gerencia, p.117.

El Perú es un país rico en recursos minerales y naturales, considerando que en él nacen los ríos que alimentan el Amazonas y que recibe de ella una gran variedad de especies. Por este motivo se ha realizado esfuerzos por preservar sus recursos protegiéndolos de la extinción y la acción del hombre. En la Figura 50 podemos apreciar la evolución del porcentaje del territorio nacional que ha sido protegido a lo largo del tiempo, desde el año 2000 se aprecia una pendiente positiva que ha llegado hasta el año 2014 a 31.44% del

territorio, aunque en el año 2016 se ha visto reflejado un descenso a 21.27% aunque todavía sigue considerándose un porcentaje considerable a diferencia de países desarrollados como China con 17.08% de su territorio y Estados Unidos con 12.97% de su territorio, pero por debajo de países sudamericanos como Brasil con 28.94% y Bolivia con 30.87% como se muestra en la Figura 51.

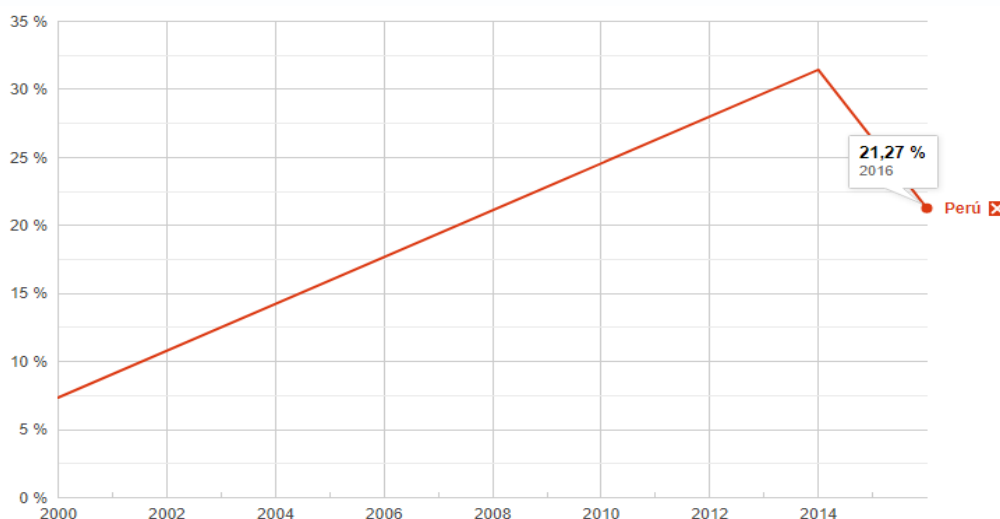


Figura 50. Áreas protegidas terrestres (% de la superficie total) en el Perú 2000 - 2016 Tomado de "Banco Mundial". Recuperado de <https://datos.bancomundial.org>

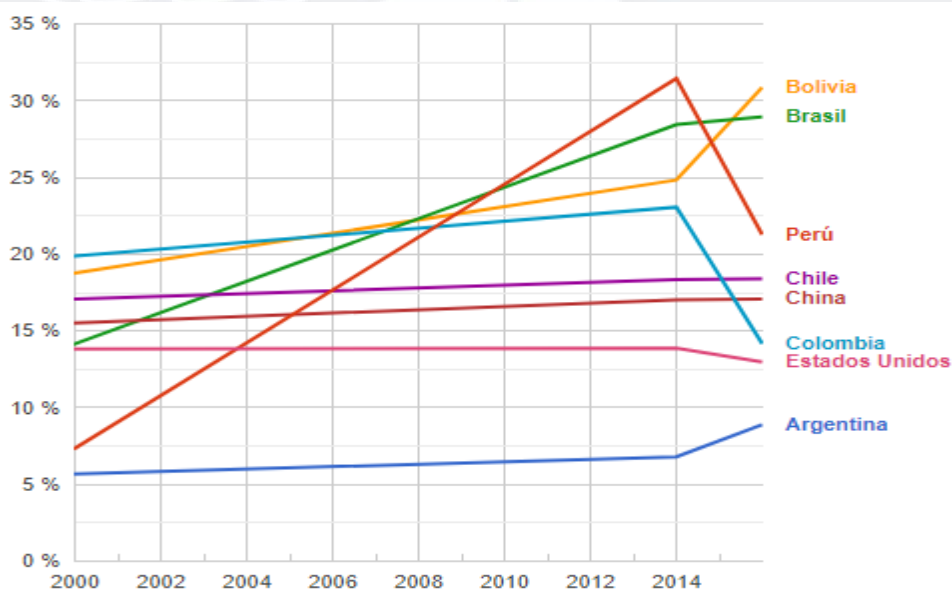


Figura 51. Áreas protegidas terrestres (% de la superficie total) en el Perú, países vecinos, China y Estados Unidos 2000 - 2016 Tomado de "Banco Mundial". Recuperado de <https://datos.bancomundial.org>

Sobre los flujos de recursos de agua dulce renovables (flujos internos de ríos y aguas de lluvia subterráneas) en el país, podemos apreciar un descenso significativo respecto a la población como lo muestra la Figura 52 donde se ha pasado a 154, 074.86 metros cúbicos de agua en el año 1965 a 52, 981.02 metros cúbicos de agua en el 2014. Esto refleja un serio problema con este recurso que con cada década escasea en forma alarmante, aunque en los últimos años la curva de descenso ha disminuido respecto a los años anteriores. Este panorama se puede apreciar también en sus países vecinos como podemos apreciar en la Figura 53, pese a ello mantiene una posición de ventaja sobre sus países vecinos. La posición de Perú y sus países vecinos sigue siendo ventajosa respecto al promedio mundial.

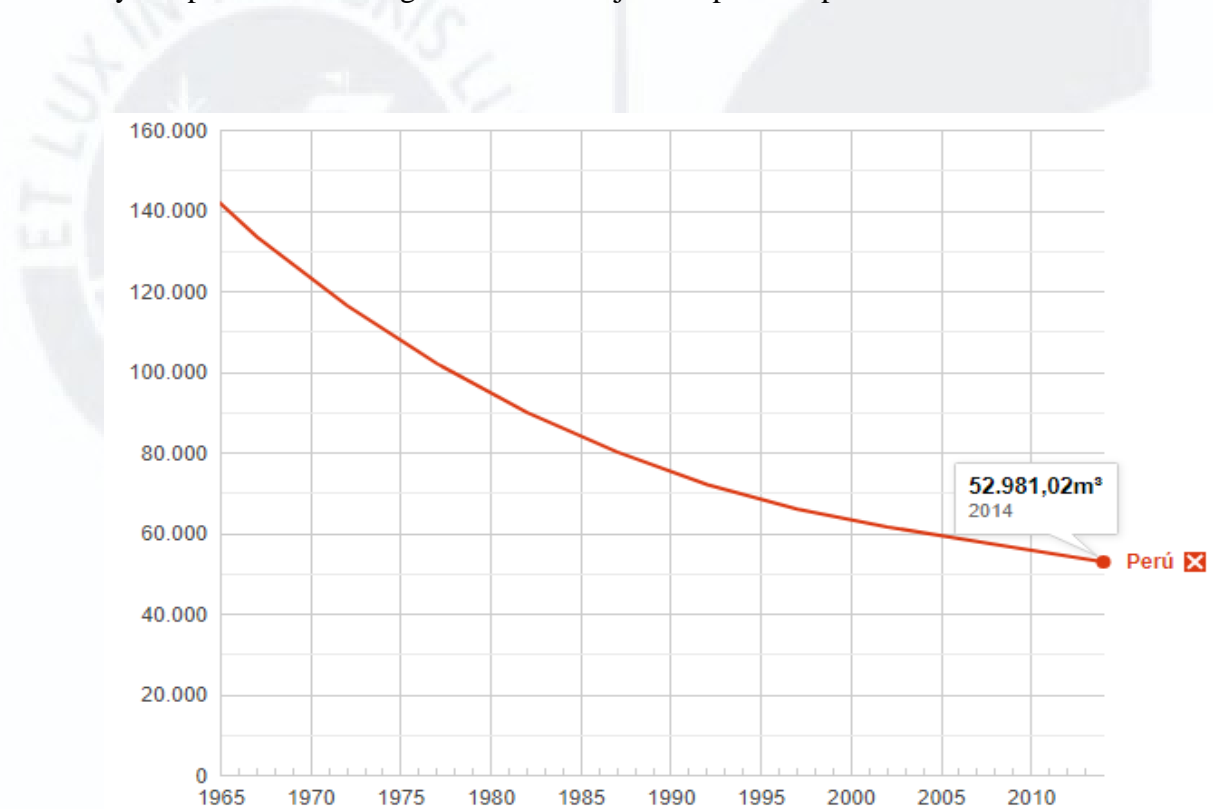


Figura 52. Recursos internos renovables de agua dulce per cápita, (metros cúbicos) en el Perú 1965 - 2014

Tomado de "Banco Mundial". Recuperado de <https://datos.bancomundial.org>

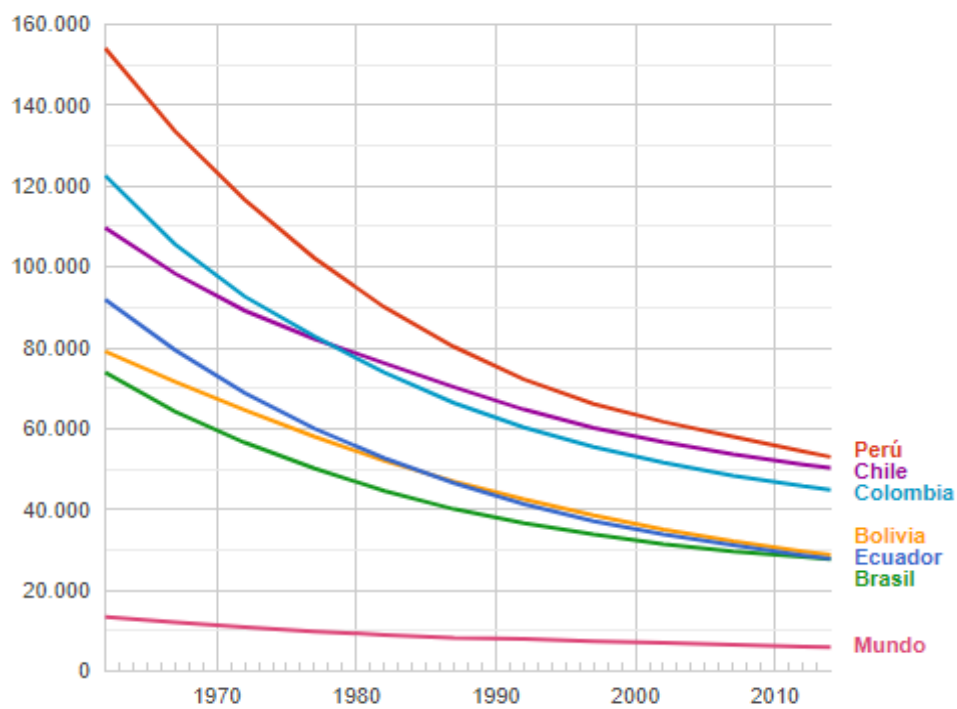


Figura 53. Recursos internos renovables de agua dulce per cápita, (metros cúbicos) en el Perú, sus países vecinos y el mundo 1965 - 2014

Tomado de “Banco Mundial”. Recuperado de <https://datos.bancomundial.org>

En cuanto al consumo de energía eléctrica puede apreciar en la Figura 54 como se ha incrementado el consumo per cápita de 680.19 kwh en el año 2000 ha 1307.51 kwh en el año 2014, un incremento que casi duplica el consumo del año 2000. Esto demuestra el incremento de la necesidad energética de la población lo cual involucra buscar alternativas de generación de energía que permita satisfacer su crecimiento demanda. Pese a lo mencionado anteriormente, el consumo per cápita en el Perú se encuentra por debajo de la media de América Latina y el Caribe que llega a 2128.82 kwh en el 2014 y en el resto del mundo se tiene un consumo per cápita promedio de 3125.29 kwh como se muestra en la Figura 55.

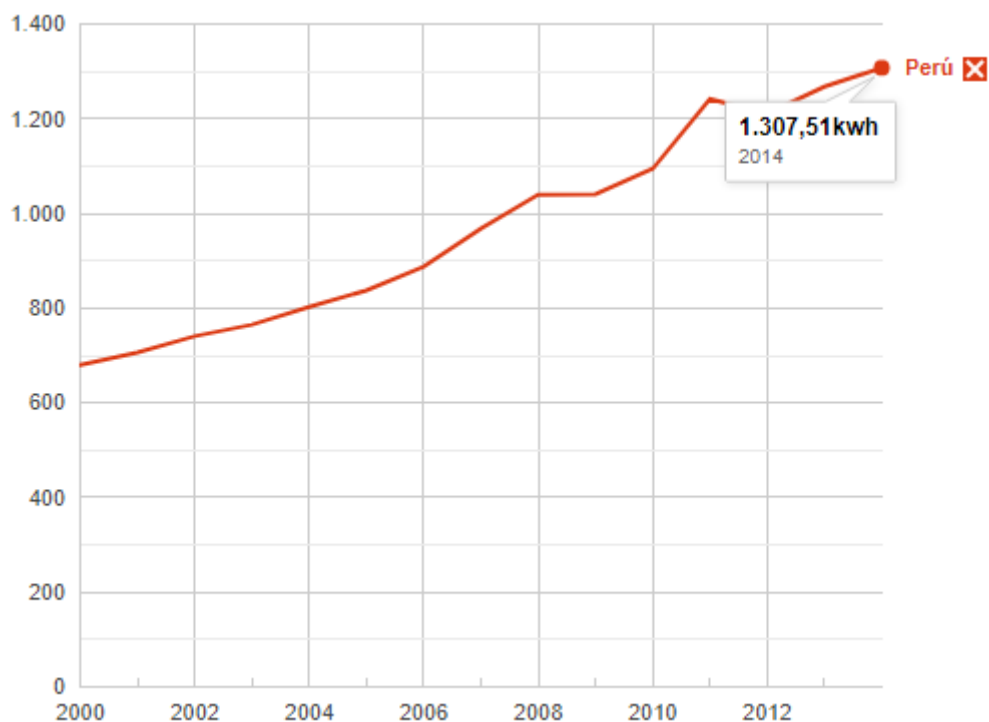


Figura 54. Consumo eléctrico en kilovatios hora per cápita en el Perú 2000 - 2014  
Tomado de "Banco Mundial". Recuperado de <https://datos.bancomundial.org>

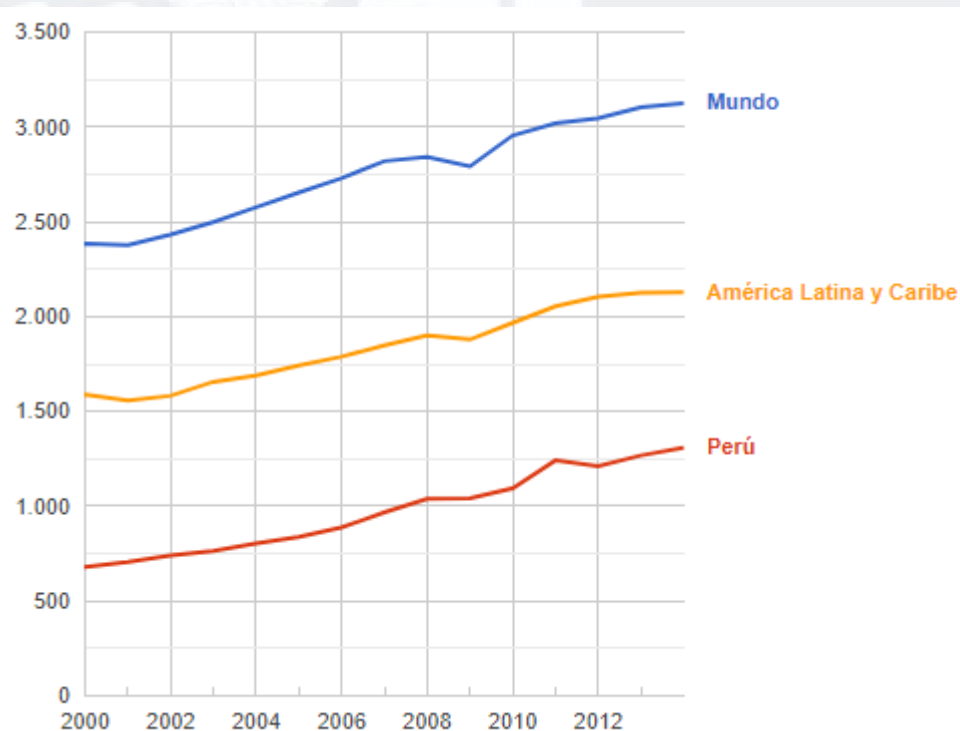


Figura 55. Consumo eléctrico en kilovatios hora per cápita en el Perú, América Latina y Caribe y el Mundo 2000 - 2014  
Tomado de "Banco Mundial". Recuperado de <https://datos.bancomundial.org>

En cuanto a su consumo de energía utilizando combustibles fósiles el Perú muestra una dependencia del 79.56% en el 2014 como se aprecia en la Figura 56 un valor que ha ido aumentando gradualmente con los años. Siendo un recurso no renovable y que escasea y encarece con el tiempo, una estrategia por parte de otros países es buscar otras alternativas. Entre sus países vecinos podemos destacar a Brasil cuya dependencia es el 59.12% lo que le permite tener menor influencia en su economía respecto a los precios del combustible fósil como se muestra en la Figura 57.

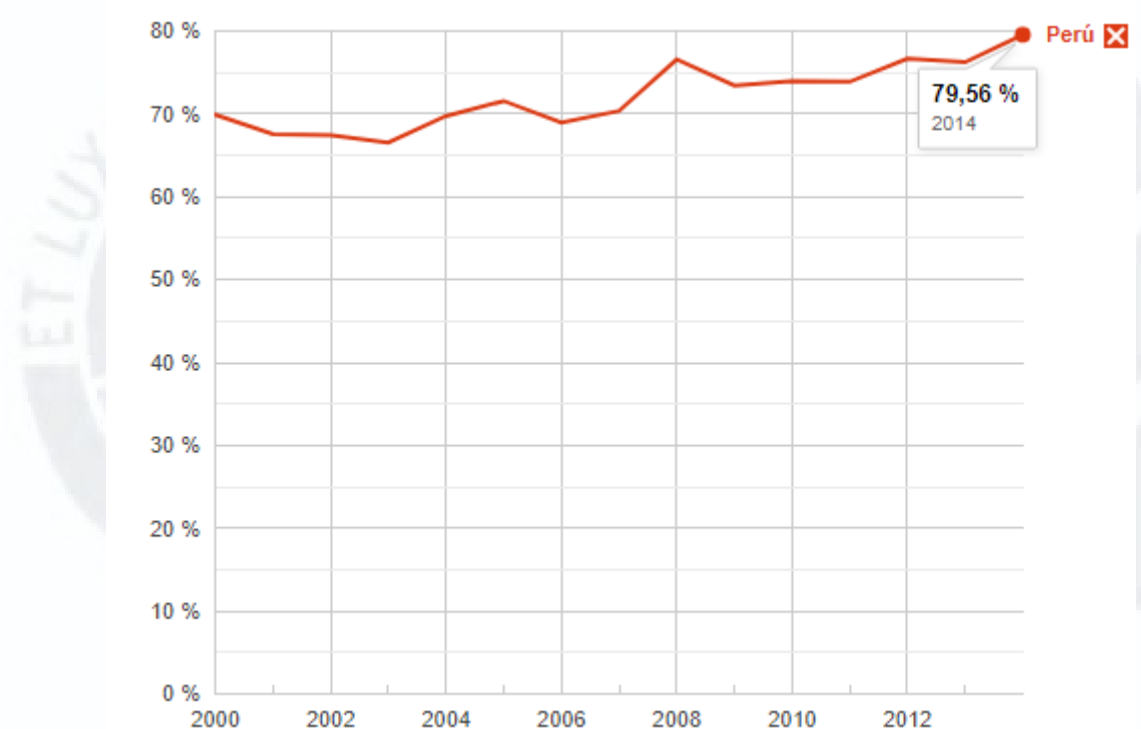
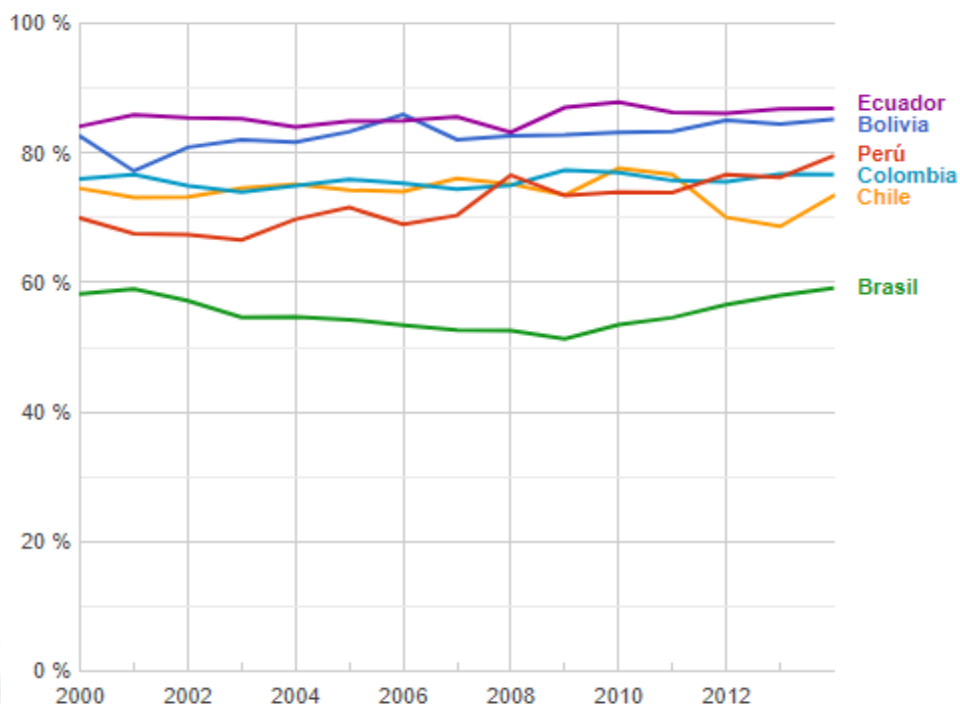


Figura 56. Consumo de energía de combustibles fósiles (% del total) en el Perú 2000 - 2014 Tomado de "Banco Mundial". Recuperado de <https://datos.bancomundial.org>



*Figura 57.* Consumo de energía de combustibles fósiles (% del total) en el Perú y sus países vecinos 2000 - 2014

Tomado de “Banco Mundial”. Recuperado de <https://datos.bancomundial.org>

La escasez de los recursos hídricos como es el agua dulce representa una amenaza a la economía nacional porque detiene el desarrollo de la actividad agrícola, una actividad que está siendo impulsada en los últimos años y que es rentable a ser una propuesta de recurso renovable a diferencia de la minería. Otro punto importante es la dependencia de combustibles fósiles, lo que representa una amenaza a futuro porque los precios de los mismos influyen en forma significativa su economía nacional principalmente en los precios de los productos.

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

Según D’Alessio (2015) el MEFE es una matriz que permite, a los estrategas, resumir y evaluar la siguiente información: política, gubernamental, y legal (P); económica y financiera (E); social, cultural y demográfica (S); tecnológica y científica (T); y ecológica y ambiental (E), que se da como resultado del análisis PESTE; para luego cuantificar estos resultados en la identificación de las oportunidades y amenazas que ofrece el entorno.

Según el análisis PESTE realizado se han identificado como Oportunidades:

1. La política monetaria Peruana basada en el control de la inflación.
2. El clima de confianza en la economía nacional debido a los buenos indicadores económicos.
3. El incremento del poder adquisitivo por parte del consumidor.
4. Que el Perú mantenga una economía libre de mercado con respeto por la propiedad privada y la inversión privada.

Y como Amenazas se ha identificado los siguientes puntos:

1. Dependencia de la economía en el precio de los minerales.
2. La inestabilidad Política que genera incertidumbre en el inversionista por el tipo de modelo económico que pueda imponer el nuevo gobierno.
3. La Demanda de materias primas por parte de China y Estados Unidos que son los principales destinos de las exportaciones.
4. Los conflictos sociales que afectan las actividades principales de construcción y minería, lo cual genera incertidumbre en los inversionistas, afectan los proyectos y la tasa de crecimiento.
5. El bajo nivel tecnológico y científico reflejado en la mano de obra calificada, bajo nivel educativo y la necesidad de adquirir profesionales del extranjero.
6. Dependencia de servicios Tecnología de Información extranjeros para las operaciones de Bolsa.
7. La escasez de los recursos hídricos como es el agua dulce que detiene proyectos importantes en el sector agrícola.
8. La dependencia de combustibles fósiles cuya incertidumbre en sus precios afectan los precios de los productos de mercado y la tasa de inflación.

9. El contar solamente con una Bolsa que es la Bolsa de Valores de Lima se tiene una desventaja con respecto a otros países.

Según D'Alessio (2015) contar con más de 20 factores determinantes de éxito atomizaría los pesos, aumentando su subjetividad; y contar con menos de 10, concentraría en algunos factores los pesos que realmente no lo ameritan. Es por ello que en este estudio se toma las 4 oportunidades encontradas y las 7 amenazas más significativas para Credicorp Capital Bolsa, podemos ver el resultado de la preparación de la matriz MEFE en la Tabla 16.



Tabla 16

*Matriz de Evaluación de los Factores Externos (MEFE)*

Factores determinantes de éxito		Peso	Valor	Ponderación
<b>Oportunidades</b>				
O1	La política monetaria Peruana basada en el control de la inflación.	0.10	2.00	0.20
O2	El clima de confianza en la economía nacional debido a los buenos indicadores económicos	0.12	3.00	0.36
O3	El incremento del poder adquisitivo por parte del consumidor	0.14	4.00	0.56
O4	Que el Perú mantenga una economía libre de mercado con respeto por la propiedad privada y la inversión privada	0.08	4.00	0.32
Subtotal		0.44		1.44
<b>Amenazas</b>				
A1	Dependencia de la economía en el precio de los minerales.	0.12	4.00	0.48
A2	La inestabilidad Política que genera incertidumbre en el inversionista por el tipo de modelo económico que pueda imponer el nuevo gobierno.	0.08	3.00	0.24
A3	La Demanda de materias primas por parte de China y Estados Unidos que son los principales destinos de las exportaciones.	0.12	4.00	0.48
A4	Los conflictos sociales que afectan las actividades principales de construcción y minería, lo cual genera incertidumbre en los inversionistas, afectan los proyectos y la tasa de crecimiento.	0.07	3.00	0.21
A5	Dependencia de servicios Tecnología de Información extranjeros para las operaciones de Bolsa.	0.03	2.00	0.06
A6	La dependencia de combustibles fósiles cuya incertidumbre en sus precios afectan los precios de los productos de mercado y la tasa de inflación.	0.07	2.00	0.14
A7	El contar solamente con una Bolsa que es la Bolsa de Valores de Lima se tiene una desventaja con respecto a otros países.	0.07	4.00	0.28
Subtotal		0.56		1.89
Total		1.00		3.33

Valor.

4. La respuesta es superior
3. La respuesta está por encima del promedio
2. La respuesta está en el promedio
1. La respuesta es pobre

*Nota:* El modelo de la matriz es tomado de D'Alessio, 2015, *El proceso estratégico un enfoque de gerencia*, p.121.

### 3.5. Credicorp Capital Sociedad Agente de Bolsa S.A. y sus Competidores

Las empresas se encuentran en constante interacción en el mercado, es por ello que debe analizarse todas las variables para poder alcanzar los objetivos de posicionamiento y rentabilidad, entre otros que pudieran tener. El modelo de Porter, publicado en 1979, define que se debe evaluar la estrategia de la empresa a través del análisis de la industria enfocándose en cinco fuerzas: el poder de negociación de los proveedores, el poder de negociación de los compradores, la amenaza de los entrantes, la amenaza de los sustitutos y la rivalidad de los competidores.

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

D'Alessio (2015) establece los puntos importantes a considerar al momento de evaluar el poder de negociación de los proveedores en la Tabla 17

Tabla 17

#### *Determinantes del poder de los proveedores*

##### Principales

Diferenciación de insumos

Costos cambiantes de proveedores y empresas en la industria

Presencia de insumos sustitutos

Concentración de proveedores

Importancia del volumen para el proveedor

Costo relativo en las compras totales en la industria

Impacto de los insumos en el costo o la diferenciación

Amenaza de integración hacia adelante relativa al riesgo de la integración hacia atrás por las empresas de la industria

*Nota:* Tomado de D'Alessio, 2015, El proceso estratégico un enfoque de gerencia, p.123

La tecnología de información es vital para desarrollar el negocio de las SAB's porque ella facilita el monitoreo de los valores y la transacciones. Debido a ello, los proveedores de tecnología de información, proveedores de servicios de brokeraje y plataformas tecnológicas son los socios estratégicos de la empresa.

Credicorp Capital Bolsa realiza sus operaciones en la Bolsa de Valores de Lima, por normativa se encuentra obligado a utilizar las plataformas informáticas que son determinadas por esta institución. Se trata de un monopolio, obligando a las empresas Sociedades Agente de Bolsa a incurrir con estos costos fijos para operar, por ello no existen ofertas de otros proveedores. La SMV también obliga a utilizar esta plataforma (software Millenium), en forma exclusiva, para realizar las operaciones de negociación. Este software es de soporte extranjero y que ha sustituido desde el 2015 a la plataforma Elex. Por otro lado, la empresa *Cavali* es el único proveedor que lleva el registro, custodia, compensación y liquidación de valores y de instrumentos de emisión no masiva, así como de instrumentos derivados autorizados por la Superintendencia del Mercado de Valores (SMV). La *BVL* es la única Bolsa en Perú, por lo tanto, sus costos son altos al ser poco negociable en comparación con otros países, que cuentan con más de una Bolsa.

Actualmente, la SMV estipula que todos los representantes de SAB's en el mercado local deben certificarse a través de un examen en un centro de estudios. La universidad PUCP es la institución elegida y contratada por la asociación de SAB's. Por otro lado, la oferta para acceder a las plataformas para operar en mercados internacionales es una realidad distinta debido a que muchos ofertan ese servicio. Entre los principales proveedores de servicios informáticos encontramos el software SMF DATATEC el cual es utilizado en los departamentos de Tesorería de instituciones financieras e inversionistas institucionales nacionales y extranjeros. Un importante porcentaje de la liquidez de las principales variables e instrumentos del mercado financiero local son negociados a través de este sistema. El software OTC, que opera una plataforma de mercado abierta, transparente y conectada, que ofrece transparencia de precios en más de 10,000 valores, enlaza directamente a los corredores de bolsa que proporcionan servicios de liquidez y ejecución. OTC organiza sus valores en tres mercados: OTCQX, OTCQB y OTC Pink.

Otros principales proveedores son los de brokedaje, entre ellos destaca Bulltick que es una firma de corretaje de valores, gestión de activos y banca de inversión que ofrece a sus clientes productos financieros diversificados aprovechando sus raíces latinoamericanas y su experiencia internacional. Ofrecen información, oportunidades y servicios de ejecución superior a instituciones financieras e inversores calificados. Con sede en Miami, Florida, están en una posición óptima para atender las necesidades de los clientes de EE. UU., América Latina y otros que buscan acceso y experiencia en los mercados de valores estadounidenses y mundiales. Mantienen sus raíces, información y redes locales en Latinoamérica para el beneficio de sus clientes. Ofrecen a sus clientes el servicio personalizado y la flexibilidad de las empresas boutique junto con las capacidades financieras de las instituciones más grandes.

Otro proveedor de brokedaje es *Lek Securities*, una firma de compensación y ejecución de órdenes independiente que brinda acceso directo a mercados de valores, opciones, renta fija y divisas. Ofrece cuentas directas y servicios de Prime Brokerage a clientes profesionales e institucionales, así como a inversores individuales sofisticados. Brindan servicios de compensación a intermediarios que prestan servicios a cuentas institucionales y minoristas. Los acuerdos de compensación completamente divulgados están disponibles para los corredores de bolsa regulados en todo el mundo. Las cuentas generales están disponibles para las instituciones financieras extranjeras autorizadas para retener el dinero del cliente. Actúa como custodio global para instituciones y compañías de servicios financieros de todo el mundo. Sus servicios incluyen custodia, procesamiento de ingresos, acciones corporativas y servicios de impuestos.

El poder de negociación de los proveedores es alto porque Credicorp Capital Bolsa está sujeto a la normativa de la Superintendencia del Mercado de Valores, además que Perú solo se cuenta con una única Bolsa de Valores. La limitada tecnología nacional obliga a la

contratación de productos y servicios a mayor costo brindado por empresas extranjeras.

Asimismo, la empresa tiene una fuerte dependencia de los servicios de empresas del Grupo Credicorp en soporte administrativo, informático, riesgos y afines prestados por BCP y Credicorp Capital FS para tener acceso a la cartera de clientes institucionales, entre otros, incurriendo en altos costos fijos que en el 2017 fue de S/11,401,478 soles.

### 3.5.2. Poder de negociación de los compradores

D'Alessio (2015) establece los puntos importantes a considerar al momento de evaluar el poder de negociación de los compradores en la Tabla 18.

Tabla 18

#### *Determinantes del poder de los compradores*

##### Principales

Concentración de compradores frente a concentración de empresas

Volumen de los compradores

Costos cambiantes de los compradores en relación con los de las empresas

Información de los compradores

Diferencias de producto

Identidad de Marca

Impacto en la calidad y el desempeño

Incentivos a los decisores

Utilidades del comprador

*Nota:* Tomado de D'Alessio, 2015, El proceso estratégico un enfoque de gerencia, p.123.

Credicorp Capital Sociedad Agente de Bolsa S.A. trabaja con tres tipos de clientes: personas naturales, personas jurídicas e inversionistas institucionales. Cuenta con clientes de Banca Exclusiva, Banca Enalta y Banca Privada de su brazo bancario el Banco de Crédito del Perú. Los clientes de Banca Exclusiva y Enalta cuentan con muchos beneficios, pudiéndoles ofrecer no solo productos de inversión on-shore (los excedentes de fondos de peruanos se encuentran en el país) que es lo que se ofrece a los clientes de Banca Exclusiva, sino también hasta productos de inversión off-shore (los excedentes de fondos de peruanos se encuentran en el extranjero) y, además, préstamos financieros atractivos en monto a tasas de interés sumamente cómodas. Sus clientes de Banca Exclusiva generalmente realizan montos de

negociación por operación en bolsa promedio entre S/10,000 y S/ 50,000; aunque no son importes altos, el porcentaje en cantidad de estos clientes es mayor. Sus clientes de Banca Privada y Enalta, por lo general realizan operaciones con importes superiores a los S/100,000 lo que les da un mayor poder de negociación dado la importancia que representan para CCB. Como dato adicional, CCB para lograr retener a sus clientes de Banca Privada, brinda un servicio especial de asesoría de inversión bursátil de primer nivel, cobrando comisiones bajas muy atractivas. Además, pone a su disposición toda la información de los valores que están interesados en adquirir, buscando de este modo alcanzar su fidelización. Por lo mencionado anteriormente, el poder de negociación de los compradores es alto, ya que siempre pueden recurrir con la competencia alentados por tasas de comisión atractivas y por experiencias negativas en Bolsa. Para Credicorp Capital Bolsa la fidelización de clientes está basada en la confianza. Este punto es muy importante para este tipo de negocio donde se realizan transacciones de valores, por ello es fundamental perfilar al cliente adecuadamente y brindarle una adecuada asesoría bursátil. En caso de perder la confianza del cliente, sería aprovechado por la competencia.

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

D'Alessio (2015) establece los puntos importantes a considerar al momento de evaluar la amenaza de sustitución en la Tabla 19

Tabla 19

#### *Determinantes de la amenaza de sustitución*

##### **Principales**

Desempeño relativo de los sustitutos en el precio

Costos Cambiantes

Propensión de los compradores a sustituir

*Nota:* Tomado de D'Alessio, 2015, El proceso estratégico un enfoque de gerencia, p.123.

La amenaza de los sustitutos es alta, a pesar que Credicorp Capital Bolsa brinda un servicio de muy alta calidad y especializado en el manejo de la intermediación en el mercado de valores. Una parte de la población, está desinformada acerca de los beneficios de invertir en el mercado de valores, por ello deposita finalmente su dinero en cuentas de ahorros o depósitos a plazo en bancos, financieras o cajas municipales, haciendo que se pierdan potenciales clientes. Otro sustituto son las Sociedades Administradoras de Fondos Mutuos, las Sociedades de Fondos de Inversión, Empresas de Forex, algunos representantes de Casas de Bolsa o Bancos de Inversión no regulados por la SMV.

Otro punto a mencionar, es que el estado grava con impuestos a los beneficios que se obtengan de la compra de acciones y/o bonos a diferencia que si una persona coloca su dinero en un depósito bancario y gana intereses, estos no pagan impuestos. La Bolsa de Valores de Lima es la única bolsa en América latina donde el inversionista si obtiene una ganancia, paga impuestos, restando competitividad a Credicorp Capital Bolsa generándole esta desventaja frente a los sustitutos.

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

D'Alessio (2015) establece los puntos importantes a considerar al momento de evaluar las barreras contra la entrada de nuevos competidores en la Tabla 20.

Tabla 20

*Determinantes de la Barrera contra la Entrada*Principales

Economías de escala

Diferenciación de productos

Identidad de marca

Costos cambiantes

Necesidades de Capital

Acceso a los canales de distribución

Ventajas absolutas de costos

Política gubernamental

Represalia esperada

*Nota:* Tomado de D'Alessio, 2015, El proceso estratégico un enfoque de gerencia, p.123.

El poder de ingreso de nuevas empresas competidoras es bajo debido a que el Perú es un mercado regulado, la SMV tiene requisitos difíciles de obtener, como por ejemplo: patrimonio y plataformas tecnológicas. Cada año se ven casos de SAB's a las cuales se les retiran los permisos de funcionamiento, ya sea porque dejan de reunir los requisitos básicos o por infracciones y sanciones graves que cometen. El capital mínimo requerido para las sociedades agentes de bolsa es de S/. 1'863,769.00 (D. Leg. 861, Art. 189, de los parámetros mínimos exigidos por la SMV), íntegramente aportado y pagado en efectivo. Además del capital mínimo, toda sociedad agente de bolsa debe constituir una garantía de S/. 745,508.00 (D. Leg. 861, Art. 136, de los parámetros mínimos exigidos por la SMV). La referida garantía respalda exclusivamente el cumplimiento de las obligaciones de la sociedad agente de bolsa en el mercado de valores.

Credicorp Capital Bolsa es de las pocas SAB que cuenta con un brazo bancario, que es el Banco de crédito del Perú y pertenece a un poderoso grupo económico que es el grupo Credicorp. Una de las grandes ventajas de ello es tener el respaldo de la imagen institucional del grupo y que su brazo bancario siempre va a recomendar a sus clientes más solventes a

realizar sus operaciones de inversión a través CCB como opción más rentable al ahorro simple. Para el ingreso de un nuevo competidor, el no tener un brazo bancario le representa una desventaja. Por otro lado, CCB es una de las empresas más fuertes sector, lo que la convierte en un fuerte competidor sobre todo para toda empresa que desea iniciar operaciones.

En los últimos años, se han cancelado o retirado las autorizaciones de funcionamiento de 3 SABs, que son las siguientes: Compass Group, Grupo Privado de Inversiones – Valores Sociedad Agente de Bolsa (GPI Valores SAB) y Citicorp Perú S.A. Sociedad Agente de Bolsa.

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

D'Alessio (2015) establece los puntos importantes a considerar al momento de evaluar los determinantes de la rivalidad en la Tabla 21.

Tabla 21

#### *Determinantes de la rivalidad*

---

##### **Principales**

---

Crecimiento de la Industria

Costos Fijos

Exceso intermitente de capacidad

Diferencias de Productos

Identidad de Marca

Costos Cambiantes

Concentración y Equilibrio

Complejidad Informativa

Diversidad de Competidores

Intereses Corporativos

Barreras contra la salida

---

*Nota:* Tomado de D'Alessio, 2015, El proceso estratégico un enfoque de gerencia, p.123.

La rivalidad de los competidores es baja porque las empresas que compiten no son iguales en tamaño y capacidad (Porter, 2014). Los inversionistas en Bolsa requieren de cierto conocimiento y preparación. El mercado presenta como los principales competidores a 4 empresas que tienen como fortaleza un brazo bancario y que juntos pueden alcanzar hasta el 60% del mercado. Estos son Credicorp Capital Bolsa (brazo bancario: Banco de Crédito del Perú), Continental Bolsa (brazo bancario: BBVA Banco Continental), Inteligo (brazo bancario: Interbank) y Scotia Bolsa (brazo bancario: Scotiabank).

El nivel de competencia entre estas empresas no solamente abarca el incremento en participación de mercado, sino también en la captación de talento de la competencia (mejor capacitado, con experiencia y cartera de clientes), el acceso a la información de la cartera de clientes de las empresas rivales, acceso a la información de las tecnologías y estrategias de la competencia, calidad en el servicio de asesoría, comisiones y costos de mantenimiento de custodia de valores.

Credicorp Capital Bolsa y las demás SAB's se rigen bajo la normativa de la SMV y de los proveedores establecidos por esta institución, por ende, el poder de los proveedores es alto para todas las SAB's. De igual forma, con las empresas del Grupo Credicorp que brindan servicios a la SAB y que son pieza fundamental del negocio. También es alto el poder de negociación de los compradores y la amenaza a los sustitutos, ya que siempre pueden optar por la competencia, alentados por tasas de comisión atractivas o por experiencias negativas en Bolsa; así como optar por otros productos por el poco conocimiento del mercado que manejan los clientes potenciales. El poder de ingreso de entrantes es bajo, debido a los requisitos impuestos por la SMV. La rivalidad de los competidores es baja, porque los competidores no son iguales en tamaño ni en capacidad. Por ende, se manejan distintos volúmenes y tipos de clientes. Es preciso señalar que, Credicorp Capital Bolsa tiene una amplia ventaja frente a nuevos y actuales competidores, por pertenecer a uno de los grupos

económicos más grandes del país, así como tener como empresa relacionada y socio estratégico al Banco de Crédito del Perú, que es el principal banco en Perú.

### **3.6. Credicorp Capital Sociedad Agente de Bolsa y sus Referentes**

Para el análisis de las empresas Agente de Bolsa referentes, se consideran a las principales Sociedades Agente Bolsa de América con mayor participación en sus respectivas Bolsas, como son: a) La Bolsa de Nueva York, el mayor mercado de valores del mundo en volumen monetario y el primero en número de empresas adscritas. Su volumen en acciones fue superado por la del NASDAQ durante los años 90, pero el capital de las compañías listadas en la NYSE es cinco veces mayor que en el NASDAQ con Capitalización bursátil de US\$ 36.16 billones a 2016; b) La Bolsa de México, que es una entidad financiera privada, que se organiza y especializa de manera que pueden hacer movimientos por un intermediario autorizado, que son comúnmente conocidos como Casa de Bolsa con Capitalización bursátil de US\$ 433.021 mil millones a 2017; c) La Bolsa de Comercio de Santiago, fundada el 27 de noviembre de 1893, es el principal centro de operaciones bursátiles de Chile y el tercero más grande de Latinoamérica tras el BOVESPA de Sao Paulo y la Bolsa Mexicana de Valores, con Capitalización bursátil de US\$ 294.676 mil millones a 2017.

En la Bolsa de New York a la empresa Interactive Brokers por ser una de las más importantes firmas. Opera la mayor plataforma de transacciones electrónicas en los EE.UU. Es la filial más grande del grupo de corretaje Interactive Brokers Group, Inc., conformado por 24 oficinas en 12 países. Cuenta con los mejores talentos, herramientas tecnológicas y se encarga de la investigación de nuevas tecnologías para facilitar las inversiones en Bolsa. En la Bolsa de México a la empresa Casa de Bolsa Banorte-Ixe que pertenece al grupo financiero Banorte, un grupo económico importante de México y cuenta con un brazo bancario el Banco Banorte (Banorte, 2017). En la Bolsa de Comercio de Santiago a la empresa Bancoestado

S.A. Corredores de Bolsa por ser uno de los principales agentes de Bolsa en ese país y tener un brazo bancario.

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

*Matriz Perfil de Competitividad (MPC).* D'Alessio (2015) indica que esta matriz identifica a los principales competidores de la organización y presenta algunas de sus fortalezas y debilidades. Asimismo, relaciona la posición estratégica de una organización modelo con una organización determinada como nuestra. Entre sus principales competidores se ha considerado aquellos que con mayor volumen en participación, cuenten con el respaldo de un grupo económico y cuenten con el apoyo de un brazo bancario. Entre ellos se ha considerado a Continental Bolsa SAB, Inteligo SAB, Scotia SAB. Para su desarrollo se han considerado los siguientes criterios de selección: a) Personal calificado, el talento es muy importante en el negocio por tratarse de un servicio y por la importancia de los clientes considerando que muchos provienen de sus brazos bancarios; b) Utilización de herramientas de TI, las plataformas digitales son necesarias por ser de uso obligatorio para realizar las operaciones en la Bolsa de Valores de Lima y se encuentra normado por la SMV, es importante destacar que al contar con el respaldo de un grupo económico la inversión en herramientas tecnológicas es mayor y de buen nivel, asimismo contar con un brazo bancario también permite tener su soporte en tecnológica e información de los clientes.; c) Fidelización de los clientes, las relaciones de confianza entre las SABs y sus clientes son muy importantes. Estas relaciones vienen desde su relación con el Banco y posteriormente con su SAB. Una de las fortalezas o debilidades de cada empresa en este sector son sus relaciones con los clientes.; d) Posición en el mercado, la posición que mantiene la empresa en el mercado genera confianza, es por ello que la misma favorece a la SAB.; e) Respaldo en un grupo económico, contar con el respaldo de un grupo económico genera seguridad y confianza para los clientes y accionistas. Significa que va a poder recibir las inyecciones de

capital que va a requerir para mejorar sus procesos y una garantía para sus proveedores.; f) Solvencia Económica, demuestra sus posibilidades de afrontar problemas económicos y aprovechar oportunidades de inversión para mejorar su infraestructura y servicios o posición;

g) Comisiones, las tasas de comisión representan un atractivo para los clientes e inversionistas.; h) Servicio de asesoría, la calidad en cuanto al servicio de asesoría al igual que las herramientas utilizadas para brindarla representan un atractivo para los clientes y como parte de la fidelización de los mismos; i) Cartera de clientes, un mayor número de clientes y cartera representa una oportunidad de colocar futuras operaciones, la calidad de los clientes en cartera también representan un factor de éxito.; j) Imagen institucional, un factor de éxito representa la imagen de la marca, contar con un brazo Bancario y pertenecer a un grupo económico permite obtener la imagen y prestigio de éste como propia. En la Tabla 22 se puede apreciar el resultado del análisis.



**Matriz Perfil Referencial (MPR).** D'Alessio (2015) indica que en esta matriz se utilizan organizaciones de referencia (benchmarking) que se consideran tienen que estar en la misma industria o similares, pero no se debe competir con ellas. Es importante indicar el país anfitrión de las mejores organizaciones mundiales mencionadas en la matriz, dado el ámbito internacional y la similitud de los espacios geográficos a nivel global. En este caso permite comparar a Credicorp Capital Bolsa con sus similares en las principales Bolsas como se puede apreciar en la Tabla 23. De ello se destaca como referente a JP Morgan Chase, una empresa financiera creada el año 1799, líder en inversiones bancarias, servicios financieros, gestión de activos financieros e inversiones privadas. Opera principalmente en la Bolsa de New York y es una de las instituciones bancarias más importantes de Estados Unidos. A Morgan Stanley, multinacional financiera estadounidense que desarrolla su actividad como banco de inversiones y agente de bolsa. Fundada en 1935 y desarrolla sus actividades en la bolsa de New York en Estados Unidos.

Tabla 23

*Matriz Perfil Referencial MPR*

Factores clave de éxito	Peso	Credicorp Capital Sociedad Agente de Bolsa S.A.		Morgan Stanley Estados Unidos		J.P Morgan Chase Estados Unidos	
		Valor	Ponderación	Valor	Ponderación	Valor	Ponderación
1 Personal calificado	0.14	3.00	0.27	4.00	0.56	4.00	0.56
2 Utilización de herramientas de TI	0.08	4.00	0.30	4.00	0.32	4.00	0.32
3 Fidelización de los clientes	0.16	3.00	0.36	4.00	0.64	4.00	0.64
4 Posición en el mercado	0.08	4.00	0.36	4.00	0.32	4.00	0.32
5 Respaldo de un grupo económico	0.10	4.00	0.36	4.00	0.40	4.00	0.40
6 Solvencia Económica	0.09	4.00	0.52	4.00	0.36	4.00	0.36
7 Comisiones	0.09	3.00	0.24	4.00	0.36	4.00	0.36
8 Servicio de Asesoría	0.08	3.00	0.30	4.00	0.32	4.00	0.32
9 Cartera de clientes	0.08	4.00	0.33	4.00	0.32	4.00	0.32
10 Imagen institucional	0.10	4.00	0.36	4.00	0.40	4.00	0.40
Valor:	1.00		3.40		4.00		4.00
4. Fortaleza mayor							
3. Fortaleza menor							
2. Debilidad menor							
1. Debilidad mayor							

### 3.8. Conclusiones

El Análisis tridimensional de las Naciones presenta como ejes estratégicos los establecidos por el Acuerdo Nacional que son: (1) Democracia y Estado de derecho; (2) Equidad y justicia social; (3) Competitividad del país; y (4) Estado eficiente, transparente y descentralizado, y que serán considerados como los intereses nacionales. Entre ellos destaca los indicadores económicos, la producción Nacional, las ventajas geográficas, geopolíticas, y los recursos naturales.

En cuanto al Potencial Nacional y el análisis PESTE, el Perú es un país con muchas oportunidades de crecimiento principalmente se debe a su riqueza en recursos naturales, sus recursos mineros y en grandes oportunidades debido a su ubicación geográfica, sus indicadores económicos favorecen la inversión y su política que respecta la propiedad privada y el libre mercado. Sus alianzas comerciales son estratégicas respecto a los principales países con quienes comercia. Su participación en la integración con sus países vecinos y comunidad internacional. Su buena política monetaria respecto a la inflación y su baja tasa de desempleo respecto a su población laboral potencial. Tiene un déficit en infraestructura lo que incrementa los costos para las empresas y pierde oportunidades por la falta de ellas, tiene un bajo nivel tecnológico e invierte muy poco en investigación y desarrollo, lo que lo convierte en consumidor de tecnologías. Es dependiente de los combustibles fósiles como fuente de energía, lo que le deja sensible su economía a los precios internacionales del mismo.

Credicorp Capital Bolsa se encuentra en buena posición en el mercado nacional frente a sus competidores, pertenecer a un grupo económico importante como es Credicorp y contar con un brazo bancario como es el Banco de Crédito del Perú, le otorga una gran fortaleza y ventaja. Mantiene un personal altamente calificado lo que le permite ofrecer buenos servicios a sus clientes y alcanzar la fidelización de los mismos como prioridad. El Banco de Crédito del Perú se convierte en su socio estratégico y fortaleza, ya que le permite acceder a su

cartera de clientes, como son los clientes de Banca Privada, Enalta y Exclusiva. La imagen institucional, promoción y confianza del Grupo Credicorp son utilizadas también por Credicorp Capital Bolsa, que no tiene que recurrir a inversiones en marketing y puede enfocarse en brindar el mejor servicio.



## Capítulo IV: Evaluación Interna

Según D'Alessio (2016) la evaluación interna está enfocada en encontrar estrategias para capitalizar las fortalezas y neutralizar las debilidades. En consecuencia, lo más importante para una organización es identificar sus competencias distintivas, las cuales son las fortalezas de la misma, que no pueden fácilmente igualarse o ser imitadas por la competencia. Construir ventajas competitivas involucra sacar ventaja de las competencias distintivas, tanto para diseñar estrategias que sirvan para contrarrestar las debilidades de la compañía y transformarlas en fortalezas, como para diseñar estrategias que usen plenamente estas fortalezas.

### 4.1. Análisis Interno AMOFHIT

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

Según D'Alessio (2015) el permanente objetivo de la administración es aumentar la productividad como vehículo para incrementar las posibilidades de competir con éxito en el sector o subsector industrial y en los diferentes mercados globales. Las variables a considerar en la auditoría de la gerencia son:

1. Reputación de la alta dirección y sus gerentes.
2. Efectividad y utilización de los sistemas de toma de decisiones y control gerencial.
3. Prácticas de gobierno corporativo transparente y responsabilidad social.
4. Uso de técnicas sistémicas en los procesos de toma de decisiones.
5. Calidad y experiencia del equipo directivo y de los directores
6. Estilos de liderazgo usados en los niveles gerenciales
7. Sistemas de planeamiento estratégico
8. Gestión de la red de contacto
9. Imagen y prestigio de la Organización.

Los profesionales que pertenecen a la alta dirección de Credicorp Capital Bolsa cuentan con una respetable trayectoria, buena reputación en el sector y relaciones de alto nivel. Como Presidente del Directorio cuenta con Hugo Horta Moya, Ingeniero Comercial de la Universidad Católica de Chile, con MBA de la Universidad de Chicago, EE.UU. Posee más de 20 años de experiencia en Mercado de Capitales, adicionalmente a sus labores como Presidente del Directorio de Credicorp Capital Bolsa, desde noviembre de 2014. Durante su gestión Credicorp Capital Bolsa ha mantenido el liderazgo en el importe Total Negociado en la Bolsa de Valores de Lima, además de buenos resultados para los accionistas considerando la coyuntura de cada periodo (Credicorp Capital Bolsa, 2017).

Como Directora y Gerente General, desde el 2016 a Carla Urteaga Bustamante, Licenciada en Economía por la Universidad de Lima y MBA por ESAN. Responsable de los lineamientos de los equipos, ajustar las operaciones a las estrategias del negocio (Credicorp Capital Bolsa, 2017).

Como Gerente de Renta Variable, desde el 2014 a Rodrigo Zavala Florez Estrada, Bachiller en Administración de Empresas por la Universidad de Lima y MBA por la Escuela de Negocios McCombs, Universidad de Texas en Austin, EE.UU. Siendo su división la más importante de la compañía, por ser la de mayor representación en el importe Total Negociado de la Bolsa de Valores de Lima, alcanzando el 70.44% del total negociado en el 2017, de un total de 15,759.8 millones de soles, lo que representa 4,868 millones de dólares de Estados Unidos, obteniendo el 38.25% de participación de mercado, ubicando a la empresa en el primer lugar en importancia dentro de las Sociedades Agentes de Bolsa (Credicorp Capital Bolsa, 2017).

Como Gerente de Renta Fija y Cambios, desde el 2013 a Alfredo Béjar Gutiérrez, Bachiller en Administración de Empresas por la Universidad del Pacifico y MBA por la Universidad de Cambridge, Inglaterra. Credicorp Capital Bolsa fue el segundo agente de

intermediación con más ingresos del mercado de renta fija en la Bolsa de Valores de Lima, con 15.87% de participación en el mercado en el 2017, con un monto acumulado de 2,021.1 millones de soles y 624.3 millones como su equivalente en dólares de Estados Unidos (Credicorp Capital Bolsa, 2017).

Como Gerente de Análisis de Emisores, a Héctor Collantes Luna Licenciado en Economía de la Universidad del Pacífico. Su análisis de los emisores es muy importante especialmente los de sector minero, siendo el Perú un país minero, en lo cual cuenta con más de 7 años de experiencia y una especialización como analista del sector. La rentabilidad que genera la empresa para sus clientes conjuntamente con la asesoría, respalda su capacidad para mantener, desarrollar y crear relaciones con los mismos (Credicorp Capital Bolsa, 2017). El prestigioso personal directivo de la empresa, que ha sabido mantener a Credicorp Capital Bolsa en la posición actual, representa una de sus fortalezas.

La plana directiva toma las decisiones de alto nivel, que utilizan como insumo la información generada por eficientes sistemas de inteligencia de negocios como soporte por parte de sus herramientas de tecnología de información y comunicaciones. Esta información es de carácter confidencial ya que son el soporte para el planeamiento estratégico, situación de las operaciones e indicadores de gestión en tiempo real. Las herramientas de Inteligencia de negocios que brindan el soporte con la información necesaria para el planeamiento y supervisión de los objetivos representan una fortaleza (Credicorp Capital Bolsa, 2017).

Las relaciones de alto nivel involucran a las redes de contacto dentro de la empresa, las redes con los funcionarios de alto nivel del grupo económico Credicorp y las empresas del grupo, accionistas de gran importancia en el sector económico y financiero del Perú que lo conforman, las empresas de los mismos y las relaciones desarrolladas por los funcionarios en sus actividades en el sector, convirtiéndose estas relaciones de alto nivel en una fortaleza para la Credicorp Capital Bolsa.

Credicorp Capital Bolsa pertenece a Credicorp Ltd, que es el holding financiero más grande del Perú. A través de sus subsidiarias provee servicios de Banca Comercial, Microfinanzas, Seguros, Fondos de pensiones y Asesoría Financiera a nivel internacional. Opera en el sector bancario a través del Banco de Crédito del Perú (BCP), empresa líder en el mercado peruano con más de 125 años de experiencia; MiBanco, institución líder en Microfinanzas; y BCP Bolivia, una de las principales instituciones financieras del mercado boliviano. En el sector de seguros, Credicorp participa a través de su subsidiaria Pacífico Peruano Suiza (PPS), una de las empresas aseguradoras líderes del mercado peruano. Además, Credicorp cuenta con Atlantic Security Bank (ASB), Banco constituido en las Islas Caimán en 1981; y con Prima AFP, administradora de fondos de pensiones constituida en el 2005. Pertenecer a un grupo económico de prestigio como es Credicorp representa una fortaleza para Credicorp Capital Bolsa.

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

Según D'Alessio (2015) es la exploración del manejo de la organización en relación con sus mercados, cómo vende, y cuál es la satisfacción de sus clientes y consumidores. El marketing, entendido como la orientación empresarial centrada en satisfacer las necesidades de los consumidores a través de la adecuación de la oferta de bienes y servicios de la organización, es una función vital bajo las actuales condiciones de competencia y globalización. Las variables a considerar en la auditoría del marketing y ventas son:

1. Concentración de las ventas por productos o por consumidores.
2. Mix de productos, balance beneficio costo de los bienes o servicios
3. Política de precios, flexibilidad de los precios y descuentos.
4. Participación de mercado.
5. Organización de ventas, conocimiento de las necesidades del consumidor

6. Red de ventas y gestión de los canales de distribución, cantidad, cobertura, y control. Transporte y distribución.
7. Cantidad y calidad de líneas de productos, bienes y servicios.
8. Calidad de servicio al cliente y servicio postventa.
9. Lealtad a la marca.
10. Comunicaciones integradas.
11. Creatividad, eficiencia y efectividad de la publicidad y de las promociones.
12. Investigación de mercados, métodos usados.
13. Investigación de mercados, métodos usados.
14. Investigación de mercados para el desarrollo de nuevos productos o de nuevos mercados.
15. Análisis del consumidor y sus preferencias.
16. Ventas de los productos, bienes y servicios.

Con la información de la Tabla 24 se aprecia que el Negociado en Renta Variables tiene una fuerte participación del Total Negociado. En el 2015 ante la caída o confianza en las operaciones de Bolsa sus clientes optaron como preferencia por los negociados en Renta Fija. En el 2017 la participación de Renta Variable llegó a representar el 86.19% del importe Total Negociado lo que implica el fuerte impacto que tiene esta división en la mejora de las operaciones de la empresa.

Tabla 24

*Participación de los servicios de Credicorp Capital en su Total negociado.*

	2017	2016	2015	2014
Total Negociado	18,285,025,852.80	9,274,280,474.51	6,142,470,730.00	12,444,048,670.00
Negociado Renta Variable	86.19%	75.20%	55.55%	75.04%
Negociado Renta Fija	11.05%	17.88%	34.34%	19.74%
Negociado Operaciones de Reporte y otros	2.76%	6.92%	10.11%	5.22%

*Nota: Tomado de Credicorp, 2017.*

En cuanto a la participación de mercado, en los últimos 4 años Credicorp Capital Bolsa se ha mantenido en el primer lugar con participaciones importantes de 37.88% en 2014 y 31.26% en el 2017, como se aprecia en la Tabla 25 estos resultados lo posicionan como líder en el monto total negociado en la Bolsa de Valores de Lima respecto a sus competidores más cercanos e incrementa su credibilidad con sus clientes.

Tabla 25

*Participación de mercado de Credicorp Capital Bolsa*

Año	Participación en el negociado en la BVL por CREDICORP S.A.B.
2014	37.88%
2015	27.57%
2016	30.06%
2017	31.26%

*Nota: Tomado de Credicorp, 2017.*

Credicorp Capital Sociedad Agente de Bolsa S.A. trabaja con tres tipos de clientes: personas naturales, personas jurídicas e inversionistas institucionales. La mayoría de ellos son compartidos por su brazo bancario el Banco de Crédito del Perú. De la cartera de clientes que comparte, se identifican sus clientes de Banca Exclusiva, Banca Enalta y Banca Privada. Los clientes de Banca Exclusiva generalmente realizan montos de negociación por operación en Bolsa en promedio entre S/10, 000 y S/ 50, 000, aunque no son importes altos, el porcentaje en cantidad de estos clientes es mayor. Sus clientes de Banca Privada y Enalta son particularmente especiales por tratarse de clientes con importante poder adquisitivo y generalmente de grupos económicos de poder, por lo general realizan operaciones con importes superiores a los S/100, 000 y basan su confianza en Credicorp Capital Bolsa como su principal nexo de vinculación, principalmente tomando la imagen del Banco de Crédito como garantía de confianza en el servicio. Se identifica como una fortaleza el tener acceso a la cartera de clientes del Banco de Crédito del Perú.

Credicorp Capital Bolsa debido a su prestigio y confianza por parte de sus clientes ha podido realizar operaciones especiales como: En el 2014, fue intermediario en la compra del

60% de las acciones de Mibanco, Banco de la Microempresa S.A., por parte de la Empresa Financiera Edyficar S.A. Fue intermediario en la compra del 100% de acciones comunes de Maestro Perú por Sodimac Perú S.A.

En el 2015, fue intermediario en la recompra de 37.28 millones de acciones comunes realizada por el propio emisor Cementos Pacasmayo S.A.A. Fue asesor y agente de intermediación exclusivo de Proinversión en la Oferta pública de venta de 1.36 millones de acciones comunes de la Empresa Agroindustrial Cayaltí S.A.A. dirigida a los trabajadores de la empresa. Fue intermediario en la compra del 16.47% de las acciones comunes de la Empresa Agroindustrial Cayaltí S.A.A. por parte del Consorcio Peruano Japonés Intipuuquio S.A.C.

En el 2016, fue intermediario en la compra en Rueda de Bolsa de 115,6 millones de acciones comunes de Falabella Perú S.A.A. Fue intermediario en la compra en Rueda de Bolsa de 36,0 millones de acciones comunes de Compañía Minera Milpo S.A.A. Actuó como Formador de Mercado sobre las acciones comunes emitidas por al empresas Cementos Pacasmayo S.A.A., Ferreycorp S.A.A., Alicorp S.A.A., Graña y Montero S.A.A. y Engie Perú S.A. Fue agente colocador en las tres emisiones primarias de bonos corporativos de PRIMAX S.A. por un importe total de 640 millones de soles. Fue agente colocador en las dos emisiones primarias de bonos corporativos de Corporación Azucarera del Perú S.A. por un importe total de 295 millones de soles. Fue agente colocador exclusivo en la emisión primaria de bonos corporativos de Engie Perú S.A. por un importe total de 250 millones de soles.

En el 2017, fue intermediario en el bloque realizado en Rueda de Bolsa de 635´971,179 de acciones comunes de Banco de Crédito del Perú. Fue intermediario en la Oferta Pública de Adquisición (OPA) de Glencore en Rueda de Bolsa de 603´077,387 acciones comunes de Volcan Compañía Minera Clase "A". Fue Formador de Mercado sobre las

acciones comunes emitidas por las empresas Cementos Pacasmayo S.A.A., Ferreycorp S.A.A., Alicorp S.A.A., Graña y Montero S.A.A. y Engie Perú S.A.

Credicorp Capital Bolsa es la sociedad agente de bolsa con mayor presencia en el territorio nacional permitiéndose tener canales de atención en las seis ciudades más importantes del Perú como son: Lima, Piura, Trujillo, Ilo, Tacna y Arequipa. Agentes especiales localizados en cada sede contactan con los clientes potenciales con excedente de liquidez utilizando la base de datos del banco con el fin de ofrecer los servicios de Credicorp Capital Bolsa.

En cuanto a las estrategias de Marketing, Credicorp Capital Bolsa toma prestada la imagen del grupo económico y del Banco de Crédito no teniendo la necesidad de realizar costosas campañas de imagen. Su principal objetivo son las relaciones que genera con sus clientes y la calidad del servicio que puede brindar. Para gestión de las relaciones con sus clientes cuenta con un sistema CRM como herramienta de tecnología de información desarrollada por el Banco de Crédito quien apoya con su eficiente soporte tecnológico, esta le permite atender de forma eficiente y tomar decisiones adecuadas respecto a las estrategias de fidelización. Se identifica como una fortaleza contar con una herramienta de tecnología de información CRM (Ver apéndice C).

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

Según D'Alessio (2015) comprende la gestión de operaciones productivas en general, la logística integrada apropiada para el proceso operativo, y la infraestructura adecuada donde se realizará este proceso. Las variables a ser estudiadas en la auditoria de operaciones son:

1. Costos de fabricación en relación con la industria y los competidores:  
materiales directos, mano de obra directa, e indirectos de fabricación.
2. Suministro de materiales, directos e indirectos, y de productos terminados.
3. Sistemas de control de inventarios y rotación de estos.

4. Facilidad de ubicación y diseño de planta.
5. Economías de escala o economías de alcance.
6. Eficiencia técnica y energética.
7. Capacidad de producción y eficiencia de fabricación.
8. Eficacia de las tercerizaciones.
9. Grado de integración vertical.
10. Eficiencia del equipamiento (activos fijos productivos): relación costo/beneficio.
11. Efectividad de los procesos en el control de la cantidad, de la calidad, del diseño de los costos.
12. Seguridad e higiene laboral.

Debido a la necesidad de equipos de cómputo para la realización del trabajo, la empresa mantiene para el personal un moderno parque informático por medio de la tercerización del servicio de soporte informático con Hewlett-Packard, cambiándose los equipos cada 2 años por equipos modernos, estos equipos ya cuentan con el software necesario para el trabajo así como las licencias de ley para su uso. También brinda el soporte técnico necesario para resolver cualquier eventualidad con los problemas de software y hardware lo que incluye también sus periféricos (Ver Apéndice C).

En cuanto a seguridad e higiene laboral la empresa brinda la opción de tomar un seguro EPS, tiene normas sobre seguridad e higiene laboral en un manual de seguridad y salud ocupacional. Mantiene estricto seguimiento sobre las prácticas de ergonomía, iluminación de los ambientes, comodidad en los espacios de trabajo, servicios higiénicos adecuados, actividades de integración y recreación. Exige todos los años a sus trabajadores a realizarse un examen preventivo. Una de las ventajas es que como parte del grupo se cuenta

con la empresa Pacifico Peruano Suiza Compañía de Seguros y Reaseguros S.A. (Ver Apéndice C).

En cuanto a la higiene, mantiene los servicios de la empresa Alta Tecnología en Limpieza S.A.C. quien se encarga de toda la limpieza de las instalaciones de Credicorp Capital Bolsa en la ciudad de Lima, así como el mantenimiento de los servicios higiénicos y desechos que se generan en las actividades del negocio (Ver Apéndice C).

En cuanto al servicio de seguridad de las instalaciones y el personal de la empresa se ha requerido de la empresa PROSEGUR con una alta trayectoria en este tipo de servicio con el fin de garantizar la integridad de las instalaciones y de sus trabajadores, debido al tipo de negocio y los riesgos potenciales que éste pueda generar.

En cuanto a infraestructura, Credicorp Capital Bolsa mantiene 3 oficinas con ubicaciones estratégicas en la ciudad de Lima para realizar la mejor atención a sus clientes, su oficina principal localizada en el distrito Santiago de Surco, una sucursal localizada en el distrito de San Isidro y otra en el distrito de Miraflores. Se identifica como una fortaleza que Credicorp Capital Bolsa cuente con la infraestructura y equipamiento adecuado para sus operaciones.

En el último trimestre del año 2012 Credicorp Capital Bolsa firmó un contrato de soporte administrativo, informático y afines con el Banco de Crédito del Perú, con fecha 2 de enero de 2017 firmó la última adenda al contrato que modificó principalmente el tarifario de acuerdo de servicios. Asimismo, durante el 2013, la Sociedad firmó un contrato de servicios de asesoría regulatoria en mercado de valores, administración de riesgos y soporte administrativo con Credicorp Capital Servicios Financieros S.A. El costo por el soporte administrativo, informático, riesgos y afines prestado por BCP y Credicorp Capital FS asciende en 2017 a 11'401,478 soles y en 2016 a 9'979,074 soles, lo que representa un alto costo fijo (SMV Notas, 2017). Se identifica como una debilidad el costo de soporte

administrativo prestado por BCP y Credicorp Capital FS por el importante incremento en sus costos fijos.

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

Según D'Alessio (2015) es la exploración del manejo de las finanzas y la contabilidad, con el propósito de medir y calificar la asertividad de la toma de decisiones relacionadas con la posición económica financiera de la compañía y su apoyo a las estrategias que se adopten. Las variables a ser estudiadas en la auditoría de finanzas son:

1. Situación financiera: ratios de liquidez, apalancamiento, actividad, rentabilidad y crecimiento.
2. Nivel de apalancamiento financiero y operativo.
3. Costo de capital en relación con la industria y los competidores.
4. Acceso a fuentes de capital de corto y largo plazo.
5. Estructura de costos.
6. Situación tributaria.
7. Capital de trabajo: flexibilidad de la estructura de capital.
8. Relaciones con accionistas e inversionistas.
9. Eficiencia y efectividad de los sistemas contables, de costeo, y de presupuestos
10. Política de reparto de dividendos.
11. Cartera de morosos.
12. Situación patrimonial.
13. Dimensionamiento financiero.

Como fuente de información para el análisis y la elaboración de los ratios de la empresa Credicorp Capital Bolsa, se puede revisar la información en el Apéndice A Tabla A1, Estado de situación Financiera 2016 – 2017 y el Apéndice B Tabla A2, Estado de Resultados Integrales 2016-2017.

**Ratio de liquidez corriente:** Indica la posibilidad de una empresa para cumplir con sus compromisos financieros en el corto plazo. Éste ratio es muy usado por todas las empresas y se determina con la siguiente fórmula:

$$\text{Ratio de liquidez corriente} = \frac{\text{Activo Corriente}}{\text{Pasivo Corriente}}$$

$$\text{Ratio de liquidez corriente 2016} = \frac{35,157,422}{9,855,070} = 3.57$$

$$\text{Ratio de liquidez corriente 2017} = \frac{76,481,902}{39,766,864} = 1.92$$

Con la información del ratio de liquidez del 2016 que se ha obtenido, se puede apreciar que la empresa cuenta con S/ 3.57 para cubrir cada S/ 1 de deuda a corto plazo. Con la información del ratio de liquidez del 2017 que se ha obtenido, se puede apreciar que la empresa cuenta con S/ 1.92 para cubrir cada S/ 1 de deuda a corto plazo. Analizando la información de los dos años, se aprecia la disminución substancial del ratio de liquidez el 2017, sin embargo en ambos periodos CBB logra cubrir sus obligaciones de corto plazo con holgura, esto significa que es solvente y tiene capacidad de pago, éste resultado brinda una garantía para la empresa y sus accionistas, debido a que se tendrá la certeza de que la inversión se encuentra segura y no sufrirá alguna pérdida.

**Ratio de liquidez absoluta:** Indica la posibilidad de la empresa para cumplir con sus compromisos financieros de corto plazo con el efectivo que dispone. Éste ratio se determina con la siguiente fórmula:

$$\text{Ratio de liquidez absoluta} = \frac{\text{Efectivo y Equivalentes de Efectivo}}{\text{Pasivo Corriente}}$$

$$\text{Ratio de liquidez absoluta 2016} = \frac{9,787,077}{9,855,070} = 0.99$$

$$\text{Ratio de liquidez absoluta 2017} = \frac{50,164,747}{39,766,864} = 1.26$$

Con la información del ratio de liquidez absoluta del 2016 que se ha obtenido, se puede apreciar que la empresa cuenta con S/ 0.99 para cubrir cada S/ 1 de deuda a corto plazo, lo que indica que no tendría ningún problema en hacerlo con el efectivo del que dispone. Con la información del ratio de liquidez absoluta del 2017 que se ha obtenido se puede apreciar que la empresa cuenta con S/ 1.26 para cubrir cada S/ 1 de deuda a corto plazo, lo que indica que fácilmente pudiese cubrir sus deudas utilizando el efectivo del que dispone. Analizando la información obtenida de ambos períodos podemos apreciar que la empresa mantiene efectivo suficiente para cubrir cualquier eventualidad.

**Capital de Trabajo:** Indica el equilibrio que existe entre las inversiones de la empresa y su financiamiento. Éste ratio a diferencia de los demás ratios, se expresa como un saldo y no como una razón.

$$\text{Capital de Trabajo} = \text{Activo Corriente} - \text{Pasivo Corriente}$$

$$\text{Capital de Trabajo 2016} = 35,157,422 - 9,855,070 = 25,302,352$$

$$\text{Capital de Trabajo 2017} = 76,481,902 - 39,766,864 = 36,715,038$$

Analizando la información obtenida de ambos períodos podemos apreciar el incremento de éste ratio, lo que refleja que CBB tiene una cantidad de dinero excedente luego de haber cumplido sus obligaciones de corto plazo y tiene la opción de usar el total o una parte del exceso para generar mayores de utilidades.

**Apalancamiento financiero:** Indica el grado de endeudamiento en el que incurre la empresa para financiar sus actividades corrientes. Para medir el apalancamiento de Credicorp Capital Bolsa, se aplicarán tres indicadores: estructura del capital, también llamado deuda patrimonio; razón de endeudamiento y cobertura de gastos financieros.

Estructura del capital: Muestra el grado de endeudamiento con relación al patrimonio

$$\text{Estructura del capital} = \frac{\text{Pasivo Total}}{\text{Patrimonio}}$$

$$\text{Estructura del capital 2016} = \frac{9,855,070}{26,845,578} = 36.71\%$$

$$\text{Estructura del capital 2017} = \frac{39,766,864}{39,247,133} = 101.32\%$$

Razón de endeudamiento: Representa el porcentaje de fondos de participación de los acreedores, ya sea en el corto o largo plazo, en los activos.

$$\text{Razón de endeudamiento} = \frac{\text{Pasivo Total}}{\text{Activo Total}}$$

$$\text{Razón de endeudamiento 2016} = \frac{9,855,070}{36,700,648} = 26.85\%$$

$$\text{Razón de endeudamiento 2017} = \frac{39,766,864}{79,013,997} = 50.33\%$$

Cobertura de Gastos Financieros: Este ratio indica hasta qué punto pueden disminuir las utilidades sin poner a la empresa en una situación de dificultad para pagar sus gastos financieros.

$$\text{Cobertura de Gastos Financieros} = \frac{\text{Utilidad antes de intereses e impuestos}}{\text{Gastos financieros}}$$

$$\text{Cobertura de Gastos Financieros 2016} = \frac{4,581,803}{729,311} = 6.28 \text{ veces}$$

$$\text{Cobertura de Gastos Financieros 2017} = \frac{16,157,616}{764,765} = 21.13 \text{ veces}$$

Del análisis de la información de la estructura de Capital podemos apreciar que en el 2016 era de 36.71% lo que significa que no todas las inversiones eran financiadas pero en el 2017 alcanzó 101.32%, lo que indica que todas las inversiones han sido financiadas con deuda, esta política involucra un periodo de inversión intenso en el 2017.

Del análisis de la información de la razón de endeudamiento que indica el porcentaje de activos de una empresa que se financian a través de la deuda podemos ver que en el 2016 era de 26.85% los activos se financiaban en mayoría por capital propio pero en el 2017 podemos apreciar un considerable incremento de los activos al doble del 2016 y además la

razón de endeudamiento del 2017 ha sido de 50.33% lo que indica que la mitad de los activos se han financiado con deuda.

Del análisis de la cobertura de Gastos Financieros, el que nos indica hasta qué punto pueden disminuir las utilidades sin poner a la empresa en una situación de dificultad para pagar sus gastos financieros. Se puede apreciar que en el 2016 fue de 6.28 veces lo que indica una buena capacidad por parte de la empresa para cubrir sus deudas, este indicado mejora considerablemente en el 2017 donde se aprecia que ha sido de 21.13 veces.

Para medir la rentabilidad de la empresa Credicorp Capital Bolsa, se aplicarán tres indicadores: ROA (por sus iniciales en inglés, Return On Assets, que significa retorno sobre los activos), ROE (por sus iniciales en inglés, Return On Equity, que significa retorno sobre el patrimonio) y ROS (por sus iniciales en inglés, Return On Sales, que significa retorno sobre las ventas).

$$ROA = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Activo Total}}$$

$$ROA\ 2016 = \frac{2,515,662}{36,700,648} = 0.0685$$

$$ROA\ 2017 = \frac{12,401,555}{79,013,997} = 0.1570$$

$$ROE = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Patrimonio}}$$

$$ROE\ 2016 = \frac{2,515,662}{26,845,578} = 0.0937$$

$$ROE\ 2017 = \frac{12,401,555}{39,247,133} = 0.3160$$

$$ROS = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Ventas}}$$

$$ROS\ 2016 = \frac{2,515,662}{931,195,005} = 0.0027$$

$$ROS\ 2017 = \frac{12,401,555}{1,114,887,807} = 0.0111$$

En cuanto al análisis del ROA, es un indicador sobre el aporte de los activos a las utilidades de la compañía, podemos apreciar que en el 2016 por cada sol invertido en los activos se consiguió una ganancia de 0.0685 soles, un margen que mejora considerablemente el 2017 con un valor de 0.1570 soles por cada sol invertido en los activos. Por el giro del negocio se puede decir que se requiere de mucha infraestructura para operar.

En cuanto al análisis del ROE que es un indicador que muestra el retorno de la inversión de los accionistas de la compañía, podemos apreciar que en el 2016 por cada sol invertido se obtenía una utilidad de 0.0937 soles, un valor que crece significativamente el 2017 donde alcanza una utilidad de 0.3160 soles por cada sol invertido de los accionistas. Para los accionistas es más importante un ratio de rentabilidad elevado que un alto beneficio en términos absolutos.

En cuanto al análisis ROS que es una relación utilizada para evaluar la eficiencia operativa de una empresa; ROS también es conocido como el margen de beneficio operativo de una empresa. Esta medida proporciona información sobre la cantidad de ganancias que se producen por cada sol de ventas que en el 2016 fue de 0.0027 por cada sol y en el 2017 fue de 0.0111, un margen pequeño pero considerando el giro del negocio de intermediación es bueno.

Después de realizar el análisis de la información se puede indicar que Credicorp Capital bolsa tiene buenos indicadores tanto para cubrir sus compromisos de deuda como en rentabilidad para sus accionistas. Su buena gestión financiera se considera como una fortaleza.

#### 4.1.5. Recursos humanos y cultura (H)

Según 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 el establecimiento las relaciones que permiten a la organización lograr sus objetivos. Las variables a ser estudiadas en la auditoria de recursos humanos son:

1. Competencias y calificaciones profesionales.
2. Selección, capacitación, y desarrollo del personal.
3. Disponibilidad y calidad de la mano de obra.
4. Costos laborales en relación con la industria y los competidores.
5. Nivel de remuneraciones y beneficios.
6. Efectividad de los incentivos al desempeño.
7. Nivel de rotación y de ausentismo.
8. Políticas de tercerización.
9. Estructura organizacional.
10. Calidad del clima laboral.
11. Cultura organizacional.

Para Credicorp Capital Bolsa el enfoque principal es contratar el mejor talento disponible en el mercado, se considera que la inversión de buscarlos y contratarlos compensan los beneficios que luego generan en la empresa. Credicorp Capital Bolsa desarrolla una estrategia de compensaciones considerando el ámbito regional, lo que le permite estandarizar puestos, sueldos y beneficios. El talento humano de Credicorp Capital Bolsa está motivado a un desarrollo profesional constante, lo que facilita las estrategias de capacitación por parte de la empresa y aquellas que son realizadas por ellos mismos. El clima laboral es sano y armonioso creando un espíritu de competencia positivo. La evaluación del personal es constante lo que permite mantener el estándar de colaboradores adecuado para la

exigencia del sector y los clientes. Políticas de seguridad e higiene laboral permiten reforzar una cultura de valores y esfuerzo para la atención de los clientes, además de mantener un ambiente de trabajo óptimo y agradable para los colaboradores. Una ventaja para Credicorp Capital Bolsa es pertenecer a un importante y prestigioso grupo económico que es el grupo Credicorp, por medio del cual muchas veces el talento migra entre las empresas del mismo grupo aprovechando su experiencia y conocimiento, otras veces es atraído por la imagen del mismo (Ver Apéndice C).

El equipo de colaboradores ha crecido considerablemente desde el 2012 en Credicorp Capital Bolsa, como se aprecia en la Tabla 26 los funcionarios han pasado de 8 en el 2012, a 11 en el 2017 y con mayor evidencia la cantidad de empleados pasaron de 16 en 2012, a 60 en el 2017, este crecimiento en colaboradores demuestra el crecimiento en las operaciones de la empresa, otorgándose un papel importante a los empleados ya que su presencia paso de ser el 50% del talento en la compañía en 2012 a representar el 82 % en el 2017 como lo demuestra la Tabla 27.

Tabla 26

*Evolución de la demanda de trabajadores en Credicorp Capital Bolsa*

Personal	2017	2016	2015	2014	2013	2012
Funcionarios	11	10	12	11	8	8
Empleados	49	44	42	42	7	8
Total	60	54	54	53	15	16

*Nota:* Tomado de Credicorp Capital Bolsa, 2017

Tabla 27

*Relación porcentual de funcionarios y empleados en Credicorp Capital Bolsa*

Personal	2017	2016	2015	2014	2013	2012
Funcionarios	18%	19%	22%	21%	53%	50%
Empleados	82%	81%	78%	79%	47%	50%
Total	100%	100%	100%	100%	100%	100%

*Nota:* Tomado de Credicorp Capital Bolsa, 2017

En cuanto a las remuneraciones, Credicorp Capital Bolsa utiliza una escala salarial en función al talento, trabajo que se desempeña, responsabilidad, número de personal subordinado, evaluación de indicadores y expectativa de desarrollo profesional. Razón por la cual los sueldos se alinean al promedio del mercado, adicional a ello se suman los bonos por alcanzar metas, seguro privado de salud, y todos los beneficios de Ley.

La Sociedad tiene como política pagar al 100% de cumplimiento de los objetivos trazados en el periodo anual. Expresado en base a su salario básico y cumplimiento de metas individual y por área. Asimismo, mediante este bono se premia el logro del buen desempeño a los colaboradores, con el pago de un incentivo anual que no forma parte del salario. Con ello se busca mejorar los resultados de la organización (SMV Notas, 2017).

En el 2015, Credicorp Capital Bolsa implementó un plan de retención de sus ejecutivos, por el cual otorgaba anualmente, en base a ciertos criterios de desempeño, un beneficio de largo plazo (3 años) que es reconocido como un pasivo y un gasto año a año. Estos incentivos se basan en una fórmula que toma en consideración los resultados del negocio del Grupo Credicorp Capital, como una unidad de referencia, aplicando ciertos ajustes a las utilidades contables de las empresas que componen el Grupo. Durante el 2016 y 2017, realizó nuevos otorgamientos de este plan a sus ejecutivos (SMV Notas, 2017). Se identifica como fortaleza el talento humano de Credicorp Capital Bolsa.

Mantener al personal y evitar su rotación involucra una considerable inversión como carga de personal que en 2016 asciende a 15,772, 978 soles en 54 colaboradores y en 2017 en 16,060, 662 en 60 colaboradores (SMV Notas, 2017). Sin embargo en promedio cada año 5 colaboradores dejan la empresa hacia la competencia debido a su capacidad, talento, experiencia y los incentivos por parte de la competencia que los incorpora (ver Apéndice C).

En cuanto a las capacitaciones, el personal de Credicorp Capital Bolsa es constantemente capacitado para mantener una adecuada eficiencia en su trabajo, teniendo

como un socio estratégico para su formación a la Pontificia Universidad Católica del Perú, quien presta sus servicios de formación y capacitación a todas las empresas del Grupo Económico (Ver Apéndice C). Se identifica como debilidad la carga de personal en la que tiene que incurrir la empresa para mantener a sus colaboradores y que no sean reclutados por la competencia.

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

Según D'Alessio (2015) el uso de sistemas de información y comunicaciones son un importante apoyo en el de proceso de la toma de decisiones gerenciales, al soporte en trabajo en equipo, y como elementos de apoyo al registro, control organizacional, ejecución de los procesos productivos, cumplimiento de las metas de marketing, asignación de recursos financieros, integración de clientes y proveedores entre otros. Las variables a considerar en la auditoría de los sistemas de información y comunicaciones son:

1. Oportunidad y calidad de la información para marketing, finanzas, operaciones, logística y recursos humanos.
2. Información para la toma de decisiones de la gerencia.
3. Velocidad y capacidad de respuesta de los usuarios.
4. Información para la gestión de calidad y costos.
5. Sistemas orientados al usuario: capacidad del personal de utilizar la información.
6. Sistemas de comunicación interna y externa.
7. Redes y su administración.
8. Sistemas de seguridad.

La tecnología de información cumple un papel muy importante en las operaciones de la empresa, por ser ésta el insumo indispensable para la toma de decisiones y la asesoría de los clientes. Como herramienta de soporte para las operaciones de la empresa se utiliza el

software SERIVA.NET desarrollada por SERIVA INC. empresa de origen Ecuatoriana con presencia en Ecuador, Colombia, Costa Rica y Panamá, que cubre el total de operaciones en productos financieros como Renta Fija, Renta Variable, Swaps de Tasas de Interés, Divisas Spot, Divisas Forward, Divisas Opciones, Swaps de Divisas, Emisión de obligaciones, Captaciones. Sin embargo este software presenta muchas quejas por parte de los colaboradores ya que es lento y el soporte no es bueno, sus tiempos de respuesta son muy altos por ese motivo dentro de los planes para la mejora de las herramientas de tecnología de información se ha considerado la adquisición del software OPTIMUS que pertenece a la línea de SAP una prestigiosa compañía Alemana de nivel mundial, reconocida por la calidad de sus productos de software y soluciones de negocio en el campo empresarial. El limitante es que todo cambio de tecnología requiere de un proyecto de implementación que no ponga en riesgo la continuidad de las operaciones de la empresa.

Para la toma de decisiones a nivel gerencial se utilizan una serie de herramientas de Inteligencia de Negocios, desarrolladas por el grupo Económico como una estrategia para todas las empresas que lo conforman. La información que se maneja en este nivel es estrictamente confidencial al igual que las herramientas.

Otra gran parte de las herramientas informáticas que se utilizan son las de su brazo bancario el Banco de Crédito del Perú, del cual se obtiene la información de sus clientes como prospecto para Credicorp Capital Bolsa, esta información es utilizada por los colaboradores de Credicorp Capital Bolsa, que se encuentran adecuadamente capacitados para proponer alternativas de inversión a los clientes, así como la calidad de servicio en el trato a los mismos.

Para el ingreso y comunicación de las operaciones con la Bolsa de Valores de Lima se utiliza el software Millenium, que es la única plataforma utilizada por ella y es de carácter obligatorio por la SMV para toda Sociedad Agente de Bolsa, los costos de utilizarla son

solventados por las mismas, éste costo es determinado por la Bolsa de Valores Lima a quien se debe pagar por el uso del software.

En cuanto a infraestructura en redes, comunicación y otros requerimientos informáticos, siempre se cuenta con la asesoría del área de tecnología de información del Banco de Crédito del Perú. La tecnología que actualmente se utiliza es mediante fibra óptica utilizando una línea dedicada por medio de un enlace de red en forma privada (VPN) que permite encriptar las comunicaciones que se realizan desde y hacia los sistemas de la empresa. Como soporte para la infraestructura de comunicaciones se tiene a la empresa IBM del Perú, la misma que atiende a todas las empresas del Grupo Económico. Se identifica como debilidad el uso del software SERIVA.NET por su pobre soporte en los tiempos de respuesta y porque es considerado muy lento para el nivel requerido en las operaciones de la empresa.

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

Según D'Alessio (2015) destaca la importancia de la investigación y el desarrollo en la empresa con la finalidad de desarrollar nuevos productos y procesos antes que la competencia, mejorar la calidad de los productos y procesos, Mejorar los procesos de producción de bienes y/o servicios para optimizar la productividad, alcanzar automatizaciones y sistemas modernos de gestión. Estos esfuerzos se convertirán en importantes ventajas competitivas sostenibles en el tiempo. Las variables a considerar en la auditoría de Tecnología y de Investigación y Desarrollo son:

1. Tecnología de punta en productos y procesos.
2. Número de innovaciones e productos y procesos.
3. Capacidad de adopción en nuevas tecnologías.
4. Plantas pilotos, automatismos, y sistemas informáticos de diseño y producción
5. Competencias tecnológicas en relación con la industria y competidores.

6. Investigación y desarrollo en productos y procesos.
7. Patentes, marcas registradas, y protecciones legales.
8. Capacidades tecnológicas del personal de la organización.

Respecto a este punto Credicorp Capital Bolsa no desarrolla tecnología sino que es un consumidor de la misma, siempre tratando de contar con las mejores herramientas de tecnología de información para sus operaciones y ofrecer la mejor asesoría a sus clientes. No realiza inversiones e investigación o desarrollo debido a que su principal actividad es el servicio.

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

Tal como se puede observar en la matriz MEFI (ver Tabla 28). Dentro de las fortalezas se consideran: (F1) Al personal directivo de la empresa Credicorp Capital Bolsa por su trayectoria, prestigio y relaciones de alto nivel. (F2) Las herramientas de inteligencia de negocios que brindan el soporte con la información necesaria para el planeamiento por parte de la Alta Gerencia y supervisión de los objetivos de Credicorp Capital Bolsa. (F3) Pertenecer a un grupo económico de prestigio como es Credicorp. (F4) El acceso a la cartera de clientes del Banco de Crédito del Perú. (F5) Las herramientas de tecnología de información CRM. (F6) La infraestructura y equipamiento adecuados para sus operaciones. (F7) Su buena gestión financiera, (F8) El talento humano de Credicorp Capital Bolsa.

Dentro de las debilidades de Credicorp Capital Bolsa se consideran: (D1) El costo de soporte administrativo prestado por BCP y Credicorp Capital FS ya que representan altos costos fijos. (D2) La carga de personal en la que tiene que incurrir la empresa para mantener a sus colaboradores y que no sean reclutados por la competencia. (D3) El uso del software SERIVA.NET ya que su mal soporte del mismo y su lenta respuesta no permite trabajar al ritmo de las operaciones que requiere la empresa.

Tabla 28

*Matriz Evaluación de Factores Internos*

	Factores determinantes de éxito	Peso	Valor	Ponderación
Fortalezas				
F1	El personal directivo de la empresa.	0.11	4.00	0.44
F2	Sus herramientas de Inteligencia de negocios.	0.08	3.00	0.24
F3	Pertenecer a un grupo económico de prestigio.	0.09	4.00	0.36
F4	El acceso a la cartera de clientes del Banco de Crédito del Perú.	0.11	4.00	0.44
F5	Sus herramientas de tecnología de información CRM	0.07	3.00	0.21
F6	Su infraestructura y equipamiento adecuados para sus operaciones.	0.07	3.00	0.21
F7	Su buena gestión financiera	0.08	3.00	0.24
F8	Su talento humano.	0.09	4.00	0.36
	Subtotal	0.70		2.50
Debilidades				
D1	El costo de soporte administrativo, informático, riesgos y afines prestados por BCP y Credicorp Capital FS	0.12	1.00	0.12
D2	La carga de personal en la que tiene que incurrir la empresa para mantener a sus colaboradores y que no sean reclutados por la competencia.	0.10	1.00	0.10
D3	El uso del software SERIVA.NET	0.08	2.00	0.16
	Subtotal	0.30		0.38
	Total	1.00		2.88

Valor.

4. Fortaleza Mayor

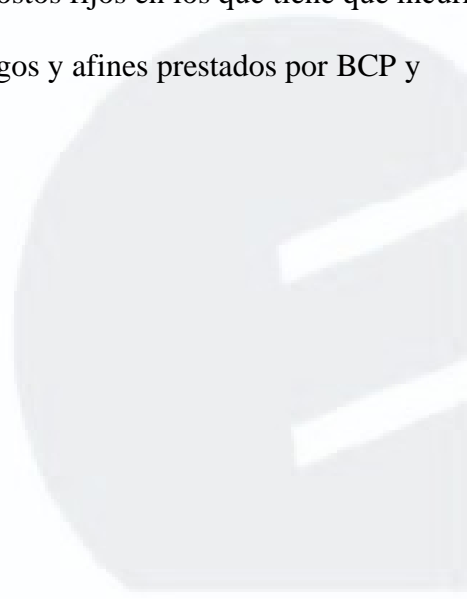
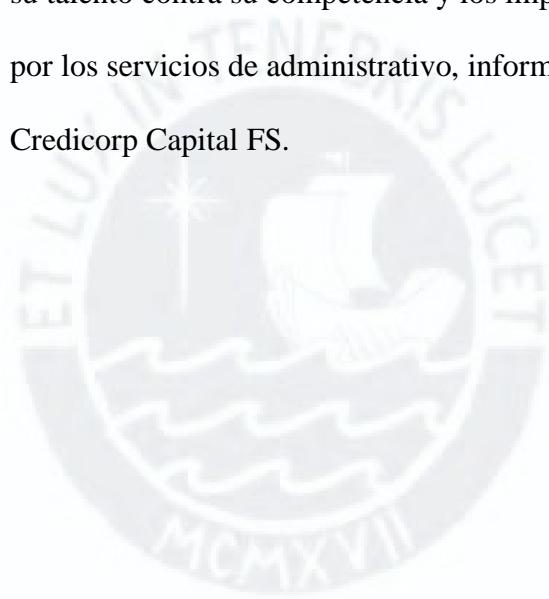
3. Fortaleza Menor

2. Debilidad Menor

1. Debilidad Mayor

### 4.3. Conclusiones

De lo que se ha podido observar en este capítulo, y más puntualmente en la matriz MEFI, Credicorp Capital Bolsa cuenta con mayores fortalezas, con un puntaje de 2.5 en la matriz que sus debilidades con un puntaje de 0.38 en la matriz, destacando principalmente su talento humano, pertenecer a un grupo económico de poder y contar con un buen aliado del grupo que es su brazo bancario el Banco de Crédito del Perú. Dentro de sus debilidades destacan el costo de la carga de personal en la que tiene que incurrir para mantener o retener a su talento contra su competencia y los importantes costos fijos en los que tiene que incurrir por los servicios de administrativo, informático, riesgos y afines prestados por BCP y Credicorp Capital FS.



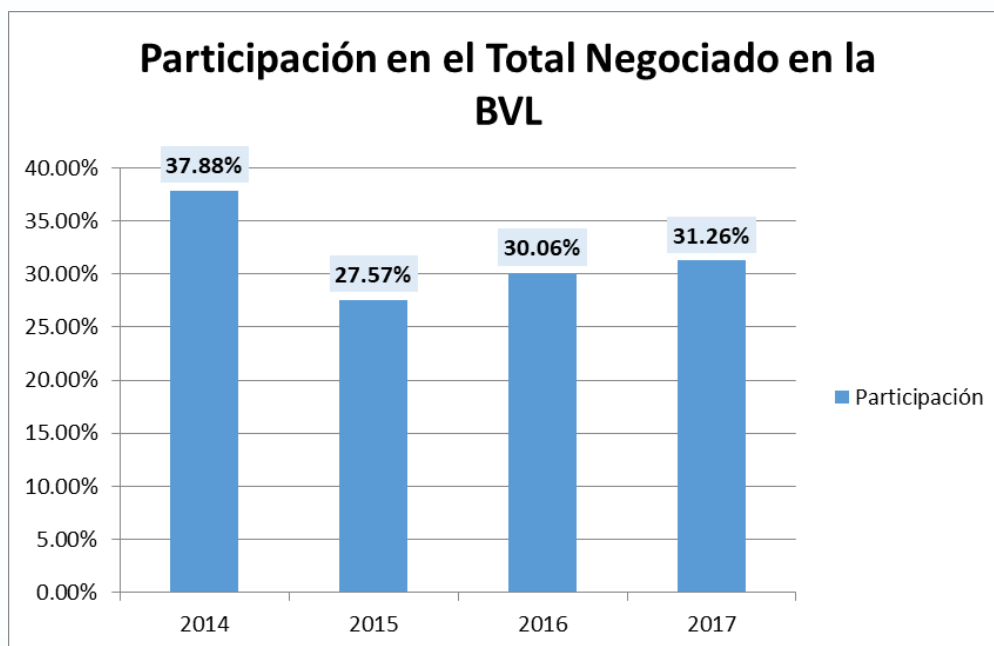
## **Capítulo V: Intereses de Credicorp Capital Sociedad Agente de Bolsa S.A. y Objetivos de Largo Plazo**

### **5.1. Intereses de Credicorp Capital Sociedad Agente de Bolsa S.A.**

Según (D'Alessio, 2015) los intereses organizacionales son aquellos aspectos que a una organización le interesan fundamentalmente, y que trata de alcanzarlos a cualquier costo.

En entrevista con el Jefe de Asesoría Lima y Provincias de Credicorp Capital Bolsa, Wilmer Villavicencio Estrada (ver Apéndice C), se establece que los intereses organizacionales de Credicorp Capital Bolsa son los siguientes:

**Aumento en la participación del mercado Nacional.** En los últimos cuatro años Credicorp Capital Bolsa ha mantenido la mayor cuota de mercado en monto Total Negociado. En el 2017 alcanzó el 31.26% y la cuota más alta en el 2014 con 37.88% como se muestra en la Figura 58. Para que la empresa pueda crecer, es necesario que su cuota de mercado también lo haga, para ello es necesaria una serie de inversiones en tecnología de información y la captación de clientes, un aliado importante para este camino es su brazo bancario el Banco de Crédito del Perú, quien le brinda soporte y asesoría administrativa e informática además de una importante cartera de clientes (personas naturales, personas jurídicas e inversionistas institucionales). Esto no es gratis ya que amerita que la empresa tenga que hacer fuertes inversiones en el pago de esos servicios, pero siempre que estos justifiquen un incremento de cuota de mercado, ingresos y utilidad que valga la pena la inversión.



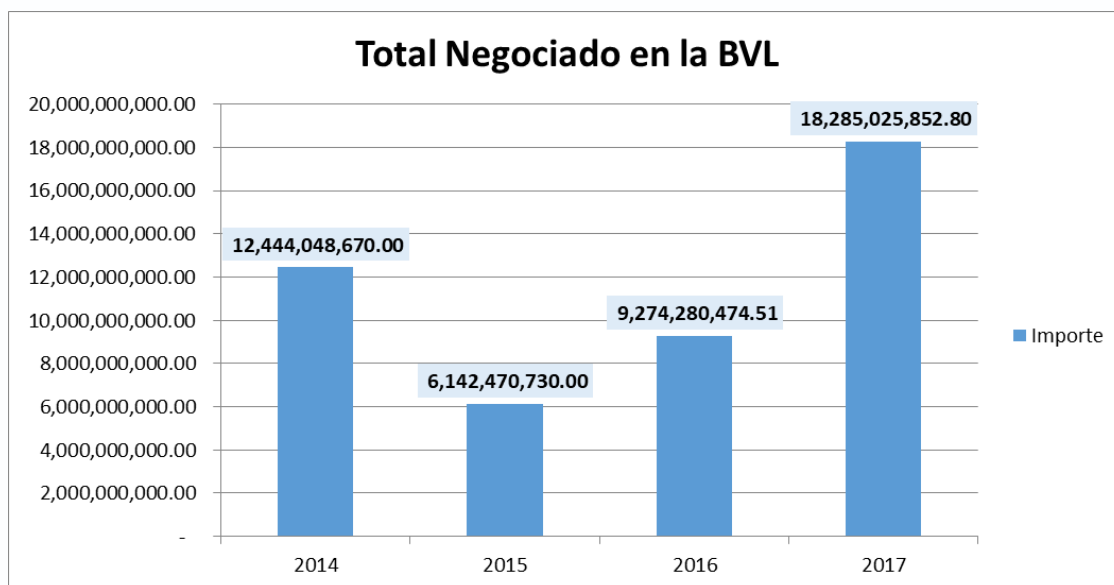
*Figura 58.* Participación en el Total Negociado en la BVL por Credicorp Capital Bolsa (% del total)

Tomado de Credicorp Capital Bolsa (2017).

**Las herramientas de tecnología de información y las plataformas digitales de atención a clientes.** Las herramientas de tecnología de información son elementales en el negocio de Credicorp Capital Bolsa, la información es el insumo clave para las decisiones, dependiendo de la calidad de la misma es que se pueden generar buenas asesorías. Otra herramienta importante es el poder adquirir un mejor CRM para mejorar las relaciones con los clientes y al mismo tiempo para brindarles herramientas sencillas para que puedan interactuar con Credicorp Capital Bolsa. En cuanto al software principal, se encuentra en proyecto la implementación del software Optimus de la firma SAP, una excelente herramienta que agilizaría los tiempos de las operaciones como el reemplazo del software SERIVA.NET. El Banco de Crédito está desarrollando una plataforma Home Banking, ésta será una plataforma compartida de primer nivel con alta seguridad permitiendo que los datos viajen mediante un proceso de encriptación de claves de 128 bits y tecnología SSL. Los bancos que brindan el servicio de Home Banking deben utilizar servidores seguros que, a su vez, cuentan con certificados digitales emitidos por VeriSign. Esta nueva tecnología

potenciaría las operaciones de Credicorp Capital Bolsa en línea y sus relaciones con los clientes al poder utilizar una sola herramienta para realizar todas sus operaciones bancarias como financieras, integrando las operaciones del Banco de Crédito del Perú con los servicios de las demás empresas financieras del grupo. Esta plataforma también representa una oportunidad para reemplazar las operaciones que requieren intervención de algún colaborador por un proceso automatizado, lo que representa una reducción en el costo de ejecución del proceso en sí.

**Crecimiento sostenido.** Durante los últimos años Credicorp Capital Bolsa ha demostrado mantenerse en primer lugar en cuanto al monto total negociado en la BVL superando la crisis en 2015 donde sus ingresos disminuyeron pero su participación siguió ubicándose en el primer lugar. En el 2017 ha alcanzado ingresos considerables al punto de casi duplicar los ingresos del 2016 como se muestra en la Figura 59. Los resultados son producto de la buena gestión y los buenos indicadores que se están dando en la economía nacional, así como la recuperación del precio de los minerales y la confianza por parte del inversionista. Para Credicorp Capital Bolsa es importante mantenerse con los buenos resultados en el tiempo o aunque se presenten etapas difíciles como se dio en el 2015, se pueda alcanzar la mayor cuota del mercado para mitigar las pérdidas como lo ha hecho en los últimos años.



*Figura 59.* Total negociado en la BVL por Credicorp Capital Bolsa Tomado de Credicorp Capital Bolsa (2017).

**Incrementar ingresos.** Una de las principales prioridades para Credicorp Capital Bolsa es incrementar los ingresos, el 2017 fue un buen año ya que el ROE alcanzó el 31.60% a diferencia del 2016 que alcanzó el 9.37%, lo que genera muchas expectativas de crecimiento debido a los buenos indicadores económicos y la expectativa de que estos se van a mantener. Se están realizando inversiones para mejorar los procesos y las herramientas de tecnología que permitan incrementar los ingresos al ser más agresivo en la colocación de servicios y productos a los clientes (personas naturales, personas jurídicas e inversionistas institucionales), la mejora de estos procesos se va a dar por medio de tecnología y capacitación al personal.

**Satisfacción del cliente.** Es un pilar para Credicorp Capital Bolsa, son las relaciones con los clientes, la fidelización de los mismos, esto último es crucial ya que al confiar en Credicorp Capital Bolsa y realizar sus operación por medio de sus servicios permite que sea poco probable que utilice los de la competencia. Otros clientes son captados debido a experiencias negativas que hayan tenido con otras sociedades agente de Bolsa, lo que representa una oportunidad para construir una relación de confianza con el mismo. Algunos clientes institucionales son de gran importancia y poder adquisitivo alto por lo que el nivel de

servicio representa crítico al momento de atenderlos pero cuyas inversiones son importantes para Credicorp Capital Bolsa, se tiene la confianza de empresas como: Sodimac Perú S.A., Agroindustrial Cayaltí S.A.A., Compañía Minera Milpo S.A.A., Ferreycorp S.A.A., Alicorp S.A.A., Graña y Montero S.A.A., Engie Perú S.A., PRIMAX S.A., Corporación Azucarera del Perú S.A., Volcán Compañía Minera, Cementos Pacasmayo S.A.A., entre otros.

## **5.2. Potencial de Credicorp Capital Sociedad Agente de Bolsa S.A.**

Según (D'Alessio, 2015) el potencial organizacional debe determinar los factores de fortaleza y debilidad distintivos. Para el caso de las empresas se debe considerar las siete áreas funcionales clásicas, como son: (a) administración y gerencia, (b) marketing y ventas e investigación de mercado, (c) operaciones, logística e infraestructura, (d) finanzas y contabilidad, (e) recursos humanos y cultura, (f) sistemas de información y comunicaciones (g) tecnología, investigación y desarrollo. En este análisis se busca las competencias distintivas que marcan la diferencia entre las organizaciones y en las que resalta Credicorp Capital Bolsa. No se trata de repetir el análisis interno o externo.

**Administración y gerencia.** La plana directiva de toda organización es muy importante porque su planificación y decisiones marcan el rumbo de la compañía ya sea al éxito o fracaso. La plana directiva encabezada por Hugo Horta Moya, ha demostrado sus habilidades de dirección al mantener a la compañía como líder en monto total negociado en la Bolsa de Valores de Lima. Esto también podría representar una debilidad en el caso de que su personal directivo migre a la competencia o se tenga que buscar su reemplazo.

**Marketing y ventas e investigación de mercado.** Utiliza la imagen institucional del grupo Credicorp y especialmente del Banco de Crédito del Perú, lo que permite que Credicorp Capital Bolsa no tenga que invertir en campañas de marketing. Considerando que su fuente principal de captación de clientes son los institucionales del Banco de Crédito del Perú, para Credicorp Capital Bolsa su prioridad es la buena atención de los mismos o la

calidad de su nivel de servicio. Uno de los puntos principales para incrementar las ventas y cuota de mercado, es incrementar la eficiencia en la colocación de productos y servicios a los clientes institucionales. Esta dependencia de la imagen institucional del grupo Credicorp también podría convertirse en debilidad si contrae o es dañada por un desprestigio a su imagen.

**Operaciones, logística e infraestructura.** La infraestructura es muy importante para las operaciones de Credicorp Capital Bolsa. Lo relacionado a equipos de cómputo y soporte informático lo tiene subcontratado con Hewlett-Packard, su infraestructura de comunicaciones con IBM del Perú, los servicios de asesoría regulatoria en mercado de valores, administración de riesgos y soporte administrativo lo mantiene mediante un contrato con Credicorp Capital Servicios Financieros S.A, pero lo más importante es su contrato de soporte administrativo, informático y afines con el Banco de Crédito del Perú, esto último le permite tener acceso a la cartera de clientes del banco (personas naturales, personas jurídicas e inversionistas institucionales), lo que representa una de sus principales fortalezas. Los servicios contratados a Credicorp Capital Servicios Financieros S.A. y al Banco de Crédito del Perú incrementan sus costos fijos considerablemente ya que en 2016 el costo por los servicios fue de S/ 9' 979,074 soles y en 2017 fue de S/ 11'401,478 soles.

**Finanzas y contabilidad.** Credicorp Capital Bolsa ha tenido un buen año en el 2017, su activo corriente se ha duplicado de 35,157, 422 en el 2016 a 76,481, 902 en el 2017. Y su ratio de liquidez absoluta paso de 0.99 en el 2016 a 1.26 lo que refuerza su capacidad para cumplir con sus obligaciones financieras. Por otro lado, su capital de trabajo se incrementó de S/ 25,302, 352 en 2016 a S/ 36,715, 038 en 2017 lo que demuestra la confianza de los inversionistas en la empresa. Asimismo, se incrementó el financiamiento, pasando de una razón de endeudamiento en el 2016 de 26.85% a 50.33%. Pero su cobertura de gastos financieros mejoraron significativamente pasando de 6.28 veces en el 2016 a 21.13 veces en

el 2017. En cuanto al rendimiento de la inversión para los accionistas de la compañía (ROE), podemos apreciar que en el 2016 por cada sol invertido se obtenía una utilidad de 0.0937 soles, pero en el 2017 alcanza una utilidad de 0.3160 soles por cada sol invertido, esto último es muy importante ya que genera confianza entre los accionista. Por otro lado, los buenos indicadores demuestran el buen trabajo que se ha realizado pero también la influencia de los factores macroeconómicos que han favorecido al mercado de la Bolsa, Estos factores también representan una de las amenazas más importantes ya que su influencia puede ser inversa como en el 2015 y generar un año complicado para la compañía.

**Recursos humanos y cultura.** El talento humano juega un rol muy importante en el negocio de Credicorp Capital Bolsa. Desde el 2014 al 2017 se ha incrementado el número de funcionarios de 8 a 11 y el número de empleados de 8 a 49 lo que incrementa la inversión del capital humano de la compañía. En 2016 la carga laboral fue de S/ 15,772, 978 soles y en 2017 asciende a S/ 16,060, 662 soles. Contar con el mejor talento representa una fortaleza en el sector pero al mismo tiempo también una debilidad ya que la competencia influye en la rotación del mismo al ofrecer expectativas económicas o beneficios atractivos a los colaboradores de Credicorp Capital Bolsa. Pese a los esfuerzos de Credicorp Capital Bolsa, aproximadamente 5 personas rotan cada año.

**Sistemas de información y comunicaciones.** La tecnología de información y comunicaciones juegan un rol importante ya que es la herramienta de trabajo de las operaciones y fuente de información para la toma de decisiones, contar con las mejores herramientas es elemental para obtener ventajas competitivas. SERIVA.NET es la herramienta que actualmente se está utilizando para las operaciones pero no es la mejor, para ello se tiene en planes la adquisición de OPTIMUS de la empresa SAP. Por otro lado, las tecnologías de comunicaciones se encuentran tercerizadas por el soporte de IBM Perú. Y la de tecnología de información por el soporte del Banco de Crédito del Perú.

**Tecnología, investigación y desarrollo.** Credicorp Capital Bolsa no invierte en el desarrollo de tecnologías ya que la empresa que realiza estas inversiones en el grupo es el Banco de Crédito del Perú.

### **5.3. Principios Cardinales de Credicorp Capital Sociedad Agente de Bolsa S.A.**

Según (D'Alessio, 2015) los principios cardinales hacen posible reconocer las oportunidades y amenazas para una organización en su entorno. Antes de desarrollar la Matriz MIO es importante analizar los principios cardinales que son: (a) influencia de terceras partes, (b) lazos presentes y pasados, (c) contrabalance de intereses, y (d) conservación de los enemigos.

**Influencia de terceras partes.** Como organismo regulador por parte del Estado, se tiene a la Superintendencia del Mercado de Valores (SMV), la cual es un organismo público descentralizado adscrito al Ministerio de Economía y Finanzas del Perú que tiene como finalidad promover el mercado de valores, garantizar su transparencia, la correcta formación de los precios, velar por la generación de la información necesaria para esos fines, por el adecuado manejo de las empresas y normar la contabilidad de las mismas. Asimismo, tiene como finalidad velar por el cumplimiento de la Ley del Mercado de Valores. Credicorp Capital Bolsa está sometido a las reglas y leyes establecidas por el Estado y supervisadas por la SMV, de no cumplirlas toda Sociedad Agente de Bolsa sería cerrada.

Otro factor que influye es la Bolsa de valores de Lima, que es una empresa privada, domiciliada en Perú, cuyas acciones se encuentran listadas en el mercado de valores y se encarga de facilitar la negociación de valores mobiliarios y otros productos bursátiles, brindando a sus miembros los servicios, sistemas y mecanismos adecuados, para que ello se realice en forma justa, competitiva, ordenada, continua y transparente, es la única en Perú por lo que no existe otra alternativa para Credicorp Capital Bolsa quien queda bajo el cumplimiento de las reglas y costos que establezca.

Otro factor que influye es la empresa CAVALI ILC, que es el Registro Central de Valores y Liquidaciones, encargada de administrar eficientemente el registro, compensación, liquidación y custodia de los valores que se negocian en el mercado peruano de capitales. Cuyo dueño es la Bolsa de Valores de Lima con 93.83% del accionariado de la empresa.

Otro factor que influye es la empresa Banco de Crédito del Perú, que es el brazo bancario del Grupo económico Credicorp. Su cartera de clientes (personas naturales, personas jurídicas e inversionistas institucionales), soporte administrativo e informático es elemental para las operaciones y éxito de Credicorp Capital Bolsa. Por ser la empresa más grande del grupo es la que también se encarga de realizar las investigaciones e innovaciones tecnológicas que finalmente sirven para todas las empresas del grupo.

Otro factor que influye son los movimientos anti mineros que cada año se oponen a los proyectos mineros de gran importancia en el Perú, estos proyectos como el caso de Conga, tienen el potencial de generar inversión y mejorar los indicadores económicos del País, lo que influye a la Bolsa de Valores de Lima. Existe investigaciones como la de Miguel Santillana en el caso Conga, donde denuncia que estos movimientos siguen un modelo de influencia por parte de las ONGs, de las cuales reciben financiamiento para sus actividades, puntualmente en el caso CONGA, ONGs como: Libertés Fondation Danielle Miterrand, France Amérique Latine y Catapa (El comercio, 2014).

Otro factor que influye son los impuestos a las ganancias por parte del Estado que influye en forma negativa las inversiones en Bolsa a diferencia de los otros tipos de inversión. Este impuesto no existe en las Bolsas de otros países lo que se convierte en una desventaja clara para la Bolsa de Valores de Lima.

**Lazos pasados y presentes.** Credicorp Capital Bolsa fue creada en 1991 como una subsidiaria de Credicorp Capital Perú S.A.A, desde ese momento ha crecido tanto en operaciones como importancia dentro del mercado, alcanzado el primer lugar en participación

del total negociado en la Bolsa de valores de Lima, lugar que ocupa hasta la fecha. La influencia del Grupo Credicorp es muy fuerte en todas sus empresas, lo mismo que su imagen, esta influencia y relación será permanente en el tiempo mientras forme parte del grupo.

**Contrabalance de los intereses.** Para Credicorp Capital, es muy importante desarrollar una integración de servicios para todas sus empresas con el fin de mejorar su atención con sus clientes, principalmente los clientes de su brazo bancario el Banco de Crédito del Perú (personas naturales, personas jurídicas e inversionistas institucionales). Es la razón por la cual el Banco de Crédito del Perú está desarrollando una plataforma Home Banking como servicio a todas las empresas del grupo financiero.

**Conservación de los enemigos.** La competencia entre las sociedades agente de Bolsa es muy fuerte, razón por la cual es frecuente la lucha por la captación del talento, lo que no solamente tiene objetivo obtener el talento de la competencia generándole un fuerte daño sino que también acceder a la información de su cartera de clientes. Otro de los motivos es para obtener talento capacitado y con experiencia que pueda generar valor a la compañía en menor tiempo. La cartera de clientes y su información es el recurso de mayor valor para Credicorp Capital Bolsa, motivo por el cual mejora sus sistemas de información para protegerla y refuerza su gestión de talento humano con el fin de disminuir y en el mejor de los casos eliminar la rotación de personal.

#### **5.4. Matriz de Intereses de Credicorp Capital Sociedad Agente de Bolsa S.A. (MIO)**

De acuerdo a la información presentada en puntos revisados anteriormente, se presenta la Matriz de Intereses Organizacionales (MIO), identificando el nivel de intensidad (vital, importante o periférico) de cada uno de los competidores de la industria donde Credicorp Capital Bolsa opera. En la Tabla 29 se muestra la Matriz MIO de Credicorp Capital Bolsa.

Tabla 29

## Matriz Evaluación de Factores Internos de Credicorp Capital Bolsa

Intereses nacionales	Intensidad del interés		
	Vital	Importante	Periférico
Aumento en la participación del mercado Nacional	** Sociedades Agente de Bolsa competidoras ** Bolsa de Valores de Lima ** SMV * Banco de Crédito del Perú	** Impuesto a las Ganancias	** Movimientos anti mineros
Las herramientas de tecnología de información y las plataformas digitales de atención a clientes	* Banco de Crédito del Perú * Credicorp Capital		
Crecimiento sostenido	* Banco de Crédito del Perú ** Impuesto a las Ganancias	** Movimientos anti mineros	
Incrementar ingresos	* Banco de Crédito del Perú ** Movimientos anti mineros ** Bolsa de Valores de Lima		
Satisfacción del cliente	* Banco de Crédito del Perú		

Nota: \*Intereses comunes \*\*Intereses opuestos

Nota. Adaptado de “El proceso estratégico: un enfoque de gerencia,” por F .D’Alessio, 2015, 3ª ed. Pearson, p. 217.

### 5.5. Objetivos de Largo Plazo

De la información presentada en los puntos anteriores, se propone los siguientes

Objetivos de Largo Plazo (OLP) al año 2022:

**Objetivo a largo plazo 1 (OLP1):** Al año 2022, la participación de mercado de Credicorp Capital Bolsa será de 40%. En el año 2017, fue de 31.26%.

**Objetivo a largo plazo 2 (OLP2):** Al año 2022, la participación de mercado en renta variable de Credicorp Capital Bolsa será de 45% y la participación de mercado de renta fija será de 17.5%. En el año 2017, la participación de mercado de renta variable fue de 38.25% y la participación de mercado de renta fija fue de 15.87%.

**Objetivo a largo plazo 3 (OLP3):** Al año 2022, la plataforma tecnológica para sus operaciones de Credicorp Capital Bolsa será Optimus de SAP. En el año 2017, fue SERIVA.NET

**Objetivo a largo plazo 4 (OLP4):** Al año 2022, el indicador de clima laboral de Credicorp Capital Bolsa será de 68%. En el año 2017, fue de 58%.

**Objetivo a largo plazo 5 (OLP5):** Al año 2021, haber desarrollado e implementado la primera plataforma de negociación digital dirigida a los inversionistas pequeños, para que puedan acceder al mercado de valores. Actualmente no existe.

## 5.6. Conclusiones

Los OLP presentados tienen como prioridad atender los intereses de Credicorp Capital Bolsa. El OLP1 atiende principalmente el interés de incrementar la participación de mercado global frente a las demás sociedades agente de Bolsa, que es evaluado en base al número de operaciones transadas en la Bolsa de Valores de Lima, el OLP2 atiende principalmente el interés de incrementar su participación en otros productos. El OLP3 atiende principalmente a la mejora de la plataforma tecnológica actual. El OLP4 atiende principalmente a mejorar la calidad del servicio a los clientes y la retención del talento humano. El OLP5 atiende principalmente a los intereses de implementar herramientas de tecnología de información, como son las plataformas digitales de acceso para el cliente persona natural, al concluir ésta implementación se podrá atender a un mercado de inversionistas pequeños no atendidos, pero que son muy rentables.

## Capítulo VI: El Proceso Estratégico

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

Según (D'Alessio, 2015) esta matriz es una de las más interesantes por las cualidades intuitivas que se exige de los analistas, y es probablemente la más importante y conocida. Para poder crearla se utilizan las oportunidades y amenazas registradas en la MEFE, y las fortalezas y debilidades registradas en la MEFI. Luego viene el emparejamiento donde las combinaciones generan cuatro cuadrantes (FO, FA, DO y DA) donde se generan y registran las estrategias de la MFODA. Estos cuadrantes marcan el tipo de estrategia que van a contener, estos son:

**Estrategias FO-Explotar.** Es el emparejamiento de las fortalezas internas con las oportunidades externas. Este es el cuadrante más importante

**Estrategias FA-Confrontar.** Es el emparejamiento de las fortalezas internas con las amenazas externas. Con estas estrategias se busca reducir el impacto de las amenazas externas.

**Estrategias DO-Buscar.** Es el emparejamiento de las debilidades internas con las oportunidades externas. Con este cuadrante se pueden controlar las debilidades para convertirlas en fortalezas.

**Estrategias DA-Evitar.** Es el emparejamiento de las debilidades internas con las amenazas externas. Este es el cuadrante más peligroso.

En entrevista con el Jefe de Asesoría Lima y Provincias de Credicorp Capital Bolsa, Wilmer Villavicencio Estrada (ver Apéndice C), se ha preparado la Matriz MFODA que se puede apreciar en la Tabla 30.

Tabla 30

*Matriz Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas (MFODA)*

		Fortalezas	Debilidades
		F1 El personal directivo de la empresa.	D1 El costo de soporte administrativo, informático, riesgos y afines prestados por BCP y Credicorp Capital FS.
		F2 Sus herramientas de Inteligencia de negocios.	D2 La carga de personal en la que tiene que incurrir la empresa para mantener a sus colaboradores y que no sean reclutados por la competencia.
		F3 Pertenecer a un grupo económico de prestigio.	D3 El uso del software SERIVA.NET
		F4 El acceso a la cartera de clientes del Banco de Crédito del Perú.	
		F5 Sus herramientas de tecnología de información CRM.	
		F6 Su infraestructura y equipamiento adecuados para sus operaciones.	
		F7 Su buena gestión financiera.	
		F8 Su talento humano.	
Oportunidades	FO. Explote	DO. Busque	
O1 La política monetaria Peruana basada en el control de la inflación.	1 Crear campañas de educación financiera enfocada en Bolsa. F1, O2, O3	1 Reducir costos fijos reemplazando algunos servicios contratados al Banco de Crédito del Perú (Pago de planillas, elaboración de boletas, liquidaciones de trabajadores) con la empresa Tawa Consulting. D1, O2, O3	
O2 El clima de confianza en la economía nacional debido a los buenos indicadores económicos.	2 Desarrollar productos estratégicos para los clientes pequeños que deseen invertir en Bolsa. F1, F4, F5, F6, F8, O1, O2, O3	2 Reemplazar el software SERIVA.NET implementando el sistema Optimus de la empresa SAP. D3, O2, O3	
O3 El incremento del poder adquisitivo por parte del consumidor.	3 Desarrollar cartera de clientes con mayor crecimiento en ingresos para ofrecerle productos más sofisticados explotando el acceso a la información de la cartera de clientes del BCP. F4, O2		
O4 Que el Perú mantenga una economía libre de mercado con respeto por la propiedad privada y la inversión privada.	4 Desarrollar una plataforma tecnológica especializada para la atención de clientes persona natural. F5, F8, O1, O3		
Amenazas	FA. Confronte	DA. Evite	
A1 Dependencia de la economía en el precio de los minerales.	1 Mantener una buena gestión financiera permite contar con los recursos necesarios para años malos en la Bolsa de Valores. F7, A1, A2, A3, A4, A6	1 Diversificar la cartera de clientes con la finalidad de disminuir el riesgo de las carteras en caso de una inestabilidad política, económica, etc. D1, D2, A1, A2, A3, A4, A6	
A2 La inestabilidad Política que genera incertidumbre en el inversionista por el tipo de modelo económico que pueda imponer el nuevo gobierno.	2 Mantener el acceso a la cartera del BCP nos permitirá mitigar los riesgos ante una inestabilidad política, económica, etc en años malos de la Bolsa de Valores. F4, A1, A2, A3, A4, A6	2 Incrementar la fidelización de los colaboradores al no reducir personal en años malos para la Bolsa de Valores. D2, A1, A2, A3, A4, A6	
A3 La Demanda de materias primas por parte de China y Estados Unidos que son los principales destinos de las exportaciones.	3 Conservar al personal altamente calificado para alcanzar que los portafolios de clientes logren los niveles de riesgo adecuado en una coyuntura adversa. F6, F8, A1, A2, A3, A4, A6	3 Contratar plataformas informáticas que permitirán acceder a mercados más profundos y desarrollados para mitigar el riesgo de tener una Bolsa de Valores pequeña y muy volátil. D1, D2, A7	
A4 Los conflictos sociales que afectan las actividades principales de construcción y minería, lo cual genera incertidumbre en los inversionistas, afectan los proyectos y la tasa de crecimiento.	4 Mejorar el CRM mediante la implementación de plataformas digitales más intuitivas, un CRM adecuado permite contactar a clientes con portafolios de riesgo para advertirles sobre una inestabilidad política, fluctuación negativa de los precios minerales y combustibles, con la finalidad de diversificar sus portafolios a inversiones menos riesgosas o productos más conservadores. F5, A1, A2, A3, A4, A6		
A5 Dependencia de servicios Tecnología de Información extranjeros para las operaciones de Bolsa.	5 Mejorar las herramientas de inteligencia de negocios con el fin de que permitan buscar alternativas de productos en otros mercados que no sea la Bolsa de Valores de Lima en años malos. F1, F2, A7		
A6 La dependencia de combustibles fósiles cuya incertidumbre en sus precios afectan los precios de los productos de mercado y la tasa de inflación.			
A7 El contar solamente con una Bolsa que es la Bolsa de Valores de Lima se tiene una desventaja con respecto a otros países.			

Nota: Adaptado de *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia* (3a ed. rev., p. 270), por F. A. D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson.

De la información presentada en la Tabla 30 MFODA, se presentan las estrategias formuladas para Credicorp Capital Bolsa:

1. Crear campañas de educación financiera enfocada en Bolsa, ya que uno de los factores en contra al momento de colocar productos a personas naturales es su desconfianza por las inversiones o productos de la Bolsa de Valores. (FO1)
2. Desarrollar productos estratégicos para los clientes pequeños que deseen invertir en Bolsa, representa una estrategia adecuada que aprovecha la oportunidad de los buenos indicadores económicos e incremento del poder adquisitivo. (FO2)
3. Desarrollar cartera de clientes con mayor crecimiento en ingresos para ofrecerle productos más sofisticados explotando el acceso a la información de la cartera de clientes del BCP. (FO3)
4. Desarrollar una plataforma tecnológica especializada para la atención de clientes del tipo persona natural, aprovechando los buenos indicadores económicos y el creciente poder adquisitivo de los mismos, considerando que son clientes potenciales. (FO4)
5. Reducir costos fijos reemplazando algunos servicios contratados al Banco de Crédito del Perú (pago de planillas, elaboración de boletas, liquidaciones de trabajadores) con la empresa Tawa Consulting. (DO1)
6. Reemplazar el software SERIVA.NET implementando el sistema Optimus de la empresa SAP. (DO2)
7. Mantener una buena gestión financiera permite contar con los recursos necesarios para años malos en la Bolsa de Valores. (FA1)

8. Mantener el acceso a la cartera del BCP nos permitirá mitigar los riesgos ante una inestabilidad política, económica, etc. en años malos de la Bolsa de Valores. (FA2)
9. Conservar al personal altamente calificado para alcanzar que los portafolios de clientes logren los niveles de riesgo adecuado en una coyuntura adversa. (FA3)
10. Mejorar el CRM mediante la implementación de plataformas digitales más intuitivas, un CRM adecuado permite contactar a clientes con portafolios de riesgo para advertirles sobre una inestabilidad política, fluctuación negativa de los precios minerales y combustibles, con la finalidad de diversificar sus portafolios a inversiones menos riesgosas o productos más conservadores. (FA4)
11. Mejorar las herramientas de inteligencia de negocios con el fin de que permitan buscar alternativas de productos en otros mercados que no sea la Bolsa de Valores de Lima en años malos. (FA5)
12. Rebalancear la cartera de clientes con la finalidad de disminuir el riesgo de las carteras en caso de una inestabilidad política, económica, etc. (DA1)
13. Incrementar la fidelización de los colaboradores al no reducir personal en años malos para la Bolsa de Valores. (DA2)
14. Contratar plataformas informáticas que permitirán acceder a mercados más profundos y desarrollados para mitigar el riesgo de tener una Bolsa de Valores pequeña y muy volátil. (DA3)

Según (D'Alessio, 2015), para un mejor estudio de las estrategias, estas se han clasificado de acuerdo a su tipo, con ello se ha elaborado la Tabla 31.

Tabla 31

*Clasificación de las estrategias de la Matriz FODA de Credicorp Capital Bolsa*

		Estrategias de integración		Estrategias intensivas	Estrategias de diversificación	Estrategias defensivas									
		Integración vertical hacia adelante	Integración vertical hacia atrás	Integración horizontal	Penetración en el mercado	Desarrollo de mercados	Desarrollo de productos	Diversificación concéntrica	Diversificación conglomerada	Diversificación horizontal	Aventura conjunta	Desinversión	Atrinchamiento / Reducción	Liquidación	Reducción de costos
1	Crear campañas de educación financiera enfocada en Bolsa. F1, O2, O3	FO1				X									
2	Desarrollar productos estratégicos para los clientes pequeños que deseen invertir en Bolsa. F1, F4, F5, F6, F8, O1, O2, O3	FO2			X	X									
3	Desarrollar cartera de clientes con mayor crecimiento en ingresos para ofrecerle productos más sofisticados explotando el acceso a la información de la cartera de clientes del BCP. F4, O2	FO3				X									
4	Desarrollar una plataforma tecnológica especializada para la atención de clientes persona natural. F5, F8, O1, O3	FO4			X	X									
5	Reducir costos fijos reemplazando algunos servicios contratados al Banco de Crédito del Perú (Pago de planillas, elaboración de boletas, liquidaciones de trabajadores) con la empresa Tawa Consulting. D1, O2, O3	DO1													X
6	Reemplazar el software SERIVA.NET implementando el sistema Optimus de la empresa SAP. D3, O2, O3	DO2			X			X							
7	Mantener una buena gestión financiera permite contar con los recursos necesarios para años malos en la Bolsa de Valores. F7, A1, A2, A3, A4, A6	FA1						X							
8	Mantener el acceso a la cartera del BCP nos permitirá mitigar los riesgos ante una inestabilidad política, económica, etc en años malos de la Bolsa de Valores. F4, A1, A2, A3, A4, A6	FA2			X	X		X							
9	Conservar al personal altamente calificado para alcanzar que los portafolios de clientes logren los niveles de riesgo adecuado en una coyuntura adversa. F6, F8, A1, A2, A3, A4, A6	FA3			X										
10	Mejorar el CRM mediante la implementación de plataformas digitales más intuitivas, un CRM adecuado permite contactar a clientes con portafolios de riesgo para advertirlos sobre una inestabilidad política, fluctuación negativa de los precios minerales y combustibles, con la finalidad de diversificar sus portafolios a inversiones menos riesgosas o productos más conservadores. F5, A1, A2, A3, A4, A6	FA4			X	X									
11	Mejorar las herramientas de inteligencia de negocios con el fin de que permitan buscar alternativas de productos en otros mercados que no sea la Bolsa de Valores de Lima en años malos. F1, F2, A7	FA5					X	X							
12	Diversificar la cartera de clientes con la finalidad de disminuir el riesgo de las carteras en caso de una inestabilidad política, económica, etc. D1, D2, A1, A2, A3, A4, A6	DA1			X										
13	Incrementar la fidelización de los colaboradores al no reducir personal en años malos para la Bolsa de Valores. D2, A1, A2, A3, A4, A6	DA2						X	X						
14	Contratar plataformas informáticas que permitirán acceder a mercados más profundos y desarrollados para mitigar el riesgo de tener una Bolsa de Valores pequeña y muy volátil. D1, D2, A7	DA3			X	X									

*Nota.* Adaptado de *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia* (3a ed. rev., p. 228), por F. A. D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson

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

Según (D'Alessio, 2015), la matriz MPEYEA es usada para determinar la apropiada postura estratégica de una organización o de sus unidades de negocio. La matriz tiene dos ejes que combinan los factores relativos a la industria (la fortaleza de la industria y la estabilidad del entorno) y otros dos ejes que combinan los factores relativos a la organización (la fortaleza financiera y la ventaja competitiva). Del análisis de los factores de posición estratégica realizado a Credicorp Capital Bolsa (ver Tabla 32). Como factor de Fortaleza Financiera se ha obtenido un puntaje de 3.44, como factor de Ventaja Competitiva se ha obtenido un puntaje de -2.7, como factor de Estabilidad del Entorno se ha obtenido un puntaje de -2.5, como factor de Fortaleza de la Industria se ha obtenido un puntaje de 3.89. Asimismo, al desarrollar el procedimiento de la matriz PEYEA, la ubicación del vector direccional (1.22, 0.94) determina que Credicorp Capital Bolsa se encuentra en una postura estratégica agresiva (ver Figura 60). Del análisis del polígono resultante para Credicorp Capital Bolsa se puede apreciar lo siguiente:

Respecto a la Fortaleza de la Industria el valor alcanzado se considera como bueno, esto podría ser mejor pero debido al mercado limitado que ofrece la Bolsa de Valores de Lima y las barreras que se presentan como el impuesto a las ganancias por parte del Estado, y las regulaciones del SMV, dificultan la colocación de productos.

Respecto a la Fortaleza Financiera el valor alcanzado se considera como bueno, esto podría explicarse debido al ROE que puede alcanzar la empresa en un buen año para la Bolsa de Valores de Lima, sin embargo esto último puede ser opuesto si los factores económicos y acontecimientos globales no son favorables, especialmente si estos afectan el sector minero y construcción.

Respecto al factor de Estabilidad en el Entorno se considera como bueno, esto podría explicarse debido a las barreras legales que existen para la creación de nuevos competidores

directos, sin embargo los sustitutos siguen manteniendo un poder competitivo muy alto, cuyos productos son de mayor llegada como consecuencia del poco conocimiento y miedo por parte del público en general sobre la inversión en Bolsa.

Respecto al factor Ventaja Competitiva se considera como bueno, esto podría deberse al personal calificado y talento humano con el que cuenta Credicorp Capital Bolsa, lo mismo que con su equipo directivo que han mantenido a la empresa en el primer lugar en participación de monto total negociado en Bolsa, también por su capacidad para brindar las herramientas, infraestructura y equipamientos adecuados para sus operaciones.



Tabla 32

*Factores de posición estratégica – Matriz PEYEA*

Posición estratégica	Grupo	Factor determinante	Valor
Interna	Fortaleza financiera (FF)	1. Retorno en la inversión	5
		2. Apalancamiento	3
		3. Liquidez	4
		4. Capital requerido vs. capital disponible	3
		5. Flujo de caja	4
		6. Facilidad de salida del mercado	3
		7. Riesgo involucrado en el negocio	4
		8. Rotación de inventarios	1
		9. Economías de escala y de experiencia	4
		Promedio	3.44
	Ventaja competitiva (VC)	1. Participación en el mercado	5
		2. Calidad del producto	4
		3. Ciclo de vida del producto	2
		4. Ciclo de reemplazo del producto	2
		5. Lealtad del consumidor	4
		6. Utilización de la capacidad de los competidores	3
		7. Conocimiento tecnológico	3
		8. Integración vertical	3
		9. Velocidad de introducción de nuevos productos	4
	Promedio -6	-2.7	
Externa	Estabilidad del entorno (EE)	1. Cambios tecnológicos	3
		2. Tasa de inflación	3
		3. Variabilidad de la demanda	3
		4. Rango de precios de productos competitivos	4
		5. Barreras de entrada al mercado	4
		6. Rivalidad/Presión competitiva	4
		7. Elasticidad de precios de la demanda	3
		8. Presión de los productos sustitutos	4
		Promedio -6	-2.5
	Fortaleza de la industria (FI)	1. Potencial de crecimiento	4
		2. Potencial de utilidades	5
		3. Estabilidad financiera	4
		4. Conocimiento tecnológico	3
		5. Utilización de recursos	4
		6. Intensidad de capital	4
		7. Facilidad de entrada al mercado	4
		8. Productividad/utilización de la capacidad	4
		9. Poder de negociación de los productores	3
		Promedio	3.89

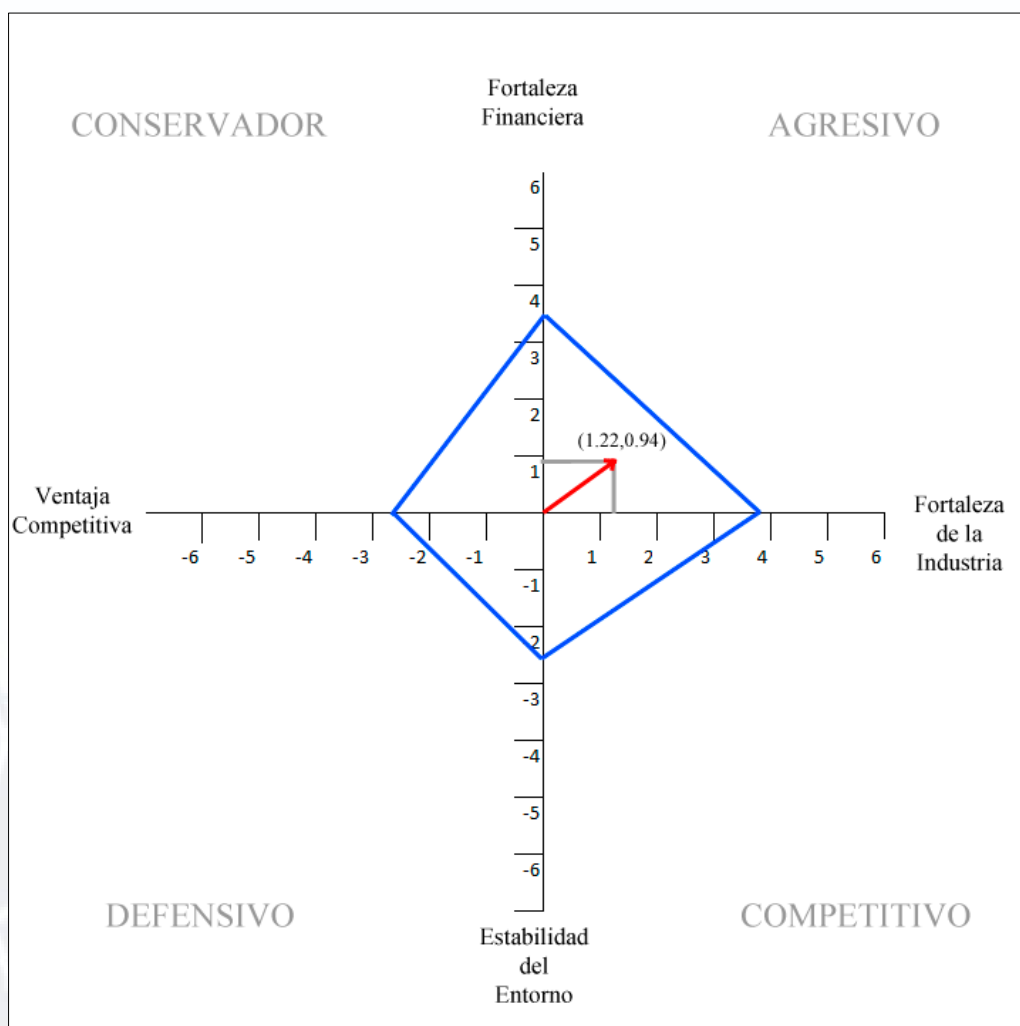


Figura 60. Matriz Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (MPEYEA) de Credicorp Capital Bolsa. Adaptado de *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia* (p. 282), por F. A. D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson.

Para Credicorp Capital Bolsa y su postura estratégica agresiva según Rowe et al. (1994), las estrategias comúnmente usadas en el cuadrante donde se ha ubicado son: a) diversificación concéntrica, b) integración vertical y c) liderazgo en costos. Se pueden apreciar las estrategias que se encuentran dentro de estas clasificaciones en la Tabla 31.

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

Según (D'Alessio, 2015), esta matriz tiene como base: (a) la relación estrecha entre la participación del mercado relativa e la industria y la generación de efectivo con (b) la tasa de crecimiento de las ventas en la industria y el uso de efectivo. Ha sido diseñada para evaluar unidades de negocios o portafolios de una organización. Esta matriz presenta gráficamente

las diferencias entre las unidades o productos analizados y ayuda a determinar la posición competitiva de cada uno de ellos en términos de su participación relativa respecto del líder del mercado y el crecimiento de las ventas de la industria. Presenta cuatro cuadrantes y dependiendo del cuadrante en el que se encuentre, cada unidad de negocio o producto, se desarrollan las estrategias adecuadas.

Esta Matriz aplicada a Credicorp Capital Bolsa, muestra la relación que existe entre sus productos que determinan las colocaciones en el sector y la participación que ocupan dentro del mercado. La Figura 61 presenta la información necesaria para la creación de la Matriz, en ella se puede apreciar la relación de cada producto con sus ventas, participación de mercado y tasa de crecimiento.

Producto	Ventas de la empresa que más vendió (2017)	Ventas de CCB, año anterior (2016)	Ventas de CCB, año actual (2017)	Ventas de CCB, año actual (2017) %	Participación relativa de mercado	Tasa de Crecimiento
Renta Variable	15,759,894,285.99	6,974,171,197.14	15,759,894,285.99	86.19%	100.00%	125.98%
Renta Fija	2,302,314,771.02	1,658,116,202.80	2,021,087,272.31	11.05%	87.79%	21.89%
Operaciones de Reporte y otros	894,063,660.93	641,993,074.57	504,044,294.50	2.76%	56.38%	-21.49%
Total	18,956,272,717.94	9,274,280,474.51	18,285,025,852.80	100.00%		

*Figura 61.* Información de los productos de Credicorp Capital Bolsa para la creación de la Matriz BCG. Adaptado de *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia* (p. 293), por F. A. D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson.

Del análisis de la matriz MBCG (ver Figura 62), se tiene que los productos de Renta Variable se encuentran dentro del cuadrante de Estrellas con una tasa de crecimiento de 125.98%. Esto podría deberse a la recuperación de la Bolsa por el restablecimiento de los precios de los minerales. Su participación relativa de mercado es 100.00% ya que es la empresa líder en este producto. Esto implica que representa la mejor oportunidad de largo plazo para lograr el crecimiento y rentabilidad. Implica que las estrategias a utilizar por parte

de Credicorp Capital Bolsa deberán ser intensivas, de integración y de aventura conjunta con el fin de mantener la posición dominante.

En cuanto a los productos de Renta Fija también se encuentran dentro del cuadrante de Estrellas con una tasa de crecimiento de 21.89 % y con una participación relativa de mercado de 87.79%. Esto implica que representa la mejor oportunidad de largo plazo para el crecimiento y rentabilidad.

En cuanto a los productos de Reporte y otros se encuentran dentro del cuadrante de vacas lecheras con una tasa de crecimiento de -21.49% y con una participación relativa de mercado de 56.38%. En este cuadrante Credicorp Capital Bolsa debe adoptar estrategias de desarrollo de productos y diversificación concéntrica. Se pueden apreciar las estrategias que se encuentran dentro de estas clasificaciones en la Tabla 31.

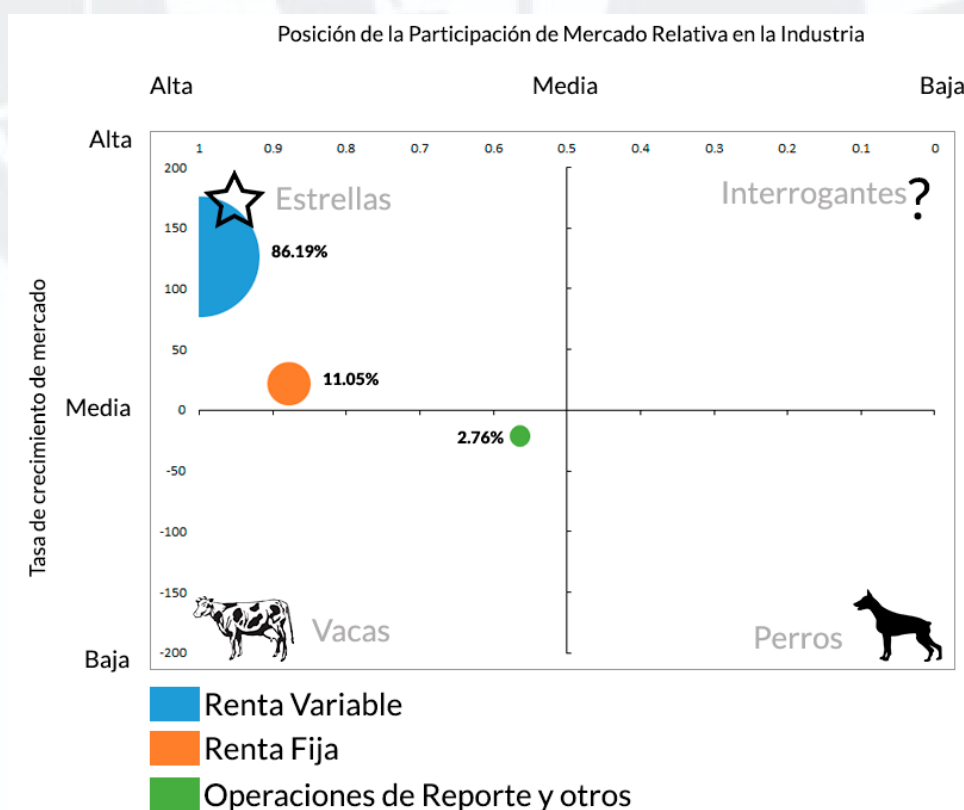


Figura 62. Matriz Boston Consulting Group (MBCG) de Credicorp Capital Bolsa. Adaptado de *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia* (p. 293), por F. A. D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson.

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

Según (D'Alessio, 2015), la Matriz Interna Externa es herramienta que sirve para evaluar a una organización, tomando en cuenta sus Factores Internos obtenidos en la matriz EFI (Fortalezas y Debilidades) y sus Factores Externos obtenidos en la matriz EFE (Oportunidades y Amenazas), utilizando el puntaje ponderado obtenido en cada una de ellas se puede graficar y ubicar en uno de los 9 cuadrantes de dicha matriz. Aplicando la Matriz Interna Externa a Credicorp Capital tenemos que, el valor obtenido por la Matriz MEFI es 2.88 y el valor obtenido por la Matriz MEFE es 3.33, como resultado tenemos que Credicorp Capital Bolsa se ubica en el segundo cuadrante como se aprecia en la Figura 63, para el segundo cuadrante las estrategias a seguir deben ser Intensivas y de Integración. Se pueden apreciar las estrategias que se encuentran dentro de estas clasificaciones en la Tabla 31.

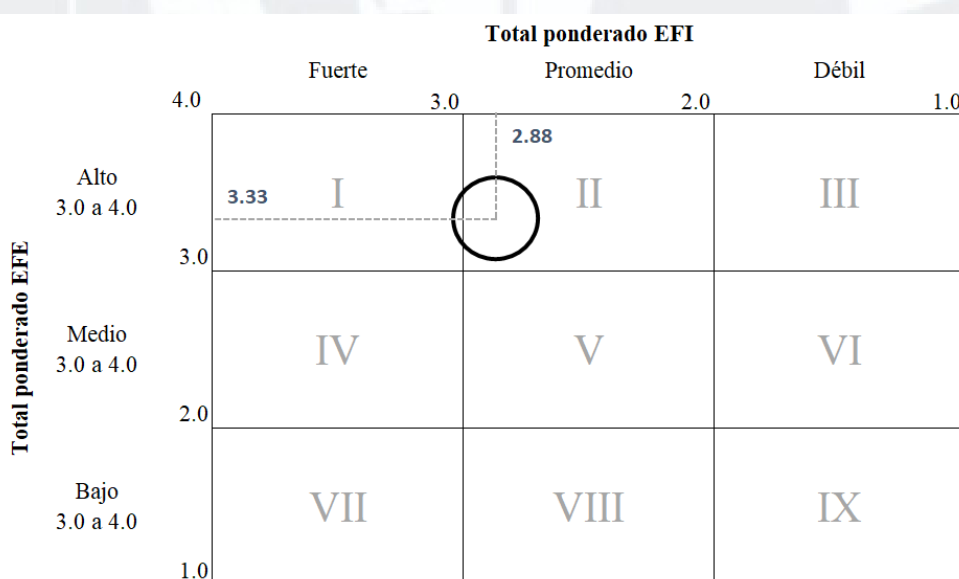


Figura 63. Matriz Interna Externa (MIE) de Credicorp Capital Bolsa. Adaptado de *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia* (p. 296), por F. A. D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson.

#### 6.5. Matriz Gran Estrategias (MGE)

Según (D'Alessio, 2015), es una herramienta útil que ayuda a evaluar y afinar la elección apropiada de estrategias para la organización. El fundamento de esta matriz se soporta en que la situación de un negocio es definida en términos de: (a) el crecimiento de

mercado, rápido o lento; y (b) la posición competitiva de la empresa en dicho mercado, fuerte o débil. Al evaluar estas dos variables simultáneamente, un negocio puede ser categorizado en uno de los siguientes cuatro cuadrantes: cuadrante I, la empresa tiene una posición competitiva fuerte en un mercado de crecimiento rápido; cuadrante II, posición competitiva débil en un mercado de crecimiento rápido; cuadrante III, posición competitiva débil en un mercado de crecimiento lento; y cuadrante IV, posición competitiva fuerte en un mercado de crecimiento lento. Aplicando la información anterior para Credicorp Capital Bolsa, su posición en el mercado es fuerte y tiene posibilidad de seguir creciendo en el mercado actual con los clientes institucionales y clientes persona natural. Es por ello que se ubica a Credicorp Capital Bolsa en el Cuadrante I (Ver Figura 64). En este cuadrante la recomendación es utilizar estrategias de desarrollo de mercados, penetración en el mercado, desarrollo de productos, integración vertical hacia adelante, integración vertical hacia atrás, integración horizontal, diversificación concéntrica. Se pueden apreciar las estrategias que se encuentran dentro de estas clasificaciones en la Tabla 31.



Figura 64. Matriz de la Gran Estrategia (MGE) de Credicorp Capital Bolsa.

Adaptado de *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia* (p. 297), por F. A. D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson.

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

Según (D'Alessio, 2015), la matriz MDE es la agrupación de las estrategias y su repetición en cada una de las matrices previas: FODA, PEYEA, BCG, IE y GE. La suma de las repeticiones permitirá considerar pertinentes aquellas que tengan el mayor número de repeticiones. Con la información mencionada se ha elaborado la Tabla 33 Matriz de Decisión Estratégica para Credicorp Capital Bolsa. Como resultado del análisis de la MDE, se ha concluido que de las 14 estrategias se ha retenido 13 que se alinean con la información recolectada de las matrices.

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

Según (D'Alessio, 2015), esta matriz es una herramienta que permite evaluar en forma objetiva que alternativas estratégicas, de todas las presentadas, son las mejores. La MCPE usa como entradas la información obtenida de las matrices EFE y EFI; es decir, los factores claves de éxito y sus respectivos pesos. La fila superior contiene las estrategias específicas generadas con las matrices FODA, PEYEA, BCG, IE y GE; y que han sido listadas y seleccionadas en la MDE. Como resultado del análisis de la información anterior se ha creado la Matriz CPE para Credicorp Capital Bolsa, como resultado de las 13 estrategias utilizadas en la matriz se ha retenido 5, se puede apreciar el resultado en la Tabla 34.

Tabla 33

## Matriz de Decisión Estratégica para Credicorp Capital Bolsa

	Estrategias de integración	Estrategias intensivas	Estrategias de diversificación	Estrategias defensivas	FODA	PEYEA	BCG	IE	GE	Total	Retenida									
	Integración vertical hacia adelante	Integración vertical hacia atrás	Integración horizontal	Penetración en el mercado	Desarrollo de mercados	Desarrollo de productos	Diversificación concéntrica	Diversificación conglomerada	Diversificación horizontal	Aventura conjunta	Desinversión	Atincheramiento / Reducción	Liquidación	Reducción de costos						
1 Crear campañas de educación financiera enfocada en Bolsa. F1, O2, O3	FO1		X												1	1	1	1	4	SI
2 Desarrollar productos estratégicos para los clientes pequeños que deseen invertir en Bolsa. F1, F4, F5, F6, F8, O1, O2, O3	FO2	X		X											1	1	1	1	4	SI
3 Desarrollar cartera de clientes con mayor crecimiento en ingresos para ofrecerle productos más sofisticados explotando el acceso a la información de la cartera de clientes del BCP. F4, O2	FO3		X												1	1	1	1	4	SI
4 Desarrollar una plataforma tecnológica especializada para la atención de clientes persona natural. F5, F8, O1, O3	FO4	X	X												1	1	1	1	4	SI
5 Reducir costos fijos reemplazando algunos servicios contratados al Banco de Crédito del Perú (Pago de planillas, elaboración de boletas, liquidaciones de trabajadores) con la empresa Tawa Consulting. D1, O2, O3	DO1											X			1	1			2	NO
6 Reemplazar el software SERIVA.NET implementando el sistema Optimus de la empresa SAP. D3, O2, O3	DO2	X					X								1	1	1	1	4	SI
7 Mantener una buena gestión financiera permite contar con los recursos necesarios para años malos en la Bolsa de Valores. F7, A1, A2, A3, A4, A6	FA1					X									1	1	1		4	SI
8 Mantener el acceso a la cartera del BCP nos permitirá mitigar los riesgos ante una inestabilidad política, económica, etc en años malos de la Bolsa de Valores. F4, A1, A2, A3, A4, A6	FA2	X	X	X											1	1	1	1	5	SI
9 Conservar al personal altamente calificado para alcanzar que los portafolios de clientes logren los niveles de riesgo adecuado en una coyuntura adversa. F6, F8, A1, A2, A3, A4, A6	FA3		X												1	1	1	1	4	SI
10 Mejorar el CRM mediante la implementación de plataformas digitales más intuitivas, un CRM adecuado permite contactar a clientes con portafolios de riesgo para advertirles sobre una inestabilidad política, fluctuación negativa de los precios minerales y combustibles, con la finalidad de diversificar sus portafolios a inversiones menos riesgosas o productos más conservadores. F5, A1, A2, A3, A4, A6	FA4	X	X												1	1	1	1	4	SI
11 Mejorar las herramientas de inteligencia de negocios con el fin de que permitan buscar alternativas de productos en otros mercados que no sea la Bolsa de Valores de Lima en años malos. F1, F2, A7	FA5			X	X										1	1	1	1	5	SI
12 Diversificar la cartera de clientes con la finalidad de disminuir el riesgo de las carteras en caso de una inestabilidad política, económica, etc. D1, D2, A1, A2, A3, A4, A6	DA1	X													1	1	1	1	4	SI
13 Incrementar la fidelización de los colaboradores al no reducir personal en años malos para la Bolsa de Valores. D2, A1, A2, A3, A4, A6	DA2					X	X								1	1	1		4	SI
14 Contratar plataformas informáticas que permitirán acceder a mercados más profundos y desarrollados para mitigar el riesgo de tener una Bolsa de Valores pequeña y muy volátil. D1, D2, A7	DA3	X	X												1	1	1	1	4	SI

Nota. Adaptado de *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia* (3a ed. rev., p. 299), por F. A. D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson

Tabla 34

## Matriz Cuantitativa del Planeamiento Estratégico para Credicorp Capital Bolsa

Factores críticos para el éxito	Peso	Crear campañas de educación financiera enfocada en Bolsa. F1, O2, O3		Desarrollar productos estratégicos para los clientes pequeños que deseen invertir en Bolsa. F1, F4, F5, F6, F8, O1, O2, O3		Desarrollar cartera de clientes con mayor crecimiento en ingresos para ofrecerle productos más sofisticados explotando el acceso a la información de la cartera de clientes del BCP. F4, O2		Desarrollar una plataforma tecnológica especializada para la atención de clientes persona natural. F5, F8, O1, O3		Reemplazar el software SERIVA.NET implementando el sistema Optimus de la empresa SAP. D3, O2, O3		Mantener una buena gestión financiera permite contar con los recursos necesarios para años malos en la Bolsa de Valores. F7, A1, A2, A3, A4, A6		Mantener el acceso a la cartera del BCP nos permitirá mitigar los riesgos ante una inestabilidad política, económica, etc en años malos de la Bolsa de Valores. F4, A1, A2, A3, A4, A6		Conservar al personal altamente calificado para alcanzar que los portafolios de clientes logren los niveles de riesgo adecuado en una coyuntura adversa. F6, F8, A1, A2, A3, A4, A6		Mejorar el CRM mediante la implementación de plataformas digitales más intuitivas, un CRM adecuado permite contactar a clientes con portafolios de riesgo para advertirles sobre una inestabilidad política, fluctuación negativa de los precios minerales y combustibles, con la finalidad de diversificar sus portafolios a inversiones menos riesgosas o productos más conservadores. F5, A1, A2, A3, A4, A6		Mejorar las herramientas de inteligencia de negocios con el fin de que permitan buscar alternativas de productos en otros mercados que no sea la Bolsa de Valores de Lima en años malos. F1, F2, A7		Diversificar la cartera de clientes con la finalidad de disminuir el riesgo de las carteras en caso de una inestabilidad política, económica, etc. D1, D2, A1, A2, A3, A4, A6		Incrementar la fidelización de los colaboradores e no reducir personal en años malos para la Bolsa de Valores. D2, A1, A2, A3, A4, A6		Contratar plataformas informáticas que permitirán acceder a mercados más profundos y desarrollados para mitigar el riesgo de tener una Bolsa de Valores pequeña y muy volátil. D1, D2, A7		
		PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA			
<b>Oportunidades</b>																												
La política monetaria Peruana basada en el control de la inflación.	0.10	2.00	0.20	4.00	0.40	2.00	0.20	4.00	0.40	1.00	0.10	3.00	0.30	1.00	0.10	2.00	0.20	1.00	0.10	2.00	0.20	1.00	0.10	1.00	0.10	1.00	0.10	
El clima de confianza en la economía nacional debido a los buenos indicadores económicos	0.12	4.00	0.40	4.00	0.40	4.00	0.40	2.00	0.20	4.00	0.40	2.00	0.20	1.00	0.10	2.00	0.20	1.00	0.10	2.00	0.20	1.00	0.10	1.00	0.10	1.00	0.10	
El incremento del poder adquisitivo por parte del consumidor	0.14	2.00	0.20	4.00	0.40	2.00	0.20	4.00	0.40	4.00	0.40	1.00	0.10	2.00	0.20	1.00	0.10	1.00	0.10	1.00	0.10	1.00	0.10	1.00	0.10	1.00	0.10	
Que el Perú mantenga una economía libre de mercado con respeto por la propiedad privada y la inversión privada	0.08	1.00	0.10	1.00	0.10	1.00	0.10	1.00	0.10	1.00	0.10	1.00	0.10	1.00	0.10	1.00	0.10	1.00	0.10	1.00	0.10	1.00	0.10	1.00	0.10	1.00	0.10	
<b>Amenazas</b>																												
Dependencia de la economía en el precio de los minerales.	0.12	1.00	0.10	1.00	0.10	1.00	0.10	1.00	0.10	1.00	0.10	3.00	0.30	3.00	0.30	3.00	0.30	3.00	0.30	2.00	0.20	3.00	0.30	3.00	0.30	2.00	0.20	
La inestabilidad Política que genera incertidumbre en el inversionista por el tipo de modelo económico que pueda imponer el nuevo gobierno.	0.08	1.00	0.10	2.00	0.20	1.00	0.10	1.00	0.10	1.00	0.10	3.00	0.30	3.00	0.30	3.00	0.30	3.00	0.30	2.00	0.20	3.00	0.30	3.00	0.30	2.00	0.20	
La Demanda de materias primas por parte de China y Estados Unidos que son los principales destinos de las exportaciones.	0.12	1.00	0.10	2.00	0.20	1.00	0.10	1.00	0.10	1.00	0.10	3.00	0.30	3.00	0.30	3.00	0.30	3.00	0.30	2.00	0.20	3.00	0.30	3.00	0.30	2.00	0.20	
Los conflictos sociales que afectan las actividades principales de construcción y minería, lo cual genera incertidumbre en los inversionistas, afectan los proyectos y la tasa de crecimiento.	0.07	1.00	0.10	2.00	0.20	1.00	0.10	1.00	0.10	1.00	0.10	3.00	0.30	3.00	0.30	3.00	0.30	3.00	0.30	2.00	0.20	3.00	0.30	3.00	0.30	2.00	0.20	
Dependencia de servicios Tecnología de Información extranjeros para las operaciones de Bolsa.	0.03	1.00	0.10	1.00	0.10	1.00	0.10	1.00	0.10	3.00	0.30	1.00	0.10	1.00	0.10	1.00	0.10	2.00	0.20	2.00	0.20	1.00	0.10	3.00	0.30	2.00	0.20	
La dependencia de combustibles fósiles cuya incertidumbre en sus precios afectan los precios de los productos de mercado y la tasa de inflación.	0.07	1.00	0.10	2.00	0.20	1.00	0.10	1.00	0.10	1.00	0.10	3.00	0.30	3.00	0.30	3.00	0.30	3.00	0.30	2.00	0.20	3.00	0.30	1.00	0.10	2.00	0.20	
El contar solamente con una Bolsa que es la Bolsa de Valores de Lima se tiene una desventaja con respecto a otros países.	0.07	1.00	0.10	2.00	0.20	1.00	0.10	1.00	0.10	1.00	0.10	1.00	0.10	2.00	0.20	2.00	0.20	2.00	0.20	4.00	0.40	1.00	0.10	1.00	0.10	4.00	0.40	
<b>Fortalezas</b>																												
El personal directivo de la empresa	0.11	4.00	0.40	4.00	0.40	1.00	0.10	1.00	0.10	1.00	0.10	4.00	0.40	1.00	0.10	1.00	0.10	1.00	0.10	4.00	0.40	0.00	4.00	0.40	1.00	0.10	1.00	0.10
Sus herramientas de Inteligencia de negocios	0.08	1.00	0.10	1.00	0.10	1.00	0.10	1.00	0.10	1.00	0.10	3.00	0.30	1.00	0.10	1.00	0.10	1.00	0.10	4.00	0.40	0.00	1.00	0.10	1.00	0.10	1.00	0.10
Pertenecer a un grupo económico de prestigio	0.09	2.00	0.20	1.00	0.10	2.00	0.20	2.00	0.20	1.00	0.10	3.00	0.30	2.00	0.20	1.00	0.10	2.00	0.20	1.00	0.10	0.00	1.00	0.10	1.00	0.10	1.00	0.10
El acceso a la cartera de clientes del Banco de Crédito del Perú	0.11	2.00	0.20	4.00	0.40	4.00	0.40	2.00	0.20	2.00	0.20	1.00	0.10	4.00	0.40	1.00	0.10	2.00	0.20	2.00	0.20	0.00	1.00	0.10	2.00	0.20	1.00	0.10
Sus herramientas de tecnología de información CRM	0.07	2.00	0.20	4.00	0.40	3.00	0.30	4.00	0.40	2.00	0.20	1.00	0.10	2.00	0.20	1.00	0.10	4.00	0.40	1.00	0.10	0.00	1.00	0.10	3.00	0.30	1.00	0.10
Su infraestructura y equipamiento adecuados para sus operaciones.	0.07	2.00	0.20	4.00	0.40	2.00	0.20	2.00	0.20	2.00	0.20	2.00	0.20	1.00	0.10	4.00	0.40	2.00	0.20	1.00	0.10	0.00	1.00	0.10	2.00	0.20	1.00	0.10
Su buena gestión financiera	0.08	1.00	0.10	1.00	0.10	1.00	0.10	1.00	0.10	1.00	0.10	4.00	0.40	1.00	0.10	1.00	0.10	1.00	0.10	1.00	0.10	0.00	1.00	0.10	1.00	0.10	1.00	0.10
Su talento humano	0.09	2.00	0.20	1.00	0.10	2.00	0.20	4.00	0.40	2.00	0.20	2.00	0.20	2.00	0.20	4.00	0.40	2.00	0.20	1.00	0.10	0.00	4.00	0.40	1.00	0.10	1.00	0.10
<b>Debilidades</b>																												
El costo de soporte administrativo, informático, riesgos y afines prestado por BCP y Credicorp Capital FS	0.12	1.00	0.10	1.00	0.10	1.00	0.10	2.00	0.20	3.00	0.30	2.00	0.20	3.00	0.30	2.00	0.20	3.00	0.30	1.00	0.10	3.00	0.30	1.00	0.10	4.00	0.40	
La carga de personal en la que tiene que incurrir la empresa para mantener a sus colaboradores y que no sean reclutados por la competencia.	0.10	2.00	0.20	1.00	0.10	1.00	0.10	1.00	0.10	2.00	0.20	2.00	0.20	2.00	0.20	2.00	0.20	1.00	0.10	2.00	0.20	3.00	0.30	4.00	0.40	4.00	0.40	
El uso del software SERIVA.NET	0.08	1.00	0.10	1.00	0.10	1.00	0.10	1.00	0.10	4.00	0.40	1.00	0.10	1.00	0.10	2.00	0.20	1.00	0.10	0.10	0.10	1.00	0.10	1.00	0.10	1.00	0.10	
<b>Total:</b>	<b>2.00</b>		<b>3.60</b>		<b>4.80</b>		<b>3.50</b>		<b>3.90</b>		<b>4.00</b>		<b>4.90</b>		<b>4.30</b>		<b>4.40</b>		<b>4.30</b>		<b>4.10</b>		<b>2.80</b>		<b>4.10</b>		<b>4.10</b>	
<b>Estrategias retenidas:</b>	<b>5</b>		<b>NO</b>		<b>SI</b>		<b>NO</b>		<b>NO</b>		<b>NO</b>		<b>SI</b>		<b>SI</b>		<b>SI</b>		<b>SI</b>		<b>NO</b>		<b>NO</b>		<b>NO</b>		<b>NO</b>	

Nota. Adaptado de *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia* (3a ed. rev., p. 301), por F. A. D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson

## 6.8. Matriz de Rumelt (MR)

Según (D'Alessio, 2015), luego de calificar las estrategias retenidas en MCPE, es conveniente hacer una evaluación final en la fase de decisión con los cuatro criterios propuestos por Rumelt que son: (a) Consistencia; (b) Consonancia; (c) Ventaja y (d) Factibilidad. Con la información anterior se ha elaborado la Matriz de Rumelt para Credicorp Capital Bolsa donde el resultado es la retención de las 5 estrategias presentadas, se puede apreciar los resultados en la Tabla 35.

Tabla 35

### *Matriz de Rumelt para Credicorp Capital Bolsa*

Estrategias Específicas	Consistencia	Consonancia	Factibilidad	Ventaja	Se acepta
1 Desarrollar productos estratégicos para los clientes pequeños que deseen invertir en Bolsa. F1, F4, F5, F6, F8, O1, O2, O3	SI	SI	SI	SI	SI
2 Mantener una buena gestión financiera permite contar con los recursos necesarios para años malos en la Bolsa de Valores. F7, A1, A2, A3, A4, A6	SI	SI	SI	SI	SI
3 Mantener el acceso a la cartera del BCP nos permitirá mitigar los riesgos ante una inestabilidad política, económica, etc en años malos de la Bolsa de Valores. F4, A1, A2, A3, A4, A6	SI	SI	SI	SI	SI
4 Conservar al personal altamente calificado para alcanzar que los portafolios de clientes logren los niveles de riesgo adecuado en una coyuntura adversa. F6, F8, A1, A2, A3, A4, A6	SI	SI	SI	SI	SI
5 Mejorar el CRM mediante la implementación de plataformas digitales más intuitivas, un CRM adecuado permite contactar a clientes con portafolios de riesgo para advertirles sobre una inestabilidad política, fluctuación negativa de los precios minerales y combustibles, con la finalidad de diversificar sus portafolios a inversiones menos riesgosas o productos más conservadores. F5, A1, A2, A3, A4, A6	SI	SI	SI	SI	SI

*Nota.* Adaptado de *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia* (3a ed. rev., p. 305), por F. A. D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson

### **6.9. Matriz de Ética (ME)**

Según (D'Alessio, 2015), indica que las estrategias específicas escogidas no deben violar los aspectos relacionados con los derechos y la justicia, y sean buenas para los fines utilitarios. Con la información anterior se ha preparado la Matriz de Ética para Credicorp Capital Bolsa obteniendo como resultado la retención de las 5 estrategias presentadas, se puede apreciar los resultados en la Tabla 36.

### **6.10. Matriz Estrategias Retenidas y de Contingencia (MERC)**

Según (D'Alessio, 2015), indica que las estrategias retenidas son aquellas estrategias finales que han sido aceptadas después de haber pasado por varias matrices, las cuales son conocidas también como estrategias primarias; y las no retenidas o estrategias de contingencia, son las que se denominan como secundarias. Las estrategias que no pasaron la Matriz de Ética se eliminan por sí mismas, es decir que se descartan, a excepción de aquellas que se modifiquen y puedan ser validadas. De la información anterior se ha elaborado la matriz ERC para Credicorp Capital Bolsa, se pueden ver los resultados en la Tabla 37.

Tabla 36

*Matriz de Ética para Credicorp Capital Bolsa*

	Estrategias Especificas			Derechos					Justicia			Utilitarismo		Se acepta	
	Impacto en el derecho a la vida	Impacto en el derecho a la propiedad	Impacto en el derecho al libre pensamiento	Impacto en el derecho a la privacidad	Impacto en el derecho a la libertad de conciencia	Impacto en el derecho a hablar libremente	Impacto en el derecho al debido proceso	Impacto en la distribución	Impacto en la administración	Normas de compensación	Fines y resultados estratégicos	Medios estratégicos empleados			
1	Desarrollar productos estratégicos para los clientes pequeños que deseen invertir en Bolsa. F1, F4, F5, F6, F8, O1, O2, O3			N	N	N	N	N	N	N	N	N	E	E	Sí
2	Mantener una buena gestión financiera permite contar con los recursos necesarios para años malos en la Bolsa de Valores. F7, A1, A2, A3, A4, A6			N	N	N	N	N	N	N	N	N	E	E	Sí
3	Mantener el acceso a la cartera del BCP nos permitirá mitigar los riesgos ante una inestabilidad política, económica, etc en años malos de la Bolsa de Valores. F4, A1, A2, A3, A4, A6			N	N	N	N	N	N	N	N	N	E	E	Sí
4	Conservar al personal altamente calificado para alcanzar que los portafolios de clientes logren los niveles de riesgo adecuado en una coyuntura adversa. F6, F8, A1, A2, A3, A4, A6			N	N	N	N	N	N	N	N	N	E	E	Sí
5	Mejorar el CRM mediante la implementación de plataformas digitales más intuitivas, un CRM adecuado permite contactar a clientes con portafolios de riesgo para advertirles sobre una inestabilidad política, fluctuación negativa de los precios minerales y combustibles, con la finalidad de diversificar sus portafolios a inversiones menos riesgosas o productos más conservadores. F5, A1, A2, A3, A4, A6			N	N	N	N	N	N	N	N	N	E	E	Sí

*Nota.* Adaptado de *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia* (3a ed. rev., p. 305), por F. A. D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson

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

Tabla 37

*Matriz de Estrategias Retenidas y de Contingencia para Credicorp Capital Bolsa*

Estrategias retenidas	
FO2	Desarrollar productos estratégicos para los clientes pequeños que deseen invertir en Bolsa. F1, F4, F5, F6, F8, O1, O2, O3
FA1	Mantener una buena gestión financiera permite contar con los recursos necesarios para años malos en la Bolsa de Valores. F7, A1, A2, A3, A4, A6
FA2	Mantener el acceso a la cartera del BCP nos permitirá mitigar los riesgos ante una inestabilidad política, económica, etc en años malos de la Bolsa de Valores. F4, A1, A2, A3, A4, A6
FA3	Conservar al personal altamente calificado para alcanzar que los portafolios de clientes logren los niveles de riesgo adecuado en una coyuntura adversa. F6, F8, A1, A2, A3, A4, A6
FA4	Desarrollar una plataforma tecnológica especializada para la atención de clientes persona natural. F5, F8, O1, O3
Estrategias de contingencia	
Primer grupo	
N/A	
Segundo grupo	
FO1	Crear campañas de educación financiera enfocada en Bolsa. F1, O2, O3
FO3	Desarrollar cartera de clientes con mayor crecimiento en ingresos para ofrecerle productos más sofisticados explotando el acceso a la información de la cartera de clientes del BCP. F4, O2
FO4	Desarrollar una plataforma tecnológica especializada para la atención de clientes persona natural. F5, F8, O1, O3
DO2	Reemplazar el software SERIVA.NET implementando el sistema Optimus de la empresa SAP. D3, O2, O3
FA5	Mejorar las herramientas de inteligencia de negocios con el fin de que permitan buscar alternativas de productos en otros mercados que no sea la Bolsa de Valores de Lima en años malos. F1, F2, A7
DA1	Diversificar la cartera de clientes con la finalidad de disminuir el riesgo de las carteras en caso de una inestabilidad política, económica, etc. D1, D2, A1, A2, A3, A4, A6
DA2	Incrementar la fidelización de los colaboradores al no reducir personal en años malos para la Bolsa de Valores. D2, A1, A2, A3, A4, A6
DA3	Contratar plataformas informáticas que permitirán acceder a mercados más profundos y desarrollados para mitigar el riesgo de tener una Bolsa de Valores pequeña y muy volátil. D1, D2, A7
Tercer Grupo	
DO1	Reducir costos fijos reemplazando algunos servicios contratados al Banco de Crédito del Perú (Pago de planillas, elaboración de boletas, liquidaciones de trabajadores) con la empresa Tawa Consulting. D1, O2, O3

*Nota.* Adaptado de *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia* (3a ed. rev., p. 309), por F. A. D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson

### **6.11. Matriz de Estrategias versus Objetivos de Largo Plazo (MEOLP)**

Según (D'Alessio, 2015), debe verificarse que las estrategias se encuentran alineadas con los Objetivos de Largo Plazo. De igual forma se debe indicar si el OLP será alcanzado con las estrategias retenidas. Con lo indicado anteriormente se ha elaborado la Matriz EOLP para Credicorp Capital Bolsa como se muestra en la Tabla 38. De la Matriz EOLP se puede apreciar que las estrategias presentadas abordan con alguno o varios de los OLP, por tanto, ninguna de éstas pasa a ser de contingencia.

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

Según (D'Alessio, 2015), esta Matriz permite evaluar las posibles reacciones de los competidores, sustitutos, socios y entrantes que están evaluando su ingreso al sector, por las estrategias que quiere implementar Credicorp Capital Bolsa. Con la información anterior se ha creado la Matriz de Estrategias versus Posibilidades de los Competidores y Sustitutos para Credicorp Capital Bolsa, de los resultados obtenidos, uno de los factores coincidentes por parte de los competidores es captar el personal y talento de Credicorp Capital Bolsa con el fin de obtener información de sus estrategias, implementación y cartera de clientes. Otro punto importante es que tanto Continental Bolsa SAB como Inteligo SAB tienen las posibilidades de desarrollar la tecnología necesaria para mejorar sus procesos por el apoyo del brazo bancario con el que cuentan, por otro lado Scotia SAB, no ha demostrado tener intereses en desarrollarse en ese sentido como se puede apreciar en la Tabla 39.

Tabla 38

*Matriz de Estrategias versus Objetivos de Largo Plazo para Credicorp Capital Bolsa*

Mision					
Ofrecer la mejor asesoría financiera excediendo siempre las expectativas de nuestros clientes externos e internos, aplicando las mejores prácticas y la mejor tecnología con responsabilidad social empresarial, manteniendo satisfechas sus expectativas. Para ello es necesario preservar una cultura organizacional centrada en el compromiso, respeto, desarrollo humano, la honestidad y la integridad que permitan contribuir al equilibrio entre la protección del medio ambiente, la sociedad y la creación de valor para la organización y sus accionistas.					
Intereses organizacionales	OLP1	OLP2	OLP3	OLP4	OLP5
1 Aumento en la participación del mercado Nacional	Al año 2022, la participación de mercado de Credicorp Capital Bolsa será de 40%. En el año 2017, fue de 31.26%.	Al año 2022, la participación de mercado en renta variable de Credicorp Capital Bolsa será de 45% y la participación de mercado de renta fija será de 17.5%. En el año 2017, la participación de mercado de renta variable fue de 38.25% y la participación de mercado de renta fija fue de 15.87%.	Al año 2022, la plataforma tecnológica para sus operaciones de Credicorp Capital Bolsa será Optimus de SAP. En el año 2017, fue SERIVA.NET	Al año 2022, el indicador de clima laboral de Credicorp Capital Bolsa será de 68%. En el año 2017, fue de 58%.	Al año 2021, haber desarrollado e implementado la primera plataforma de negociación digital dirigida a los inversionistas pequeños, para que puedan acceder al mercado de valores. Actualmente no existe.
2 Las herramientas de tecnología de información y las plataformas digitales de atención a clientes.					
3 Crecimiento sostenido					
4 Incrementar ingresos					
5 Satisfacción del cliente					
<b>Estrategias específicas</b>					
1 Desarrollar productos estratégicos para los clientes pequeños que deseen invertir en Bolsa. (F1, F4, F5, F6, F8, O1, O2,O3)	X	X			
2 Mantener una buena gestión financiera permite contar con los recursos necesarios para años malos en la Bolsa de Valores. (F7, A1, A2, A3, A4, A6)	X	X			
3 Mantener el acceso a la cartera del BCP nos permitirá mitigar los riesgos ante una inestabilidad política, económica, etc en años malos de la Bolsa de Valores. (F4, A1, A2, A3, A4, A6)	X	X			
4 Conservar al personal altamente calificado para alcanzar que los portafolios de clientes logren los niveles de riesgo adecuado en una coyuntura adversa. (F6, F8, A1, A2, A3, A4, A6)	X	X		X	
5 Desarrollar una plataforma tecnológica especializada para la atención de clientes persona natural. (F5, F8, O1, O3)					X

Nota. Adaptado de *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia* (3a ed. rev., p. 310), por F. A. D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson

Tabla 39

*Matriz de Estrategias versus Posibilidades de los Competidores y Sustitutos para Credicorp Capital Bolsa*

Estrategias retenidas	Posibilidades Continental Bolsa SAB	Posibilidades Inteligo SAB	Posibilidades Scotia SAB
1 Desarrollar productos estratégicos para los clientes pequeños que deseen invertir en Bolsa. F1, F4, F5, F6, F8, O1, O2,O3	Captar personal de Credicorp Capital Bolsa que haya desarrollado esos productos	Intentar replicar la estrategia con su propio personal	No hará ninguna acción
2 Mantener una buena gestión financiera permite contar con los recursos necesarios para años malos en la Bolsa de Valores. F7, A1, A2, A3, A4, A6	No hará ninguna acción	No hará ninguna acción	No hará ninguna acción
3 Mantener el acceso a la cartera del BCP nos permitirá mitigar los riesgos ante una inestabilidad política, económica, etc en años malos de la Bolsa de Valores. F4, A1, A2, A3, A4, A6	Obtener información de la cartera captando personal de Credicorp Capital Bolsa	Obtener información de la cartera captando personal de Credicorp Capital Bolsa	No hará ninguna acción
4 Conservar al personal altamente calificado para alcanzar que los portafolios de clientes logren los niveles de riesgo adecuado en una coyuntura adversa. F6, F8, A1, A2, A3, A4, A6	Intentar replicar la estrategia con su propio personal	Intentar replicar la estrategia con su propio personal	No hará ninguna acción
5 Desarrollar una plataforma tecnológica especializada para la atención de clientes persona natural. F5, F8, O1, O3	Intentar desarrollar o comprar una mejor herramienta CRM con esos fines	Intentar desarrollar o comprar una mejor herramienta CRM con esos fines	No hará ninguna acción

*Nota.* Adaptado de *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia* (3a ed. rev., p. 311), por F. A. D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson

### 6.13. Conclusiones

Se resalta la importancia que ha tenido el análisis externo (MEFE) y el análisis interno (MEFI), para el desarrollo de este capítulo, donde la Matriz FODA ha sido la base que ha permitido desarrollar las matrices para el análisis de las estrategias. Credicorp Capital Bolsa se desarrolla dentro de un mercado con muchas amenazas, esto genera un clima de inseguridad al momento de adoptar una posición. Si bien existieron años malos para la Bolsa de Valores de Lima, también hubo años muy buenos, que han dejado beneficios considerables para la empresa, y han permitido que siga creciendo. Bajo esta premisa, en lugar de aferrarse a lo que actualmente tiene, Credicorp Capital Bolsa ha tomado una postura más agresiva para disminuir el riesgo, buscando la penetración y el desarrollo de nuevos mercados y consolidándose en el actual, tratando de incrementar año a año su participación. Para esto último ha recurrido a la tecnología de información y al talento humano como el motor de desarrollo para alcanzar sus ambiciones. Es precisamente su talento humano, la razón por la cual su competencia representa una seria amenaza debido a sus intenciones de captarlo. Las sociedades agente de Bolsa no requieren de mucho personal para operar, pero si necesitan que éste sea de calidad en cuanto a su preparación, conocimientos y experiencia. Pese a ello, Credicorp Capital Bolsa ha incrementado considerablemente su número de colaboradores en los últimos años, como parte de su estrategia agresiva. Finalmente, después de aplicar las diferentes matrices se ha podido verificar que las estrategias específicas buscan la penetración y el desarrollo de mercados, al tratar de captar al público que no invierte en Bolsa o no tiene conocimiento de ello, utilizando herramientas de CRM para esta labor. De igual forma, estos también buscan contrarrestar las adversidades de los posibles años negativos que puedan venir en la Bolsa, enfocados en su gestión financiera para mantener y garantizar su continuidad. El acceso a la cartera de clientes del Banco de Crédito del Perú

forma parte de sus estrategias específicas para la continuidad del negocio, aunque incurra en costos fijos altos por ello.

Dentro de sus estrategias de contingencia se resaltan algunas enfocadas a la reducción de costos fijos por servicios de terceros, proyectos radicales como el cambio de su sistema principal de operaciones SERIVA.NET por el de Optimus de SAP. Así como también el desarrollo de una plataforma especializada para la atención de las personas naturales.

También podemos encontrar que la falta de educación financiera representa una barrera al momento de incrementar la cartera, por eso una de sus estrategias es la creación de campañas con este fin.



## **Capítulo VII: Implementación Estratégica**

El presente capítulo tiene como finalidad iniciar la implementación de las estrategias que se obtuvieron en el capítulo VI, se planteará una serie de Objetivos de Corto Plazo con la finalidad de alcanzar los Objetivos de Largo Plazo. Según D'Alessio (2015), la implementación estratégica abarca siete aspectos: (a) definir los objetivos de corto plazo de la organización (OCP), (b) determinar los recursos necesarios, (c) identificar las políticas a seguir para las estrategias, (d) modificar la estructura organizacional, (e) la concordancia de las estrategias con el medio ambiente, la ecología y la responsabilidad social, (f) los recursos humanos necesarios y su motivación, y (g) la gestión del cambio.

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

Según D'Alessio (2015), los Objetivos de Corto Plazo (OCP) son los hitos mediante los cuales se alcanza, con cada estrategia, los Objetivos de Largo Plazo (OLP), si esto se cumple y los OLP están correctamente elaborados, el alcance de la visión es posible y no es una ilusión o fruto de la imaginación. Se ha preparado la Matriz de Presentación de los OCP como se puede ver en la Tabla 40.

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

Según D'Alessio (2015), los recursos son insumos que permiten alcanzar las estrategias elaboradas. Un proceso de implementación exitoso debe considerar una distribución de los recursos que refuercen las competencias distintivas que llevarán a la organización hacia la visión esperada. Por lo mencionado anteriormente se ha preparado la Matriz de Recursos Asignados a los OCP como se muestra en la Tabla 41.

Tabla 40

*Matriz de Presentación de los OCP para Credicorp Capital Bolsa*

Objetivos de largo plazo	Objetivos de corto plazo
OJP1 Al año 2022, la participación de mercado de Credicorp Capital Bolsa será de 40%. En el año 2017, fue de 31.26%.	OCP 1.1 En el año 2018, se incrementará la participación de mercado de Credicorp Capital Bolsa de 31.26% a 33% mediante una campaña personalizada a clientes potenciales que no invierten en bolsa basado en información de la cartera de clientes del BCP.
	OCP 1.2 En el año 2019, se incrementará la participación de mercado de Credicorp Capital Bolsa de 33% a 34.75 mediante la incorporación de trabajadores de ventas abocados a los clientes potenciales que no invierten en bolsa basado en información de la cartera de clientes del BCP.
	OCP 1.3 En el año 2020 se incrementará la participación de mercado de Credicorp Capital Bolsa de 34.75% a 36.5% mediante una campaña personalizada a clientes potenciales que no invierten en bolsa basado en información de la cartera de clientes del BCP, mantener al personal de ventas.
	OCP 1.4 En el año 2021 se incrementará la participación de mercado de Credicorp Capital Bolsa de 36.5% a 38.25% mediante el incremento del equipo de ventas para la retención y adquisición de nuevos clientes.
	OCP 1.5 En el año 2022 se incrementará la participación de mercado de Credicorp Capital Bolsa de 38.25% a 40% mediante campañas de fidelización de los clientes captados e incentivándolos a realizar nuevas inversiones.
OJP2 Al año 2022, la participación de mercado en renta variable de Credicorp Capital Bolsa será de 45% y la participación de mercado de renta fija será de 17.5%. En el año 2017, la participación de mercado de renta variable fue de 38.25% y la participación de mercado de renta fija fue de 15.87%.	OCP 2.1 Al año 2018, se incrementará la participación de mercado en renta variable de 38.25% a 39.6% y la participación de mercado en renta fija de 15.87% a 16.21% mediante una campaña personalizada a clientes potenciales basado en información de la cartera de clientes del BCP
	OCP 2.2 Al año 2019, se incrementará la participación de mercado en renta variable de 39.6% a 40.95% y la participación de mercado en renta fija de 16.21% a 16.55% mediante la incorporación de trabajadores de ventas abocados a los clientes potenciales que no invierten en bolsa basado en información de la cartera de clientes del BCP.
	OCP 2.3 Al año 2020, se incrementará la participación de mercado en renta variable de 40.95% a 42.3% y la participación de mercado en renta fija de 16.55% a 16.89% mediante una campaña personalizada a clientes potenciales que no invierten en bolsa basado en información de la cartera de clientes del BCP, mantener al personal de ventas.
	OCP 2.4 Al año 2021, se incrementará la participación de mercado en renta variable de 42.3% a 43.65% y la participación de mercado en renta fija de 16.89% a 17.23% mediante el incremento del equipo de ventas para la retención y adquisición de nuevos clientes.
	OCP 2.5 Al año 2022, se incrementará la participación de mercado en renta variable de 43.65% a 45% y la participación de mercado en renta fija de 17.23% a 17.5% mediante campañas de fidelización de los clientes captados e incentivándolos a realizar nuevas inversiones.
OJP3 Al año 2022, la plataforma tecnológica para sus operaciones de Credicorp Capital Bolsa será Optimus	OCP 3.1 Al año 2018, se realiza el proceso de adquisición del software Optimus de la empresa SAP.
	OCP 3.2 Al año 2019, se ejecuta un avance de 20% del cronograma de implementación de SAP.
	OCP 3.3 Al año 2020, se ejecuta un avance de 20% del cronograma de implementación de SAP.
	OCP 3.4 Al año 2021, se ejecuta un avance de 30% del cronograma de implementación de SAP.
	OCP 3.5 Al año 2022, se concluye la implementación del nuevo sistema Optimus.
OJP4 Al año 2022, el indicador de clima laboral de Credicorp Capital Bolsa será de 68%. En el año 2017, fue de 58%.	OCP 4.1 Al año 2018, se incrementará el indicador de clima laboral de 58% a 60% mediante el incremento de beneficios corporativos en empresas del grupo como tasas preferenciales para créditos para estudios, vehiculares, personales e hipotecarios. Convenios con universidades como la PUCP, Páccico para incentivar el desarrollo profesional.
	OCP 4.2 Al año 2019, se incrementará el indicador de clima laboral de 60% a 62% mediante incorporación de programas de incentivos como premio a la productividad.
	OCP 4.3 Al año 2020, se incrementará el indicador de clima laboral de 62% a 64% mediante la incorporación de beneficios para la educación de los hijos de los colaboradores con la incorporación de convenios con las principales universidades del país.
	OCP 4.4 Al año 2021, se incrementará el indicador de clima laboral de 64% a 66% patrocinando becas de estudio a favor de los hijos de los trabajadores que ocupen los primeros puestos en las universidades con convenio.
	OCP 4.5 Al año 2022, se incrementará el indicador de clima laboral de 66% a 68%, se implementa la política de compensaciones por fidelidad a la empresa basados en la permanencia dentro de la misma.
OJP5 Al año 2021, haber desarrollado e implementado la primera plataforma de negociación digital dirigida a los inversionistas pequeños, para que puedan acceder al	OCP 5.1 Al año 2018, se encargó el desarrollo de la nueva plataforma de negociación digital, el avance será de 10%.
	OCP 5.2 Al año 2019, el desarrollo de la plataforma tendrá un avance de 40%.
	OCP 5.3 Al año 2020, el desarrollo de la plataforma tendrá un avance de 50%.
	OCP 5.4 Al año 2021, se concluye la implementación de la nueva plataforma de negociación digital para inversionistas pequeños.

Nota. Adaptado de *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia* (3a ed. rev., p. 470), por F. A. D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson

Tabla 41

*Matriz de Recursos Asignados a los OCP para Credicorp Capital Bolsa*

Objetivos de largo plazo	Objetivos de corto plazo	Recursos Humanos	Recursos Tecnológicos	Recursos Financieros	Recursos Físicos
OPL1 Al año 2022, la participación de mercado de Credicorp Capital Bolsa será de 40%. En el año 2017, fue de 31.26%.	OCP 1.1 En el año 2018, se incrementara la participacion de mercado de Credicorp Capital Bolsa de 31.26% a 33% mediante una campaña personalizada a clientes potenciales que no invierten en bolsa basado en información de la cartera de clientes del BCP.	Directivos, colaboradores	Sistemas de información, computadoras, Internet, base de datos clientes BCP	Capital propio	Oficinas, vehículos, mobiliario
	OCP 1.2 En el año 2019, se incrementara la participacion de mercado de Credicorp Capital Bolsa de 33% a 34.75 mediante la incorporación de trabajadores de ventas abocados a los clientes potenciales que no invierten en bolsa basado en información de la cartera de clientes del BCP.	Directivos, colaboradores	Sistemas de información, computadoras, Internet, base de datos clientes BCP	Capital propio	Oficinas, vehículos, mobiliario
	OCP 1.3 En el año 2020 se incrementara la participacion de mercado de Credicorp Capital Bolsa de 34.75% a 36.5% mediante una campaña personalizada a clientes potenciales que no invierten en bolsa basado en información de la cartera de clientes del BCP, mantener al personal de ventas.	Directivos, colaboradores	Sistemas de información, computadoras, Internet, base de datos clientes BCP	Capital propio	Oficinas, vehículos, mobiliario
	OCP 1.4 En el año 2021 se incrementara la participacion de mercado de Credicorp Capital Bolsa de 36.5% a 38.25% mediante el incremento del equipo de ventas para la retención y adquisicion de nuevos clientes.	Directivos, colaboradores	Sistemas de información, computadoras, Internet, base de datos clientes BCP	Capital propio	Oficinas, vehículos, mobiliario
	OCP 1.5 En el año 2022 se incrementara la participacion de mercado de Credicorp Capital Bolsa de 38.25% a 40% mediante campañas de fidelización de los clientes captados e incentivandolos a realizar nuevas inversiones.	Directivos, colaboradores	Sistemas de información, computadoras, Internet, base de datos clientes BCP	Capital propio	Oficinas, vehículos, mobiliario

Tabla 41

## Matriz de Recursos Asignados a los OCP para Credicorp Capital Bolsa (continuación)

Objetivos de largo plazo	Objetivos de corto plazo	Recursos Humanos	Recursos Tecnológicos	Recursos Financieros	Recursos Físicos
OLP2 Al año 2022, la participación de mercado en renta variable de Credicorp Capital Bolsa será de 45% y la participación de mercado de renta fija será de 17.5%. En el año 2017, la participación de mercado de renta variable fue de 38.25% y la participación de mercado de renta fija fue de 15.87%.	OCP 2.1 Al año 2018, se incrementará la participación de mercado en renta variable de 38.25% a 39.6% y la participación de mercado en renta fija de 15.87% a 16.21% mediante una campaña personalizada a clientes potenciales basado en información de la cartera de clientes del BCP	Directivos, colaboradores	Sistemas de información, computadoras, Internet, base de datos clientes BCP	Capital propio	Oficinas, vehículos, mobiliario
	OCP 2.2 Al año 2019, se incrementará la participación de mercado en renta variable de 39.6% a 40.95% y la participación de mercado en renta fija de 16.21% a 16.55% mediante la incorporación de trabajadores de ventas abocados a los clientes potenciales que no invierten en bolsa basado en información de la cartera de clientes del BCP.	Directivos, colaboradores	Sistemas de información, computadoras, Internet, base de datos clientes BCP	Capital propio	Oficinas, vehículos, mobiliario
	OCP 2.3 Al año 2020, se incrementará la participación de mercado en renta variable de 40.95% a 42.3% y la participación de mercado en renta fija de 16.55% a 16.89% mediante una campaña personalizada a clientes potenciales que no invierten en bolsa basado en información de la cartera de clientes del BCP, mantener al personal de ventas.	Directivos, colaboradores	Sistemas de información, computadoras, Internet, base de datos clientes BCP	Capital propio	Oficinas, vehículos, mobiliario
	OCP 2.4 Al año 2021, se incrementará la participación de mercado en renta variable de 42.3% a 43.65% y la participación de mercado en renta fija de 16.89% a 17.23% mediante el incremento del equipo de ventas para la retención y adquisición de nuevos clientes.	Directivos, colaboradores	Sistemas de información, computadoras, Internet, base de datos clientes BCP	Capital propio	Oficinas, vehículos, mobiliario
	OCP 2.5 Al año 2022, se incrementará la participación de mercado en renta variable de 43.65% a 45% y la participación de mercado en renta fija de 17.23% a 17.5% mediante campañas de fidelización de los clientes captados e incentivándolos a realizar nuevas inversiones.	Directivos, colaboradores	Sistemas de información, computadoras, Internet, base de datos clientes BCP	Capital propio	Oficinas, vehículos, mobiliario

Tabla 41

*Matriz de Recursos Asignados a los OCP para Credicorp Capital Bolsa (continuación)*

Objetivos de largo plazo	Objetivos de corto plazo	Recursos Humanos	Recursos Tecnológicos	Recursos Financieros	Recursos Físicos
OLP3 Al año 2022, la plataforma tecnológica para sus operaciones de Credicorp Capital Bolsa será Optimus de SAP. En el año 2017, fue SERIVA.NET	OCP 3.1 Al año 2018, se realiza el proceso de adquisición del software Optimus de la empresa SAP.	Directivos, Gerente de Proyecto de TI		1.0 Millon de dólares	
	OCP 3.2 Al año 2019, se ejecuta un avance de 20% del cronograma de implementacion de SAP.	Directivos, Gerente de Proyecto de TI		1.0 Millon de dólares	
	OCP 3.3 Al año 2020, se ejecuta un avance de 20% del cronograma de implementacion de SAP.	Directivos, Gerente de Proyecto de TI		1.0 Millon de dólares	
	OCP 3.4 Al año 2021, se ejecuta un avance de 30% del cronograma de implementacion de SAP.	Directivos, Gerente de Proyecto de TI		1.0 Millon de dólares	
	OCP 3.5 Al año 2022, se concluye la implementacio del nuevo sistema Optimus.	Directivos, Gerente de Proyecto de TI		1.0 Millon de dólares	

Tabla 41

*Matriz de Recursos Asignados a los OCP para Credicorp Capital Bolsa (continuación)*

Objetivos de largo plazo	Objetivos de corto plazo	Recursos Humanos	Recursos Tecnológicos	Recursos Financieros	Recursos Físicos
OLP4 Al año 2022, el indicador de clima laboral de Credicorp Capital Bolsa será de 68%. En el año 2017, fue de 58%.	OCP 4.1 Al año 2018, se incrementará el indicador de clima laboral de 58% a 60% mediante el incremento de beneficios corporativos en empresas del grupo como tasas preferenciales para créditos para estudios, vehiculares, personales e hipotecarios. Convenios con universidades como la PUCP, Pácfico para incentivar el desarrollo profesional.	Directivos, colaboradores		Capital propio	
	OCP 4.2 Al año 2019, se incrementará el indicador de clima laboral de 60% a 62% mediante incorporación de programas de incentivos como premio a la productividad.	Directivos, colaboradores		Capital propio	
	OCP 4.3 Al año 2020, se incrementará el indicador de clima laboral de 62% a 64% mediante la incorporación de beneficios para la educación de los hijos de los colaboradores con la incorporación de convenios con las principales universidades del país.	Directivos, colaboradores		Capital propio	
	OCP 4.4 Al año 2021, se incrementará el indicador de clima laboral de 64% a 66% patrocinar becas de estudio a favor de los hijos de los trabajadores que ocupen los primeros puestos en las universidades con convenio.	Directivos, colaboradores		Capital propio	
	OCP 4.5 Al año 2022, se incrementará el indicador de clima laboral de 66% a 68%, se implementa la política de compensaciones por fidelidad a la empresa basados en la permanencia dentro de la misma.	Directivos, colaboradores		Capital propio	

*Nota.* Adaptado de *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia* (3a ed. rev., p. 475), por F. A. D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson

Tabla 41

*Matriz de Recursos Asignados a los OCP para Credicorp Capital Bolsa (continuación)*

Objetivos de largo plazo	Objetivos de corto plazo	Recursos Humanos	Recursos Tecnológicos	Recursos Financieros	Recursos Físicos
OLP5 Al año 2021, haber desarrollado e implementado la primera plataforma de negociación digital dirigida a los inversionistas pequeños, para que puedan acceder al mercado de valores. Actualmente no existe.	OCP 5.1 Al año 2018, se encargó el desarrollo de la plataforma de la nueva plataforma de negociación digital, el avance será de 10%.	Directivos, Gerente de Proyectos de TI		0.35 Millones de soles	
	OCP 5.2 Al año 2019, el desarrollo de la plataforma tendrá un avance de 40%.	Directivos, Gerente de Proyectos de TI		0.5 Millones de soles	
	OCP 5.3 Al año 2020, el desarrollo de la plataforma tendrá un avance de 50%.	Directivos, Gerente de Proyectos de TI		0.35 Millones de soles	
	OCP 5.4 Al año 2021, se concluye la implementación de la nueva plataforma de negociación digital para inversionistas pequeños.	Directivos, Gerente de Proyectos de TI		0.5 Millones de soles	

*Nota.* Adaptado de *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia* (3a ed. rev., p. 475), por F. A. D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson

### 7.3. Políticas de cada Estrategia

Según D'Alessio (2015), las políticas delimitan la gestión de la organización así como acotan la implementación de las estrategias. A su vez, estas deben estar alineadas a la visión de la organización y deben de ser divulgadas, promovidas y conocidas por todos y cada uno de sus miembros, ya que permitirán el uso eficaz de los recursos y delimitarán el accionar de la organización en su conjunto. Con la información anterior se ha preparado la Matriz de Estrategias contra Políticas para Credicorp Capital Bolsa (ver la Tabla 42) donde se aprecia que las políticas planteadas están relacionadas con las estrategias retenidas para el logro de los objetivos de largo plazo y, en consecuencia, la obtención de la visión. Las políticas propuestas para Credicorp Capital Bolsa son:

- Política 1: Los clientes son siempre la prioridad, son la razón de ser de la empresa, los esfuerzos de Credicorp Capital Bolsa están orientados a ofrecerles el mejor servicio y desarrollar su fidelización.
- Política 2: Velar por los intereses de los clientes, asesorarlos y prevenirlos ante posibles eventos en la Bolsa de Valores de Lima.
- Política 3: Brindar confiabilidad y secreto de la información, la confianza es vital para la operatividad del negocio. Para Credicorp Capital Bolsa, la honestidad, ética y transparencia en las operaciones son los valores elementales que debe tener todo colaborador.
- Política 4: Estar cerca y no descuidar a los clientes, establecer charlas, reuniones, eventos, y medios de contacto para que el vínculo entre Credicorp Capital Bolsa se mantenga constante con sus clientes.
- Política 5: Captar y mantener a los mejores talentos del mercado. Ser referente de empresa ideal para atraer a los colaboradores que requiere la empresa.

- Política 6: Promover el desarrollo del talento de los colaboradores. La formación y capacitación es muy importante.
- Política 7: Promover el buen clima laboral, el sentir de los colaboradores de Credicorp Capital Bolsa es importante para mantener su fidelidad y represente una barrera que evite que sean captados por otra empresa.



Tabla 42

*Matriz de Estrategias contra Políticas para Credicorp Capital Bolsa*

Estrategias retenidas	Políticas						
	Los clientes son siempre la prioridad	Velar por los intereses de los clientes	Brindar confiabilidad y secreto de la información	Estar cerca y no descuidar a los clientes	Captar y mantener a los mejores talentos	Promover el desarrollo del talento de los colaboradores	Promover el buen clima laboral
1 Desarrollar productos estratégicos para los clientes pequeños que deseen invertir en Bolsa. F1, F4, F5, F6, F8, O1, O2, O3	X	X	X	X	X	X	X
2 Mantener una buena gestión financiera permite contar con los recursos necesarios para años malos en la Bolsa de Valores. F7, A1, A2, A3, A4, A6			X				
3 Mantener el acceso a la cartera del BCP nos permitirá mitigar los riesgos ante una inestabilidad política, económica, etc en años malos de la Bolsa de Valores. F4, A1, A2, A3, A4, A6	X	X	X				
4 Conservar al personal altamente calificado para alcanzar que los portafolios de clientes logren los niveles de riesgo adecuado en una coyuntura adversa. F6, F8, A1, A2, A3, A4, A6	X	X	X	X	X	X	X
5 Desarrollar una plataforma tecnológica especializada para la atención de clientes persona natural. F5, F8, O1, O3	X	X	X	X	X	X	X

Nota. Adaptado de *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia* (3a ed. rev., p. 472), por F. A. D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson

#### 7.4. Estructura Organizacional de Credicorp Capital Sociedad Agente de Bolsa S.A.

Según D'Alessio (2015), la estructura organizacional es el armazón de la organización. Es la que ayudará a mover a la organización a la implementación de las estrategias a través de las políticas formuladas. Se debe definir si la estructura actual de la organización es apropiada para poner en marcha las estrategias elegidas o si se debe adecuar o ajustar la organización para lograr la implementación de las referidas estrategias.

La actual estructura organizativa de Credicorp Capital Bolsa tiene Presidente del Directorio, Director y Gerente General y un segundo Director. Además, existen tres gerentes: (a) Gerente de Renta Variable, (b) Gerente de Renta Fija y Cambios, (c) Gerente de Análisis de Emisores. La Figura 65 muestra la estructura actual de Credicorp Capital Bolsa.

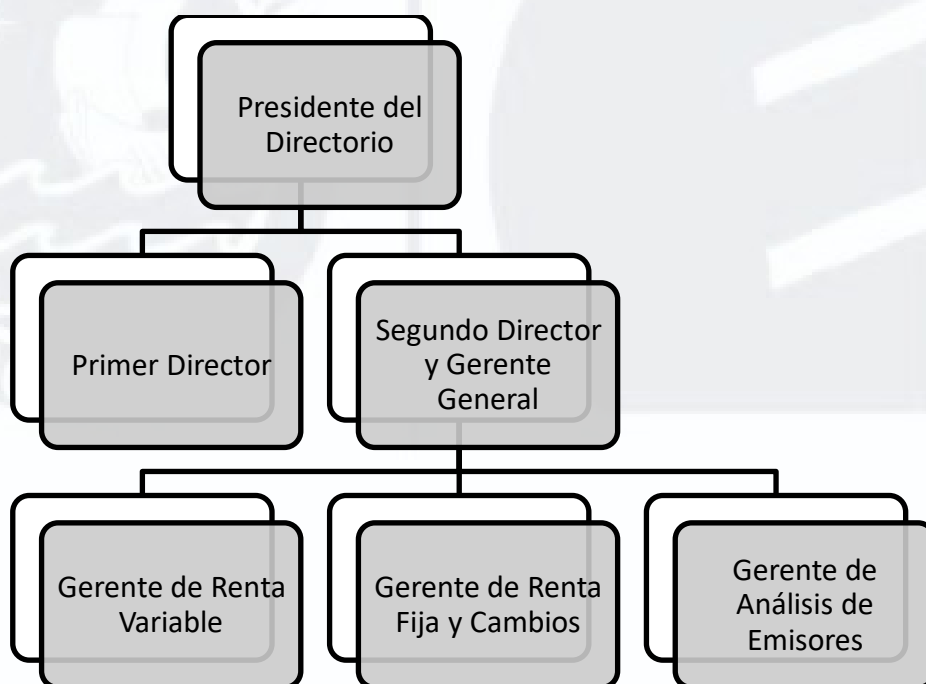
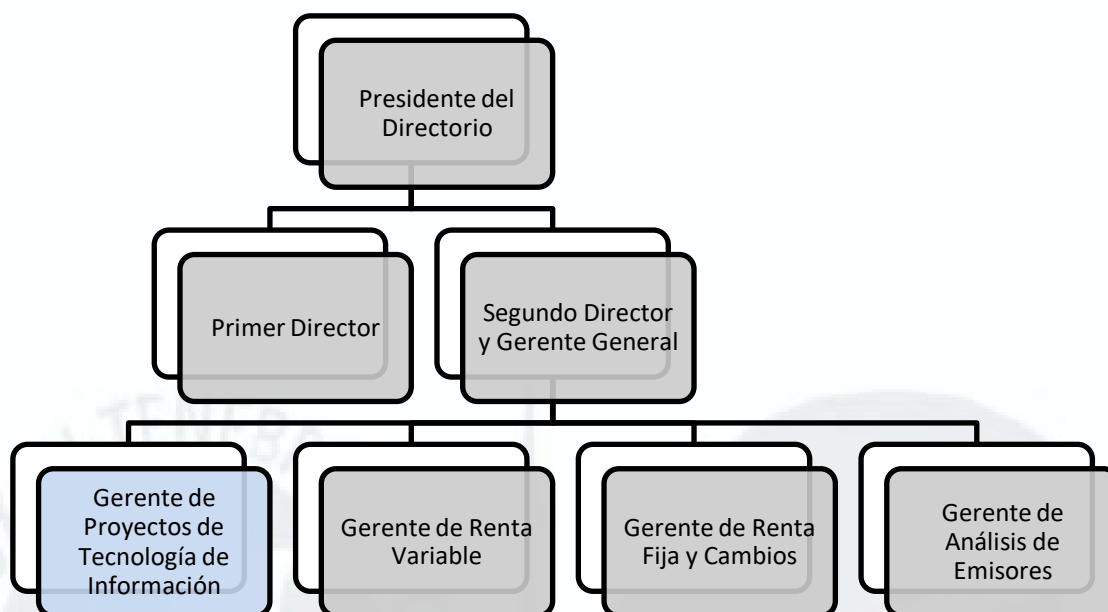


Figura 65. Estructura Organizacional de Credicorp Capital Bolsa.  
Tomado de Credicorp Capital Bolsa (2017).

Para poder implementar las estrategias seleccionadas en Credicorp Capital Bolsa, se ve necesario la contratación de una persona que se encargue de gerenciar los proyectos tecnológicos que desea implementar Credicorp Capital Bolsa, la razón es para asegurar el éxito de los mismos debido al riesgo de éxito que representa todo proyecto de tecnología de

información en cuanto a su desarrollo e implementación. Es por ello que se ha realizado un cambio a la estructura organizacional como se muestra en la Figura 66.



*Figura 66.* Estructura Organizacional propuesta para Credicorp Capital Bolsa. Tomado de Credicorp Capital Bolsa (2017).

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

Las actividades de Credicorp Capital Bolsa están relacionadas a los servicios financieros, sus operaciones en general no repercuten en un riesgo de posible impacto medio ambiental. Por otro lado, ha virtualizado sus documentos para evitar las impresión innecesaria de los mismos, aprovechando las tecnologías de información, manteniendo las impresiones al mínimo y los formatos necesarios exigidos por la SMV.

Desde 2017, las empresas que forman parte de Credicorp (que incluye a Credicorp Capital Bolsa) con presencia en Colombia, Chile y Perú, cuentan con la política Regional de Responsabilidad Social Empresarial, la cual suma a su estrategia regional programas relacionados con el desarrollo de la comunidad y el medio ambiente. Esta política implica la adopción de una postura activa y responsable en torno al impacto de las operaciones de Credicorp Capital. Cuenta con tres programas los cuales son los pilares de la política de

Responsabilidad Social Empresarial: (a) Programa de Asesoría Pro-Bono, (b) Programa de Voluntariado Corporativo y (c) Programa de Responsabilidad Ambiental. El área de Responsabilidad Social Empresarial de Credicorp Capital es la encargada de la ejecución de estos programas y cuenta con un comité regional que supervisa la gestión en los tres países en los que está presente y con un comité de alto nivel local para el seguimiento de la estrategia (Credicorp Capital Servicios,2017).

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

Según D'Alessio (2015), es importante definir las posiciones más importantes dentro de la estructura organizacional para un proceso de implementación favorable. Quien se localice en estos lugares debe tener las competencias necesarias para ese puesto.

Para Credicorp Capital Bolsa, contar con el mejor personal calificado es una de sus principales fortalezas, lo mismo que su alta plana directiva. Como se puede apreciar, las estrategias seleccionadas para este plan estratégico, son principalmente intensivas. Enfocadas principalmente al desarrollo y penetración de mercados. Dentro de los recursos necesarios para el cumplimiento de los Objetivos de Corto Plazo el factor común es recurso humano.

Credicorp Capital Bolsa fomenta el desarrollo y crecimiento de los colaboradores su desarrollo profesional, sus relaciones familiares, y calidad de vida. Credicorp Capital Bolsa busca generar un equilibrio entre el trabajo y la familia, que sea sano pero que al mismo tiempo no ponga en riesgo las actividades del negocio. Ejemplo de ello son los beneficios que reciben los trabajadores como horarios de verano, reuniones de confraternidad, eventos institucionales, eventos para la familia, beneficios corporativos, día libre en los cumpleaños, créditos para estudios a tasas preferenciales, facilidades para el estudio de diplomados, maestrías y doctorados, beneficios en la cuenta sueldo, entre otros beneficios no monetarios.

En este capítulo se ha propuesto un cambio en el diseño organizacional al proponer la creación de una Gerencia de Proyectos de Tecnología de Información. En las estrategias

seleccionadas como en los Objetivos de Largo Plazo existen proyectos de tecnología de información que requieren de un profesional con conocimiento y experiencia que permita el éxito de los mismos.

### **7.7. Gestión del Cambio**

Según D'Alessio (2015), el proceso de implementación genera cambios estructurados y, algunas veces, culturales, lo que exige que el cambio se planee adecuadamente. Realizar el cambio involucra el cumplimiento de las políticas propuestas para el logro de los objetivos.

Para la transformación de la organización en vista de alcanzar los objetivos trazados y la aplicación de las estrategias seleccionadas. Credicorp Capital Bolsa deberá usar todos los medios visibles para transmitir en toda la organización sus objetivos y como cada colaborador cumple un papel importante en su logro. Al implementar nueva tecnología de información deberá tener cuidado con la capacitación, la curva de aprendizaje y adaptación por parte del personal, así como comprometerlos con la adaptación. Poner énfasis en el respaldo de los nuevos procesos que se implementen como consecuencia de los cambios organizacionales asimismo desarrollar indicadores de gestión que permitan medir la adaptación de los trabajadores a las nuevas herramientas de tecnología de información. Incentivar el uso de los canales de comunicación para conocer la retroalimentación de los colaboradores respecto a los cambios.

## 7.8. Conclusiones

En este capítulo se han definido los Objetivos de Corto Plazo (OCP) para Credicorp Capital Bolsa. Estos representan los hitos para alcanzar los Objetivos de Largo Plazo (OLP), los cuales incluyen los indicadores con los que serán medidos. Dentro de los recursos principales destinados para el cumplimiento de los OCP destaca el uso del recurso humano y también de la inversión por parte de la empresa, especialmente para el desarrollo de nuevas tecnologías de información, que le permitan obtener una ventaja competitiva en la penetración y desarrollo de mercados.

Las políticas presentadas para Credicorp Capital Bolsa cumplen con tener relación directa con las estrategias seleccionadas, con el talento humano, las capacidades de sus colaboradores y el servicio prestado por ellos. En cuanto a su estructura organizacional, Credicorp Capital Bolsa requiere de una persona especializada para la gestión e implementación de los proyectos de tecnología de información, debido a que el personal directivo no va a disponer del tiempo necesario para la supervisión de los mismos.

Al respecto de la gestión del medio ambiente y responsabilidad social, el grupo Credicorp cuenta con un plan general que involucra a todas las empresas del grupo y desarrolla un trabajo conjunto por medio de un área especializada. Por otro lado, respecto a los recursos humanos y motivación, Credicorp Capital Bolsa pone especial énfasis en el clima laboral y fidelización de sus colaboradores. El talento humano es una de sus principales fortalezas para el cumplimiento de sus objetivos. Este recurso es muy codiciado dentro de las empresas del mismo rubro.

## Capítulo VIII: Evaluación Estratégica

Según D'Alessio (2015), en este capítulo se desarrolla la etapa de evaluación y control. Esta etapa se efectúa permanentemente durante todo el proceso estratégico. Es un proceso que se manifiesta de manera constante, especialmente porque la intensidad y frecuencia de los cambios en el entorno, la competencia, y la demanda generan la necesidad de un planeamiento estratégico dinámico. En estos tiempos, los cambios suceden mucho más rápido y con mayor frecuencia, lo que lleva a ajustar de manera continua lo desarrollado en el planeamiento estratégico. En tal sentido, es mejor tener algo que deba ajustarse, a no tener nada y gerenciar sin rumbo.

### 8.1. Perspectivas de Control

Según D'Alessio (2015), hoy en día, los ambientes internos y externos de las organizaciones son dinámicos, por ello las estrategias mejor concebidas e implementadas pueden llegar a ser rápidamente obsoletas. En este sentido, la revisión estratégica interna y externa se hace crítica. A continuación, se presentan las cuatro perspectivas de la evaluación estratégica: (a) aprendizaje interno, (b) procesos, (c) clientes, y (d) financiera.

#### 8.1.1. Aprendizaje interno

Para Credicorp Capital Bolsa, el personal comprometido y calificado es muy importante para sus operaciones y planes futuros, incluso se encuentra dentro de sus fortalezas. La capacitación constante, el desarrollo de líneas de carrera, las políticas de compensaciones e incentivos, también son otros aspectos importantes para alcanzar la fidelización de tu talento humano. Es por ello que mediante los indicadores de clima laboral, se podrá medir los avances, esta medición se encuentra tercerizada a través Credicorp Capital, quien se encarga de informar y reportar los indicadores, pero como responsables de las decisiones para la mejora de este indicador se encuentran las gerencias de Credicorp Capital Bolsa.

### **8.1.2. Procesos**

Los procesos de Credicorp Capital Bolsa están enfocados a los de intermediación de valores en Bolsa o fuera de ella. Los sistemas de información utilizados para sus operaciones son un factor que influye considerablemente en la eficiencia en que se realizan. En la actualidad utilizan SERIVA.NET. Pero esto mejoraría considerablemente con su reemplazo por el software Optimus de la empresa SAP. La implementación de este proyecto estaría a cargo del Gerente de Proyectos de TI propuesto, e inicialmente para la negociación del contrato intervendría el personal directivo de Credicorp Capital Bolsa, la medición de los avances se realizarán por medio de los reportes de avance por parte del Gerente de Proyectos de TI y estos deben cumplir con los OCP ya establecidos. Para terminar con la fase de implementación y capacitación se requiere de la intervención de la plana Gerencial de Credicorp Capital Bolsa.

### **8.1.3. Clientes**

Al ser Credicorp Capital Bolsa, una empresa de servicios de intermediación de valores en Bolsa o fuera de ella. Los clientes son su prioridad absoluta para su continuidad operativa. Como resultado del Capítulo 6 se tiene que parte de las estrategias seleccionadas para Credicorp Capital Bolsa se encuentran dentro de la clasificación de penetración y el desarrollo de nuevos mercados. Conforme a ello dentro de sus objetivos a largo plazo se tiene el proyecto del desarrollo e implementación de la primera plataforma de negociación digital dirigida a los inversionistas pequeños, para que puedan acceder al mercado de valores. La implementación de este proyecto estaría a cargo del Gerente de Proyectos de TI propuesto, e inicialmente para la negociación del contrato de desarrollo e implementación intervendría el personal directivo de Credicorp Capital Bolsa, la medición de los avances se realizarán por medio de los reportes de avance por parte del Gerente de Proyectos de TI y estos deben cumplir con los OCP ya establecidos. Para terminar con la fase de implementación y

capacitación se requiere de la intervención de la plana Gerencial de Credicorp Capital Bolsa. Cabe resaltar que éste proyecto no sólo incrementará la cartera de clientes de Credicorp Capital Bolsa, también le permitirá acceder a un nuevo mercado e incrementará el acercamiento a sus clientes brindándoles esta poderosa herramienta de negociación, lo que apoyará en su proceso de fidelización.

#### **8.1.4. Financiera**

Las estrategias propuestas para Credicorp Capital Bolsa, requieren de los recursos económicos necesarios para su ejecución. Es por ello que el área financiera cumple un rol importante para proveer dichos recursos. Los proyectos de tecnología de información también requieren de flujos de inversión. Por lo explicado anteriormente es necesaria una correcta proyección de los flujos de caja para cubrir las necesidades económicas. El indicador para ello es el control del flujo de caja ejecutado contra el proyectado.

Es importante agregar que el planeamiento estratégico incluye incrementar la participación de mercado de Credicorp Capital Bolsa en un 8.74 %, la participación de mercado en renta variable en 6.75% y la participación de mercado de renta fija en 1.63% al 2022, lo que será monitoreado por el Presidente del Directorio, Gerente General, Gerente de Renta Variable y Gerente de Renta Fija.

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

Según D'Alessio (2015), el tablero de control balanceado es una herramienta que permite ejercer una visión integral y holística de la organización. Además, facilita la evaluación de la estrategia a través de la medición y comparación. Sirve, asimismo, para una implementación exitosa de la estrategia, porque se puede ver hacia donde se dirige la organización y permite corregir si es necesario. El tablero de Control Balanceado no es una herramienta para planificación, sino para controlar. A continuación se presenta en la Tabla 43 el tablero de Control Balanceado para Credicorp Capital Bolsa.

Tabla 43

## Tablero de Control Balanceado para Credicorp Capital Bolsa

	Objetivos de corto plazo	Indicadores	Unidad	Responsable
<b>Perspectiva Aprendizaje interno</b>				
OCP 4.1	Al año 2018, se incrementará el indicador de clima laboral de 58% a 60% mediante el incremento de beneficios corporativos en empresas del grupo como tasas preferenciales para créditos para estudios, vehiculares, personales e hipotecarios. Convenios con universidades como la PUCP, Páifico para incentivar el desarrollo profesional.	Indicador de clima laboral	Porcentaje	Servicio brindado por Credicorp Capital Grupo Gerencias de Credicorp Capital Bolsa
OCP 4.2	Al año 2019, se incrementará el indicador de clima laboral de 60% a 62% mediante incorporación de programas de incentivos como premio a la productividad.	Indicador de clima laboral	Porcentaje	Servicio brindado por Credicorp Capital Grupo Gerencias de Credicorp Capital Bolsa
OCP 4.3	Al año 2020, se incrementará el indicador de clima laboral de 62% a 64% mediante la incorporación de beneficios para la educación de los hijos de los colaboradores con la incorporación de convenios con las principales universidades del país.	Indicador de clima laboral	Porcentaje	Servicio brindado por Credicorp Capital Grupo Gerencias de Credicorp Capital Bolsa
OCP 4.4	Al año 2021, se incrementará el indicador de clima laboral de 64% a 66% patrocinar becas de estudio a favor de los hijos de los trabajadores que ocupen los primeros puestos en las universidades con convenio.	Indicador de clima laboral	Porcentaje	Servicio brindado por Credicorp Capital Grupo Gerencias de Credicorp Capital Bolsa
OCP 4.5	Al año 2022, se incrementará el indicador de clima laboral de 66% a 68%, se implementa la política de compensaciones por fidelidad a la empresa basados en la permanencia dentro de la misma.	Indicador de clima laboral	Porcentaje	Servicio brindado por Credicorp Capital Grupo Gerencias de Credicorp Capital Bolsa
<b>Perspectiva Procesos</b>				
OCP 3.1	Al año 2018, se realiza el proceso de adquisición del software Optimus de la empresa SAP.	Contrato de Adquisición	Contrato	Personal Directivo, Gerente de proyectos de TI
OCP 3.2	Al año 2019, se ejecuta un avance de 20% del cronograma de implementación de SAP.	Reporte de avance	Porcentaje	Gerente de proyectos de TI
OCP 3.3	Al año 2020, se ejecuta un avance de 20% del cronograma de implementación de SAP.	Reporte de avance	Porcentaje	Gerente de proyectos de TI
OCP 3.4	Al año 2021, se ejecuta un avance de 30% del cronograma de implementación de SAP.	Reporte de avance	Porcentaje	Gerente de proyectos de TI
OCP 3.5	Al año 2022, se concluye la implementación del nuevo sistema Optimus.	Reporte de avance	Porcentaje	Gerente de proyectos de TI, Gerencias de Credicorp Capital Bolsa
<b>Perspectiva Cliente</b>				
OCP 5.1	Al año 2018, se encargó el desarrollo de la plataforma de la nueva plataforma de negociación digital, el avance será de 10%.	Reporte de avance	Porcentaje	Personal Directivo, Gerente de proyectos de TI
OCP 5.2	Al año 2019, el desarrollo de la plataforma tendrá un avance de 40%.	Reporte de avance	Porcentaje	Gerente de proyectos de TI
OCP 5.3	Al año 2020, el desarrollo de la plataforma tendrá un avance de 50%.	Reporte de avance	Porcentaje	Gerente de proyectos de TI
OCP 5.4	Al año 2021, se concluye la implementación de la nueva plataforma de negociación digital para inversionistas pequeños.	Reporte de avance	Porcentaje	Gerente de proyectos de TI, Gerencias de Credicorp Capital Bolsa
<b>Perspectiva Financiera</b>				
OCP 1.1	En el año 2018, se incrementara la participación de mercado de Credicorp Capital Bolsa de 31.26% a 33% mediante una campaña personalizada a clientes potenciales que no invierten en bolsa basado en información de la cartera de clientes del BCP.	Participación de mercado	Porcentaje	Presidente del Directorio, Gerente General
OCP 1.2	En el año 2019, se incrementara la participación de mercado de Credicorp Capital Bolsa de 33% a 34.75 mediante la incorporación de trabajadores de ventas abocados a los clientes potenciales que no invierten en bolsa basado en información de la cartera de clientes del BCP.	Participación de mercado	Porcentaje	Presidente del Directorio, Gerente General
OCP 1.3	En el año 2020 se incrementara la participación de mercado de Credicorp Capital Bolsa de 34.75% a 36.5% mediante una campaña personalizada a clientes potenciales que no invierten en bolsa basado en información de la cartera de clientes del BCP, mantener al personal de ventas.	Participación de mercado	Porcentaje	Presidente del Directorio, Gerente General
OCP 1.4	En el año 2021 se incrementara la participación de mercado de Credicorp Capital Bolsa de 36.5% a 38.25% mediante el incremento del equipo de ventas para la retención y adquisición de nuevos clientes.	Participación de mercado	Porcentaje	Presidente del Directorio, Gerente General
OCP 1.5	En el año 2022 se incrementara la participación de mercado de Credicorp Capital Bolsa de 38.25% a 40% mediante campañas de fidelización de los clientes captados e incentivándolos a realizar nuevas inversiones.	Participación de mercado	Porcentaje	Presidente del Directorio, Gerente General
OCP 2.1	Al año 2018, se incrementará la participación de mercado en renta variable de 38.25% a 39.6% y la participación de mercado en renta fija de 15.87% a 16.21% mediante una campaña personalizada a clientes potenciales basado en información de la cartera de clientes del BCP	Participación de mercado	Porcentaje	Gerente de Renta Variable, Gerente de Renta Fija y cambios
OCP 2.2	Al año 2019, se incrementará la participación de mercado en renta variable de 39.6% a 40.95% y la participación de mercado en renta fija de 16.21% a 16.55% mediante la incorporación de trabajadores de ventas abocados a los clientes potenciales que no invierten en bolsa basado en información de la cartera de clientes del BCP.	Participación de mercado	Porcentaje	Gerente de Renta Variable, Gerente de Renta Fija y cambios
OCP 2.3	Al año 2020, se incrementará la participación de mercado en renta variable de 40.95% a 42.3% y la participación de mercado en renta fija de 16.55% a 16.89% mediante una campaña personalizada a clientes potenciales que no invierten en bolsa basado en información de la cartera de clientes del BCP, mantener al personal de ventas.	Participación de mercado	Porcentaje	Gerente de Renta Variable, Gerente de Renta Fija y cambios
OCP 2.4	Al año 2021, se incrementará la participación de mercado en renta variable de 42.3% a 43.65% y la participación de mercado en renta fija de 16.89% a 17.23% mediante el incremento del equipo de ventas para la retención y adquisición de nuevos clientes.	Participación de mercado	Porcentaje	Gerente de Renta Variable, Gerente de Renta Fija y cambios
OCP 2.5	Al año 2022, se incrementará la participación de mercado en renta variable de 43.65% a 45% y la participación de mercado en renta fija de 17.23% a 17.5% mediante campañas de fidelización de los clientes captados e incentivándolos a realizar nuevas inversiones.	Participación de mercado	Porcentaje	Gerente de Renta Variable, Gerente de Renta Fija y cambios

Nota. Adaptado de *El proceso estratégico: un enfoque de Gerencia*, por F.A. D'Alessio, 2015, 3a ed., Lima, Perú: Pearson

### 8.3. Conclusiones

Es este capítulo se ha desarrollado el Tablero de Control Balanceado para Credicorp Capital Bolsa. Esta herramienta de control es elemental para mantener el rumbo de las acciones para el cumplimiento de los Objetivos a Corto Plazo y por consiguiente los Objetivos a Largo Plazo. Por otro lado, también sirve como una herramienta que permitirá apoyar la toma de decisiones ante los cambios que puedan ocurrir en la marcha con el fin de encaminar nuevamente el cumplimiento de los objetivos.

Las perspectivas de Credicorp Capital Bolsa en el Tablero de Control Balanceado son principalmente Perspectiva del cliente y perspectiva de aprendizaje. Esto resalta la importancia de las herramientas de tecnología de información para Credicorp Capital Bolsa, como el medio que le facilita el acercamiento a sus clientes, la forma de ofrecer sus servicios, además de la forma como realizan su trabajo sus colaboradores. Además se debe mencionar que también podemos encontrar en el Tablero de Control Balanceado las responsabilidades de los involucrados, destacando la importancia de un gerente a cargo de los proyectos de tecnología de información, así como también el hecho de tener los servicios de gestión de personal y medición del clima tercerizados a Credicorp Capital Grupo. De ello podemos indicar que muchos servicios que generan altos costos a Credicorp Capital Bolsa, es la contratación de servicios relacionados a su propio Grupo.

## **Capítulo IX: Competitividad de Credicorp Capital Sociedad Agente de Bolsa S.A.**

### **9.1. Análisis Competitivo de Credicorp Capital Sociedad Agente de Bolsa S.A.**

Según Porter (2005b) definió a la competitividad como “la productividad con la que un país utiliza sus recursos humanos, económicos y naturales” (p.2), y que para comprenderla se deben ver las fuentes de prosperidad que un país posee. Según D’Alessio (2015), indicó que hasta ahora no existe una definición común sobre competitividad, pero se podría definir como el nivel de productividad de una organización, medida por un conjunto de variables. La competitividad puede ser vista a nivel de un país, de una región (Estado), de un distrito (gobierno local), de una ciudad, de un sector, o de una empresa (p.655).

La competitividad se ha convertido en una exigencia impuesta por el dinamismo tecnológico y la globalización de la competencia. La competitividad a su vez es la posición de una empresa frente a las demás en función de su capacidad de producir bienes y servicios, en condiciones de precio y prestaciones equiparables o superiores (Fernández, Montes y Vásquez, 1998).

Para realizar el análisis competitivo de Credicorp Capital Bolsa se utilizó la metodología de las Cinco Fuerzas de Porter (2004), donde se analiza el poder de negociación de los compradores, el poder de negociación de los proveedores, amenaza de nuevos entrantes, amenaza de sustitutos y la rivalidad entre los actuales competidores.

**Poder de negociación de los compradores.** El poder de negociación de los compradores es alto, debido a que siempre pueden elegir otra Sociedad Agente de Bolsa o productos financieros alternativos como fondos mutuos, depósitos a plazo, etc. Los nuevos inversionistas sin experiencia podrían ser influenciados por las tasas de comisión e imagen de la institución que brinda el servicio. Es por ello que Credicorp Capital Bolsa hace muchos esfuerzos e inversión para alcanzar la fidelización de sus clientes en base a la confianza y utilizando el prestigio que le otorga el Grupo Credicorp y su brazo bancario el Banco de

Crédito del Perú, aprovechando una gran ventaja con la que cuentan, que es el acceso a la cartera de clientes (persona natural, persona jurídica e inversionistas institucionales). Con todas estas iniciativas, Credicorp Capital Bolsa ha alcanzado mantener por 4 periodos consecutivos la mayor participación de mercado en volumen total negociado en la Bolsa de Valores de Lima.

**Poder de negociación de los proveedores.** El poder de negociación de los proveedores es alto, porque Credicorp Capital Bolsa está sujeto a la normativa de la Superintendencia del Mercado de Valores, además que el Perú sólo cuenta con una única Bolsa de Valores. De igual manera el limitado desarrollo de las tecnologías de información ofrecidas por proveedores nacionales obliga a la contratación de productos y servicios de mayor costo ofrecidos por proveedores extranjeros (SAP, SERIVA.NET). De igual forma, el necesitar los servicios de empresas del Grupo Credicorp como Credicorp Capital Servicios Financieros S.A. y el Banco de Crédito del Perú, éste último servicio es vital para tener acceso a la cartera de clientes (personas naturales, personas jurídicas e inversionistas institucionales), es por ello que Credicorp Bolsa incurre en altos costos fijos y alta dependencia de los proveedores para brindar sus servicios.

**Amenaza de nuevos entrantes.** El poder de ingreso de nuevas empresas competidoras es bajo, debido a que se encuentran limitadas por las normativas del Estado y supervisión de la Superintendencia del Mercado de Valores, que tiene requisitos difíciles de obtener, como son un nivel alto de patrimonio y plataformas tecnológicas especializadas, éstas representan costos fijos altos. Según lo revisado en ésta investigación, el ingreso de un nuevo competidor que no cuente con un brazo bancario ya tiene desde su ingreso una desventaja.

**Amenaza de sustitutos.** La amenaza de los sustitutos es alta, debido a que existe población desinformada acerca de los beneficios que ofrece el invertir en el mercado de

valores, deposita finalmente su dinero en cuentas de ahorros o depósitos a plazo; además el Estado grava con impuestos a los beneficios que se obtengan de la compra de acciones y/o bonos lo que resta competitividad a Credicorp Capital Bolsa generándole esta desventaja frente a los sustitutos. Por otro lado, el acceso a la cartera de clientes institucionales del Banco de Crédito del Perú, le permite captar inversionistas de Banca a Bolsa. El uso de herramientas adecuadas de tecnología de información, podrían ayudar en el proceso de captación de personas naturales e inversionistas pequeños que nunca hayan invertido en Bolsa o que desconozcan sus beneficios haciendo más fácil su transición y mejorando su experiencia.

**Rivalidad entre los actuales competidores.** La rivalidad de los competidores es baja, porque las empresas que compiten no son iguales en tamaño y capacidad. Los inversionistas en Bolsa requieren de cierto conocimiento y preparación. La competencia abarca el incremento en participación de mercado, la captación de talento (mejor capacitado, con experiencia y cartera de clientes), el acceso a la información de la cartera de clientes, acceso a la información de las tecnologías y estrategias, calidad en el servicio de asesoría, comisiones y costos de mantenimiento de custodia de valores. Por el lado de la calidad del servicio de asesoría, Credicorp Capital Bolsa fue premiada en el Ranking Sociedad Agente de Bolsa 2014, obteniendo el título de “mejor análisis del sector minero” y “mejor análisis del sector financiero”. Credicorp Capital Bolsa, cuenta dentro de sus fortalezas a su personal directivo y talento humano para el cumplimiento de sus objetivos y garantizar el mejor servicio para la fidelización y captación de clientes.

Luego de realizar el análisis de las 5 Fuerzas de Porter, podemos decir que el mercado es atractivo para Credicorp Capital Bolsa, debido a que los competidores no tienen el mismo tamaño y capacidad, los productos sustitutos ofrecen una rentabilidad menor a los productos ofrecidos en la Bolsa de Valores de Lima, Credicorp Capital Bolsa cuenta con el respaldo

financiero del grupo Credicorp para adquirir los productos y servicios necesarios a sus proveedores, existen oportunidades de crecimiento, mediante la penetración del mercado actual y creación de nuevos mercados respecto a los clientes personas natural e inversionistas pequeños.

## **9.2. Identificación de las Ventajas Competitivas de Credicorp Capital Bolsa**

Según D'Alessio (2015), las ventajas competitivas de una organización dan origen a dos estrategias genéricas amplias: (a) liderazgo en costos, basado en una concentración en los costos; y (b) diferenciación, basado en una ventaja competitiva en calidad. Con lo último mencionado se puede resaltar las ventajas competitivas identificadas para Credicorp Capital Bolsa: (a) su personal directivo, con relaciones de alto nivel, preparación y experiencia que ha mantenido a Credicorp Capital Bolsa en la primera posición en monto total negociado en la Bolsa de Valores de Lima; (b) sus herramientas de inteligencia de negocios, que permite obtener información en tiempo de real para la toma de decisiones y tomar las medidas correctivas necesarias; (c) el pertenecer a un grupo económico importante del país, lo que le da la solidez y respaldo financiero frente a periodos de crisis en la Bolsa, proyectos de mejora en sus operaciones, inversiones necesarias para su crecimiento, acceso a los beneficios del grupo y servicios de sus empresas, y heredar su imagen institucional; (d) los beneficios de contar con un brazo bancario como el Banco de Crédito del Perú y su cartera de clientes institucionales; (e) sus herramientas de tecnología de información CRM para la captación de clientes. (f) su infraestructura y equipamiento para garantizar el mejor desempeño de sus trabajadores; (g) su talento humano, Credicorp Capital Bolsa es la empresa con mayor recurso humano entre todas las Sociedades Agente de Bolsa, este a su vez es bien valorado por sus estudios, capacidad y experiencia.

### **9.3 Identificación y análisis de los potenciales Clústeres de Credicorp Capital Bolsa**

Según D'Alessio (2015), se llama clúster al conjunto de organizaciones, cuyas industrias puedan estar relacionadas entre sí, pero no necesariamente son de la misma industria, los cuales atienden la demanda de bienes y servicios. Gozan de plena soberanía y se autorregulan, tienen rasgos comunes y se complementan entre sí. Existen razones estratégicas y operativas que pueden beneficiar a las empresas dentro del clúster.

Credicorp Capital Bolsa pertenece al grupo Credicorp Capital, que a su vez pertenece al Grupo Credicorp que está conformado por diversas empresas que cubren todos los servicios de banca, inversión, seguros, y relacionados al sector financiero. Estas empresas gozan de soberanía plena y mantienen lazos entre ellas al compartirse información y brindarse servicios complementarios entre ellas. Esto implica que un cliente puede obtener servicios de diferentes empresas, pero si estos se dan dentro del grupo, es considerado como cliente del mismo que es uno de los fines principales del grupo.

Los servicios de intermediación de valores utilizan principalmente herramientas de tecnología de información para sus operaciones, esto implica que no necesariamente requiera de instalaciones propias para operar, y que sus colaboradores puedan acceder desde diferentes ubicaciones geográficas. Credicorp Capital Bolsa, también puede contar con operarios en las principales sedes del Banco de Crédito del Perú y mantener canales de atención apropiados para contactar a sus clientes, desde una llamada telefónica hasta visitas presenciales.

Se podría decir que las Sociedades Agente de Bolsa conforman un gran clúster financiero, junto con AFPs, aseguradoras, fondos mutuos, bancos, cajas municipales, entre otros; brindando un entorno favorable para el desarrollo del sector financiero, concentrándose principalmente en Lima donde se encuentra el mayor número de inversionistas y consumidores de estos servicios.

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

Los aspectos estratégicos a considerar para los potenciales clústeres son: (a) el desarrollo del talento humano, ya que este migra entre las empresas del clúster y genera una competencia por su captación; (b) inclusión de educación financiera en los colegios, ya que la ignorancia de las personas no les permite apreciar los beneficios de la inversión en bolsa; (c) incrementar su influencia en las políticas de estado; (d) la falta de inversión en nuevas herramientas de tecnología de información o adquisición de las mismas marca una ventaja competitiva resaltante entre las empresas que si lo hacen, esto se puede dar por falta de recursos o porque no forma parte de sus estrategias; y (e) las fuertes normativas por parte del Estado para la creación de nuevas sociedades agente de bolsa y que estas se puedan mantener, además del impuesto a las ganancias a sus clientes que afecta su competitividad.

#### **9.5. Conclusiones**

Credicorp Capital Bolsa participa en un mercado atractivo y con oportunidades de crecimiento, mediante la captación de clientes persona natural y pequeños inversionistas, esto se logrará utilizando las estrategias seleccionadas que son del tipo intensivas y de diversificación. Sus principales ventajas competitivas se originan del trabajo productivo realizado por su talento humano y las decisiones tomadas por personal directivo.

Es preciso indicar que Credicorp Capital Bolsa al ser integrante de un grupo económico líder en el Perú, como es el Grupo Credicorp, cuenta con el respaldo financiero y económico que garantiza su continuidad operativa. Dentro del grupo, Credicorp Capital Bolsa se integra a una serie de empresas relacionadas y complementarias entre sí. Estas empresas brindan servicios de Banca, inversiones, seguros y asesoría financiera, como es el Banco de Crédito del Perú, del cual utiliza sus servicios de asesoría administrativa y de tecnología de información, accediendo así, a su cartera de clientes. Este acceso le ha permitido mantener la mayor participación en volumen negociado en bolsa en los últimos 4 periodos; posicionando

a Credicorp Capital Bolsa como una empresa sólida en su sector, con expectativas de seguir creciendo y mejorando la calidad de sus servicios.



## Capítulo X: Conclusiones y Recomendaciones

### 10.1. Plan Estratégico Integral (PEI)

Según D'Alessio (2015), el plan estratégico integral ayuda a visualizar y sirve para el control de planeamiento estratégico, facilita la realización de los reajuste necesarios, y brinda un panorama holístico de todo el proceso. De esta forma, se puede tener la visión integral del plan, que es fundamental para cualquier tomador de decisiones. El presente plan estratégico está dirigido a la gerencia General de Credicorp Capital Bolsa para que disponga de su ejecución. En la Figura 67 se muestra el Plan Estratégico Integral para Credicorp Capital Bolsa.



Visión						Principios Cardinales
Para el 2022, consolidamos como la Compañía de Asesoría y Servicios Financieros con mayor participación de mercado en renta variable y renta fija en el Perú. Contar con la mejor plataforma tecnológica de fácil acceso y preferencia de sus clientes, logrando así, ser un modelo de compañía en asesoría y servicios financieros con responsabilidad social empresarial, con una cultura rica en valores, comprometido con el desarrollo de sus colaboradores y el Perú.						1. Influencia de terceras partes 2. Lazos pasados, presentes y futuros 3. Contrabalance de intereses 4. Conservación de los enemigos
Intereses organizacionales	Objetivos a Largo Plazo					
	OLP1	OLP2	OLP3	OLP4	OLP5	
1 Aumento en la participación del mercado Nacional 2 Las herramientas de tecnología de información y las plataformas digitales de atención a clientes. 3 Crecimiento sostenido 4 Incrementar ingresos 5 Satisfacción del cliente	Al año 2022, la participación de mercado de Credicorp Capital Bolsa será de 40%. En el año 2017, fue de 31.26%.	Al año 2022, la participación de mercado en renta variable de Credicorp Capital Bolsa será de 45% y la participación de mercado de renta fija será de 17.5%. En el año 2017, la participación de mercado de renta variable fue de 38.25% y la participación de mercado de renta fija fue de 15.87%.	Al año 2022, la plataforma tecnológica para sus operaciones de Credicorp Capital Bolsa será Optimus de SAP. En el año 2017, fue SERIVA.NET	Al año 2022, el indicador de clima laboral de Credicorp Capital Bolsa será de 68%. En el año 2017, fue de 58%.	Al año 2021, haber desarrollado e implementado la primera plataforma de negociación digital dirigida a los inversionistas pequeños, para que puedan acceder al mercado de valores. Actualmente no existe.	
Estrategias específicas						Políticas
1 Desarrollar productos estratégicos para los clientes pequeños que deseen invertir en Bolsa. F1, F4, F5, F6, F8, O1, O2, O3 2 Mantener una buena gestión financiera permite contar con los recursos necesarios para años malos en la Bolsa de Valores. F7, A1, A2, A3, A4, A6 3 Mantener el acceso a la cartera del BCP nos permitirá mitigar los riesgos ante una inestabilidad política, económica, etc en años malos de la Bolsa de Valores. F4, A1, A2, A3, A4, A6 4 Conservar al personal altamente calificado para alcanzar que los portafolios de clientes logren los niveles de riesgo adecuado en una coyuntura adversa. F6, F8, A1, A2, A3, A4, A6 5 Desarrollar una plataforma tecnológica especializada para la atención de clientes persona natural F5, F8, O1, O3	X	X				1 Los clientes son siempre la prioridad 2 Velar por los intereses de los clientes 3 Brindar confiabilidad y secreto de la información 4 Estar cerca y no descuidar a los clientes 5 Captar y mantener a los mejores talentos 6 Promover el desarrollo del talento de los colaboradores 7 Promover el buen clima laboral
Valores	OCP1.1	OCP2.1	OCP3.1	OCP4.1	OCP5.1	Código de ética
1 Competencia 2 Cuidado y Diligencia 3 Honestidad, Ética e Imparcialidad 4 Transparencia 5 Reserva de la Información 6 Objetividad y Prudencia	En el año 2018, se incrementará la participación de mercado de Credicorp Capital Bolsa de 31.26% a 33% mediante una campaña personalizada a clientes potenciales que no invierten en bolsa basado en información de la cartera de clientes del BCP.	Al año 2018, se incrementará la participación de mercado en renta variable de 38.25% a 39.6% y la participación de mercado en renta fija de 15.87% a 16.21% mediante una campaña personalizada a clientes potenciales basado en información de la cartera de clientes del BCP	Al año 2018, se realiza el proceso de adquisición del software Optimus de la empresa SAP.	Al año 2018, se incrementará el indicador de clima laboral de 58% a 60% mediante el incremento de beneficios corporativos en empresas del grupo como tasas preferenciales para créditos para estudios, vehiculares, personales e hipotecarios. Convenios con universidades como la PUCP, Páifico para incentivar el desarrollo profesional.	Al año 2018, se encargará el desarrollo de la plataforma de la nueva plataforma de negociación digital, el avance será de 10%.	1 El respeto de las leyes 2 La vocación de servicio 3 La lealtad y responsabilidad 4 La calidad del servicio 5 La confidencialidad de la información 6 El espíritu de equipo 7 El desarrollo profesional
	En el año 2019, se incrementará la participación de mercado de Credicorp Capital Bolsa de 33% a 34.75% mediante la incorporación de trabajadores de ventas abocados a los clientes potenciales que no invierten en bolsa basado en información de la cartera de clientes del BCP.	Al año 2019, se incrementará la participación de mercado en renta variable de 39.6% a 40.95% y la participación de mercado en renta fija de 16.21% a 16.55% mediante la incorporación de trabajadores de ventas abocados a los clientes potenciales que no invierten en bolsa basado en información de la cartera de clientes del BCP.	Al año 2019, se ejecuta un avance de 20% del cronograma de implementación de SAP.	Al año 2019, se incrementará el indicador de clima laboral de 60% a 62% mediante incorporación de programas de incentivos como premio a la productividad.	Al año 2019, el desarrollo de la plataforma tendrá un avance de 40%.	
	En el año 2020 se incrementará la participación de mercado de Credicorp Capital Bolsa de 34.75% a 36.5% mediante una campaña personalizada a clientes potenciales que no invierten en bolsa basado en información de la cartera de clientes del BCP, mantener al personal de ventas.	Al año 2020, se incrementará la participación de mercado en renta variable de 40.95% a 42.3% y la participación de mercado en renta fija de 16.55% a 16.89% mediante una campaña personalizada a clientes potenciales que no invierten en bolsa basado en información de la cartera de clientes del BCP, mantener al personal de ventas.	Al año 2020, se ejecuta un avance de 20% del cronograma de implementación de SAP.	Al año 2020, se incrementará el indicador de clima laboral de 62% a 64% mediante la incorporación de beneficios para la educación de los hijos de los colaboradores con la incorporación de convenios con las principales universidades del país.	Al año 2020, el desarrollo de la plataforma tendrá un avance de 50%.	
	En el año 2021 se incrementará la participación de mercado de Credicorp Capital Bolsa de 36.5% a 38.25% mediante el incremento del equipo de ventas para la retención y adquisición de nuevos clientes.	Al año 2021, se incrementará la participación de mercado en renta variable de 42.3% a 43.65% y la participación de mercado en renta fija de 16.89% a 17.23% mediante el incremento del equipo de ventas para la retención y adquisición de nuevos clientes.	Al año 2021, se ejecuta un avance de 30% del cronograma de implementación de SAP.	Al año 2021, se incrementará el indicador de clima laboral de 64% a 66% patrocinar becas de estudio a favor de los hijos de los trabajadores que ocupen los primeros puestos en las universidades con convenio.	Al año 2021, se concluye la implementación de la nueva plataforma de negociación digital para inversionistas pequeños.	
	En el año 2022 se incrementará la participación de mercado de Credicorp Capital Bolsa de 38.25% a 40% mediante campañas de fidelización de los clientes captados e incentivándolos a realizar nuevas inversiones.	Al año 2022, se incrementará la participación de mercado en renta variable de 43.65% a 45% y la participación de mercado en renta fija de 17.23% a 17.5% mediante campañas de fidelización de los clientes captados e incentivándolos a realizar nuevas inversiones.	Al año 2022, se concluye la implementación del nuevo sistema Optimus.	Al año 2022, se incrementará el indicador de clima laboral de 66% a 68%, se implementa la política de compensaciones por fidelidad a la empresa basados en la permanencia dentro de la misma.		

Figura 67. Plan Estratégico Integral para Credicorp Capital Bolsa. Adaptado de *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia* (p. 666), por F. A. D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson.

## 10.2. Conclusiones Finales

Las conclusiones del Planeamiento Estratégico de Credicorp Capital Bolsa son las siguientes:

1. Credicorp Capital Bolsa opera en un mercado competitivo, amenazado por factores externos (como se muestra en la matriz FODA), que influyen fuertemente en la Bolsa de Valores de Lima y que pueden generar pérdidas considerables, si no se toman las medidas correspondientes ante estos escenarios.
2. Su cultura basada en valores como la honestidad, confidencialidad y la confianza ha sido vital para afianzar y preservar la relación con sus clientes y consolidarse como líderes en el mercado de Sociedades de Agente de Bolsa.
3. Credicorp Capital Bolsa es una de las principales y más grande Sociedad Agente de Bolsa del mercado, su participación en volumen total negociado en la Bolsa de Valores de Lima ha representado la mayor en los últimos cuatro años. Se destaca por mantener relaciones de confianza con las principales empresas que cotizan en la Bolsa de Valores de Lima.
4. El entorno económico ha sido bastante positivo para el crecimiento de CCB en los últimos años. El Perú goza de indicadores económicos favorables para la inversión, sabiendo consolidar alianzas comerciales con países vecinos y la comunidad internacional, de la mano con una sana política monetaria, control de la inflación y baja tasa de desempleo respecto a su población laboral potencial.
5. Debido al incremento del poder adquisitivo del consumidor, se presenta una oportunidad para Credicorp Capital Bolsa para captar nuevos clientes potenciales en los del tipo persona natural que cuentan con el capital necesario para invertir y pequeños inversionistas que utilizan otros productos y servicios del mercado.

6. Credicorp Capital Bolsa no requiere realizar inversiones significativas en marketing, ya que al pertenecer a un prestigioso grupo económico, como es el grupo Credicorp, toma la imagen y confianza que tiene el público en general en él y se respalda en su buena reputación, tomándola como propia.
7. Credicorp Capital Bolsa tiene el respaldo económico y financiero del grupo Credicorp, lo que le permite generar confianza en sus clientes y realizar proyectos que aseguren la continuidad del negocio.
8. El grupo Credicorp está conformado por diversas empresas que cubren todos los servicios de Banca, inversión, seguros, y relacionados al sector financiero. Credicorp Capital Bolsa al pertenecer a este grupo tiene la ventaja de intercambiar información con las empresas del grupo, y recibir servicios complementarios de ellas.
9. En la presente investigación se evidencia que las Sociedades Agente de Bolsa que cuentan con un brazo bancario, tienen una ventaja competitiva al acceder a la cartera de clientes (personas naturales, personas jurídicas e inversionistas institucionales), como es el caso de Credicorp Capital Bolsa con el acceso a la información del Banco de Crédito del Perú.
10. En la presente investigación se evidencia que pese a que las Sociedades Agente de Bolsa no requieren de mucho personal para operar, este recurso es muy valioso y limitado. Credicorp Capital Bolsa dispone del mayor número de colaboradores y talento del mercado, esto le ofrece una significativa fortaleza pero también incurre en costos fijos altos para mantenerlo.
11. En la presente investigación se evidencia la importancia de las herramientas de tecnología de información para la operatividad de Credicorp Capital Bolsa, estas herramientas significan ventajas competitivas frente a las otras Sociedades Agente de Bolsa.

12. En la presente investigación se evidencia que los tipos de estrategias que se aplican principalmente en Credicorp Capital Bolsa pertenecen a los grupos de estrategias intensivas y estrategias de diversificación, además que Credicorp Capital Bolsa según el análisis de la Matriz PEYEA se encuentra en una postura estratégica agresiva.
13. El impuesto a la ganancia de capital en el mercado de valores le resta competitividad a Credicorp Capital Bolsa frente a los productos y servicios sustitutos como depósitos a plazo y cuentas con pago de intereses.

### **10.3. Recomendaciones Finales**

Las recomendaciones del Planeamiento Estratégico que debe implementar Credicorp Capital Bolsa son las siguientes:

1. El presente plan estratégico será entregado al directorio de la empresa para su implementación, ello representa una gran oportunidad para Credicorp Capital Bolsa, ya que sus estrategias intensivas de Penetración en el mercado y Desarrollo de mercados, son adecuados contra las amenazas que influyen en la Bolsa de Valores de Lima.
2. La definición de una Visión y Misión que ayude a complementar su plan estratégico, inspirando a colaboradores y empresa a cumplir con su propósito.
3. Consolidar su posición de líder dentro del grupo de Sociedades Agentes de Bolsa buscando mecanismos de retención del talento humano, principalmente de colaboradores calificados como de alto desempeño y potencial.
4. Mantener las relaciones de confianza con las principales empresas que cotizan en la Bolsa de Valores de Lima, debido a que esto le da prestigio a Credicorp Capital Bolsa dentro de los inversionistas.
5. Aprovechar la información de los clientes de su brazo bancario (personas naturales, personas jurídicas e inversionistas institucionales), explotándola con herramientas de

inteligencia de negocios y proyectos de inteligencia artificial para aumentar su participación en la Bolsa de Valores de Lima y alcanzar sus objetivos a largo plazo.

6. Aprovechar el respaldo económico que representa el grupo Credicorp para implementar más proyectos de tecnología de información, que le otorguen nuevas ventajas competitivas.
7. Reducir costos fijos reemplazando los servicios tercerizados al grupo Credicorp con la implementación de áreas propias, como son: área de compensaciones, o contratando otras empresas con menor costo.
8. Incluir una consultoría en Gestión del Cambio que monitoree y acompañe los nuevos cambios organizacionales y vaya de la mano con la inclusión nuevas tecnologías, su aprendizaje y adaptación por parte del personal.
9. Crear campañas de educación financiera dirigida a los clientes potenciales como son las personas de tipo persona natural e inversionistas pequeños, permitiría reducir el miedo a invertir en Bolsa y facilitar su captación.
10. Invitar a sus competidores, tales como Inteligo SAB, Continental Bolsa SAB, Scotia SAB, etc., a unir esfuerzos y capital para el desarrollo de nuevas tecnologías de información más ambiciosas que beneficien a todos.

#### **10.4. Futuro de Credicorp Capital Sociedad Agente de Bolsa S.A.**

El presente Plan Estratégico de Credicorp Capital Bolsa busca consolidarlo al 2022 como la Sociedad Agente de Bolsa de mayor participación en el mercado, en monto total negociado, renta variable y renta fija, siendo la sociedad agente de Bolsa con la mejor tecnología y herramientas para sus operaciones, lo cual será sostenible acompañado de un clima laboral ideal para el buen desempeño y fidelización de sus colaboradores. Credicorp Capital tiene la suficiente solvencia para realizar las inversiones necesarias y llevar a cabo los Objetivos a Corto Plazo con el fin de alcanzar sus Objetivos a Largo Plazo.

1. Se propone mejorar al 2022 la participación de mercado de Credicorp Capital Bolsa, que es de 31.26% en el año 2017 e incrementarla a 40%. La participación de mercado en renta variable de 38.25% en el año 2017 e incrementarla a 45% y la participación de mercado de renta fija de 15.87% en el año 2017 e incrementarla a 17.5%. Para ello se debe utilizar las estrategias intensivas y de diversificación del plan estratégico con el fin de captar a los clientes persona natural que no invierten en Bolsa y que tengan recursos económicos para hacerlo, también a los pequeños inversionistas por medio de plataformas desarrolladas especialmente para su captación.
2. Se propone mejorar al año 2022 la plataforma de operaciones de Credicorp Capital Bolsa que en el año 2017 es Seriva.Net, por la plataforma de operaciones Optimus de la empresa SAP, considerada la mejor herramienta del mercado y que se encuentra implementada en las Sociedades Agente de Bolsa más importantes en otros países.
3. Se propone mejorar al año 2022, el indicador de clima laboral de Credicorp Capital Bolsa de 58% en el año 2017 a 68%. En el año 2017 una parte importante de los ingresos de sus colaboradores vienen de sus bonos y comisiones, pero cuando es un mal año en la Bolsa de Valores de Lima, estos bonos y comisiones se reducen considerablemente ocasionando un gran malestar entre sus colaboradores. Es posible sopesar éste escenario por medio de beneficios e incentivos a sus colaboradores que de manera permanente mejoren su calidad de vida en general, con la implementación de una estrategia de compensaciones adecuada a las constantes variaciones en la Bolsa, con ello se puede alcanzar el clima laboral esperado.
4. Se propone que en el año 2022, Credicorp Capital Bolsa haya desarrollado e implementado con éxito, la primera plataforma de negociación digital dirigida a los inversionistas pequeños para que puedan contar con el acceso al mercado de valores.

El futuro de Credicorp Capital Bolsa se proyecta con muchas expectativas de ser el principal referente de las sociedades agente de Bolsa, que implementa un planeamiento estratégico a medida y a conciencia, donde el seguimiento y revisión constante son la base para conseguir los objetivos a largo plazo, todo ello permitirá el alineamiento progresivo de las estrategias de los demás competidores, obteniendo así un mercado de valores dentro del marco de la competitividad internacional.



## Referencias

- Acuerdo Nacional (2002). Recuperado de <http://acuerdonacional.pe>.
- Acuerdo Nacional (2002). <https://acuerdonacional.pe/politicas-de-estado-del-acuerdo-nacional/acta-de-suscripcion-del-an-22-de-julio-del-2002/>.
- América Económica (2016). Recuperado de <https://www.americaeconomia.com/economia-mercados/finanzas/bvl-sube-585-en-2016-y-se-ubica-como-la-segunda-mas-rentable-del-mundo>.
- Banorte (2017). Recuperado de [https://bmv.com.mx/docs-pub/infoanua/infoanua\\_828959\\_2017\\_1.pdf](https://bmv.com.mx/docs-pub/infoanua/infoanua_828959_2017_1.pdf).
- Banco Central de Reserva [BCR]. (2017) Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/sobre-el-bcrp/folleto/folleto-institucional.pdf>.
- Bolsa de Valores de Lima [BVL]. (2017). Recuperado de [https://www.bvl.com.pe/acerca\\_funciones.html](https://www.bvl.com.pe/acerca_funciones.html).
- Canchero C. R., Cardoza H. J., Espinoza F. S. & Figueroa J. E. (2016). *Planeamiento Estratégico del Sistema de Administración de Fondos Mutuos en el Perú*. Recuperado de <http://hdl.handle.net/20.500.12404/8270>.
- Credicorp Capital Bolsa (2017). Recuperado de <https://www.credicorpcapitalbolsa.com>
- Credicorp Capital Servicios (2017). Recuperado de <https://www.credicorpcapitalservicios.com/RSE>
- CNPE (2011). Centro Nacional de Planeamiento Estratégico. Recuperado de [https://www.mef.gob.pe/contenidos/acerc\\_mins/doc\\_gestion/PlanBicentenarioversionfinal.pdf](https://www.mef.gob.pe/contenidos/acerc_mins/doc_gestion/PlanBicentenarioversionfinal.pdf)
- Continental Bolsa SAB (2018). Recuperado de <https://www.bbva.pe/personas/productos/inversiones/bbva-bolsa.html>

- Chu, R. M., (2003). *Fundamentos de Finanzas, un enfoque peruano* (2th ed). Perú: Colegio de economistas de Lima.
- Bolanos, E. R. L., Burneo, K., Galindo, H., & Berggrun, L. (2015). Emerging Markets Integration in Latin America (MILA) Stock market indicators: Chile, Colombia, and Peru. *Journal of Economics, Finance and Administrative Science*, 20(39), 74-83.
- D'Alessio, F. A. (2015). *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia*. México D.F., México: Pearson.
- Del Águila M. I., Novoa A., Silva A. & Yep M. E. (2018). *Planeamiento Estratégico para la Empresa Resemin S.A.* Recuperado de <http://hdl.handle.net/20.500.12404/12080>.
- Diario el Comercio (2014). Antimineros son financiados por organizaciones internacionales. Recuperado de <https://elcomercio.pe/politica/actualidad/antimineros-son-financiados-organizaciones-internacionales-375962>.
- Fayol, H. (1984). *General and industrial management*. Belmont, CA: David S. Lake. (Original work published 1916).
- Fernández, E., Montes J., Vázquez, C. J. (1998). *La competitividad de la empresa: Un enfoque basado en la teoría de los recursos*. Oviedo, España: Universidad de Oviedo.
- Gassmann, H. (1995, December-January). Globalization and industrial competitiveness. *The OECD Observer*, 197, 38-42.
- Gestión D. (2015). Inversiones chilenas en el Perú suman US\$ 16,000 millones. Recuperado de <https://gestion.pe/economia/inversiones-chilenas-peru-suman-us-16-000-millones-152494>.
- Gestión (2015). BVL cierra con baja de 33.4% en el 2015, su mayor caída en siete años. Recuperado de <https://gestion.pe/economia/mercados/bvl-cierra-baja-33-4-2015-mayor-caida-siete-anos-108104>.

Gestión (2017). Bolsa sube 27% en 2017 por fuerte alza en cotización del cobre y zinc.

*Recuperado de: <https://gestion.pe/economia/bolsa-suba-27-2017-fuerte-alza-cotizacion-cobre-zinc-223849>.*

Gestión B (2017). Cuatro nuevos conflictos sociales surgieron en junio, reportó la Defensoría del Pueblo. *Recuperado de <https://gestion.pe/peru/politica/cuatro-nuevos-conflictos-sociales-surgieron-junio-reporte-defensoria-pueblo-138984>.*

Gitman, L. & Joehnk, M. (2009). *Fundamentos de Inversiones* (10th ed). México: Pearson Educación.

Gómez, M. M. (2006). *Introducción a la metodología de la investigación científica*. Córdoba, Argentina: Brujas.

Global Fire Power. (2017). Ranking de poder militar 2017. Recuperado de <https://www.globalfirepower.com>

Hamel, G. & Prahalad, C. K. (1994). *Competing for the future*. Cambridge, MA: Harvard Business School Press.

Hartmann, F. H. (1983). *The relations of nations* (6<sup>th</sup> ed.) New York, NY: Macmillan. (Original work published 1957).

Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2003). *Metodología de la investigación* (3<sup>a</sup> ed.). México D. F, Mexico: McGraw-Hill.

Hitt, M. A., Ireland, R. D., & Hoskisson, R. E. (2008). *Administración Estratégica: Competitividad y globalización. Conceptos y casos* (7<sup>a</sup> ed.). México D. F, México: Cengage Learning.

Inteligo SAB (2018). Recuperado de <https://www.inteligosab.com>

Jones, G. R. (2008). *Teoría Organizacional: Diseño y cambio en las organizaciones* (5<sup>a</sup> ed.). México D. F., México: Pearson Educación.

- Madura, J. (2001). *Mercados e instituciones financieras* (5th ed.). México: International Thomson Editores.
- Ministerio de Economía y Finanzas (MEF). (2017). *Presupuesto para el año fiscal 2017*. Recuperado de <https://www.gob.pe/institucion/mef/informes-publicaciones/31638-guia-de-orientacion-del-proyecto-de-ley-de-presupuesto-para-el-ano-fiscal-2017>
- Notas de la Superintendencia de mercado de Valores (2017). SMV Notas. Recuperado de <http://www.smv.gob.pe/ConsultasP8/documento.aspx?vidDoc={7010D461-0000-C976-8F1A-7BC6098DDFC3}>
- PanelG (2017). Minería: 10 firmas que ya superaron desembolsos por US\$ 100 millones. Recuperado de <https://gestion.pe/tendencias/mineria-10-firmas-superaron-desembolsos-us-100-millones-153240>.
- PanelG (2019). Diario Gestión Panel G Ceo 2019. Recuperado de <https://gestion.pe/panelg/cartera-minera-al-2021-us8000-millones-inversiones-2209703>
- Profuturo (2015). Profututo AFP. Recuperado de <https://gestion.pe/panelg/cartera-minera-al-2021-us8000-millones-inversiones-2209703>.
- Porter, M. E. (1979). *How Competitive Forces Shape Strategy*. Recuperado de <https://hbr.org/1979/03/how-competitive-forces-shape-strategy>.
- Porter, M. E. (1990). *The competitive advantage of nations*. New York, NY: The Free Press.
- Porter, M. E. (2004). *Estrategia Competitiva: Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*. México D.F. México: Continental
- Porter, M. E. (2005b). *¿Qué es la competitividad?* IESE Business School-Centro Anselmo Rubiralta de Globalización y Estrategia, 1(1), 2-3. Recuperado de [http://www.iese.edu/es/ad/AnselmoRubiralta/Apuntes/Competitividad\\_es.html](http://www.iese.edu/es/ad/AnselmoRubiralta/Apuntes/Competitividad_es.html).

- Porter, M. E. (2008). *Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia*. Boston, MA: Harvard Business Review.
- Quilcate, J. (21 de agosto de 2015). *El Sistema de Intermediación Financiera* (pp.1-4). Lima, Perú: Quilcate.
- Quispe, R., Sarmiento, H., Solis, C. A. & Sotelo, F. J. (2017). *Planeamiento Estratégico del Distrito de Independencia de la Ciudad de Lima* (Tesis de maestría). Recuperada de <http://hdl.handle.net/20.500.12404/9854>
- Rowe, A. J., Mason, R. O., Dickel, K. E., Mann, R.B. & Mockler, R.J. (1994). *Strategic managment: A methodological approach (4<sup>th</sup> ed.)*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Scotia Bolsa (2018).Recuperado de <https://www.scotiabank.com.pe/inversiones/bolsa/Nosotros/contactos>
- Superintendencia de Banca, Seguros y AFP. Recuperado de <http://www.sbs.gob.pe>
- Vietor, R. H. (2008). *Como compiten los países: Estrategia, estructura y gobierno en la economía global*. Barcelona, España: Deusto.
- World Economic Forum (WEF). (2017). *The global competitiveness report 2016-2017*[Versión digital].  
Recuperado de [http:// www3.weforum.org/...2017/.../TheGlobalCompetitivenessReport2016-2017\\_ FINAL.pdf](http://www3.weforum.org/...2017/.../TheGlobalCompetitivenessReport2016-2017_FINAL.pdf)
- World Economic Forum (WEF). (2017). *The global competitiveness report 2016-2017*[Versión digital].  
Recuperado de <https://www.weforum.org/.../the-global-competitiveness-report-2016-2017-1>

## Apéndices

### Apéndice A: Estado de situación Financiera 2016-2017 de Credicorp Capital Sociedad

#### Agente de Bolsa S.A.

Tabla A1

Estado de situación Financiera 2016-2017 de Credicorp Capital Sociedad Agente de Bolsa S.A.

CUENTA	2017	2016
<b>ACTIVO</b>		
<b>ACTIVOS CORRIENTES</b>		
Efectivo y Equivalentes de Efectivo	50,164,747	9,787,077
Otros Activos Financieros	1,310,823	1,701,415
Cuentas por Cobrar Comerciales, neto	16,462,551	11,629,068
Cuentas por cobrar a Entidades Relacionadas	1,410,728	1,431,929
Otras Cuentas por Cobrar, neto	505,287	298,152
Gastos Pagados por Anticipado	158,317	92,990
Otros Activos no Financieros		
Activos por Impuestos a las Ganancias	6,469,449	10,216,791
Total de Activos Corrientes Distintos de los Activos o Grupos de Activos para su Disposición Clasificados como Mantenedos para la Venta o para Distribuir a los Propietarios	76,481,902	35,157,422
Activos no corrientes o Grupos de Activos para su Disposición Clasificados como Mantenedos para la Venta		
Activos no Corrientes o Grupos de Activos para su Disposición Clasificados como Mantenedos para Distribuir a los Propietarios		
Activos no Corrientes o Grupos de Activos para su Disposición Clasificados como Mantenedos para la Venta o como Mantenedos para Distribuir a los Propietarios		
<b>Total Activos Corrientes</b>	<b>76,481,902</b>	<b>35,157,422</b>
<b>ACTIVOS NO CORRIENTES</b>		
Otros Activos Financieros		
Inversiones en subsidiarias, negocios conjuntos y asociadas (**)		
Cuentas por Cobrar, Comerciales		
Otras Cuentas por Cobrar		
Cuentas por cobrar a entidades relacionadas		
Inversiones Contabilizadas utilizando el método de la Participación (*)		

Activos Intangibles distintos de la Plusvalía	2,001,950	863,467
Plusvalía		
Propiedades, Planta y Equipo		
Propiedad de Inversión		
Activos por Impuestos Diferidos	530,145	679,759
Otros Activos no Financieros		
<b>TOTAL ACTIVOS NO CORRIENTES</b>	<b>2,532,095</b>	<b>1,543,226</b>
<b>Total Activos</b>	<b>79,013,997</b>	<b>36,700,648</b>
Cuentas de Control y Responsabilidad por Intermediación de Terceros		
Fondos		
Fondos de clientes en cuentas de intermediación	25,868,569	9,695,177
Cuentas corrientes de clientes con saldos deudores	17,479,985	4,116,296
Cuentas por cobrar por liquidación de operaciones	6,925,908	5,309,662
Otras cuentas por cobrar de terceros		123,743
Operaciones de compra con liquidación a plazo	45,472,138	57,637,265
Control de Operaciones de venta con liquidación a plazo	45,365,127	57,637,265
Margen de Garantía de Operaciones de compra a plazo con Garantía de Efectivo		
Valores		
Valores o Instrumentos Financieros de clientes	17,617,795,871	15,050,978,463
Total	17,758,907,598	15,185,497,871
Cuentas de Control y Responsabilidad Por Cuenta Propia		
Cuentas Corrientes con saldo deudor por operaciones de cuenta propia	12,712,348	7,320,656
Control de Operaciones de venta con liquidación a plazo		
Operaciones de compra con liquidación a plazo		
Responsabilidad por garantías y avales otorgados	1,959,484	792,700
Activos concedidos en custodia o garantía	2,352,497	3,594,303
Total	17,024,329	11,707,659
<b>PASIVOS Y PATRIMONIO</b>		
<b>PASIVOS CORRIENTES</b>		
Otros Pasivos Financieros		
Cuentas por pagar Comerciales	3,982,713	2,843,013
Otras Cuentas por Pagar	356,765	414,458
Cuentas por pagar a Entidades relacionadas	28,981,333	1,041,484
Ingresos Diferidos		98,000
Otras Provisiones	583,999	
Pasivos por Impuestos a las Ganancias		
Otros Pasivos no Financieros		
Provisión por Beneficios a los Empleados	5,862,054	5,458,115

Total de Pasivos Corrientes distintos de Pasivos incluidos en Grupos de Activos para su Disposición Clasificados como Mantenidos para la Venta	39,766,864	9,855,070
Pasivos incluidos en Grupos de Activos para su Disposición Clasificados como Mantenidos para la Venta		
<b>TOTAL PASIVOS CORRIENTES</b>	<b>39,766,864</b>	<b>9,855,070</b>
<b>PASIVOS NO CORRIENTES</b>		
Otros Pasivos Financieros		
Cuentas por Pagar Comerciales		
Otras Cuentas por Pagar		
Cuentas por pagar a Entidades relacionadas		
Ingresos Diferidos		
Pasivos por impuestos diferidos		
Otras Provisiones		
Provisión por Beneficios a los Empleados		
Otros Pasivos no Financieros		
<b>TOTAL PASIVOS NO CORRIENTES</b>		
<b>TOTAL PASIVOS</b>	<b>39,766,864</b>	<b>9,855,070</b>
<b>Patrimonio</b>		
Capital Emitido	7,983,908	7,983,908
Primas de Emisión	56,910	56,910
Acciones Propias en Cartera		
Otras reservas de Capital	2,745,911	2,745,911
Ganancias (Perdidas) Acumuladas	30,961,566	18,560,011
Otras Reservas en el Patrimonio	-2,501,162	-2,501,162
<b>Total Patrimonio</b>	<b>39,247,133</b>	<b>26,845,578</b>
<b>TOTAL PASIVOS Y PATRIMONIO</b>	<b>79,013,997</b>	<b>36,700,648</b>
Cuentas de Control y Responsabilidad por Intermediación Terceros		
Fondos		
Cuentas corrientes de clientes con saldos acreedores	25,868,569	9,695,177
Cuentas por pagar Liquidación de operaciones	11,921,271	4,268,665
Otras cuentas por pagar clientes o terceros	12,591,633	5,281,036
Control de Operaciones de compra con liquidación a plazo	45,365,127	57,637,265
Operaciones de venta con liquidación a plazo	45,365,127	57,637,265
Control por Márgenes de Garantía de Operaciones de compra a Plazos Garantía de Efectivo		
<b>VALORES</b>		
Responsabilidad por Valores o Instrumentos Financieros de clientes	17,617,795,871	15,050,978,463
<b>TOTAL</b>	<b>17,758,907,598</b>	<b>15,185,497,871</b>

Cuentas de Control y Responsabilidad Por Cuenta Propia		
Cuentas Corrientes con saldo acreedor por operaciones de cuenta propia	12,712,348	7,320,656
Operaciones de venta con liquidación a plazo		
Control de Operaciones de compra con liquidación a plazo		
Control de Responsabilidad por garantías y avales otorgados	1,959,484	792,700
Control por Activos concedidos en custodia o garantía	2,352,497	3,594,303
TOTAL	17,024,329	11,707,659



**Apéndice B: Estado de Resultados Integrales 2016-2017 de Credicorp Capital Sociedad**

**Agente de Bolsa S.A**

Tabla B1

Estado de Resultados Integrales 2016-2017 de de Credicorp Capital Sociedad Agente de Bolsa S.A

<b>CUENTA</b>	<b>PERIODO ESPECÍFICO 2017</b>	<b>PERIODO ESPECÍFICO 2016</b>
<b>INGRESOS OPERACIONALES</b>		
Ingresos Brutos por Comisiones y servicios en el mercado de valores	41,147,702	26,629,285
Venta de Inversiones Financieras	1,073,615,148	904,499,373
Intereses y dividendos	124,957	66,347
<b>Total Ingresos Operacionales</b>	<b>1,114,887,807</b>	<b>931,195,005</b>
<b>COSTOS OPERACIONALES</b>		
Costo de venta y servicios en el Mercado de Valores	-31,052,415	-27,384,856
Costo de enajenación de inversiones financieras	-1,063,064,876	-895,594,180
Total Costos Operacionales	-1,094,117,291	-922,979,036
<b>Utilidad Bruta</b>	<b>20,770,516</b>	<b>8,215,969</b>
<b>GASTOS OPERACIONALES</b>		
Gastos de ventas	-236,075	-151,089
Gastos de administración	-6,550,328	-5,674,604
Ganancia (Pérdida) por baja de Activos Financieros medidos a Costo Amortizado		
Otros ingresos	1,448,598	541,313
Otros gastos	-386,682	-887,385
Otras ganancias (pérdidas)		
<b>Ganancia (Pérdida) Operativa</b>	<b>15,046,029</b>	<b>2,044,204</b>
<b>OTROS INGRESOS / EGRESOS</b>		
Ingresos financieros	2,085,864	3,063,860
Gastos financieros	-764,765	-729,311
Diferencias de Cambio neto	-227,396	11,972
Otros Ingresos (gastos) de las subsidiarias, negocios conjuntos y asociadas (**)		

Participación en los Resultados Netos de Asociadas y Negocios Conjuntos Contabilizados por el Método de la Participación (*)		
Ganancia (pérdida) por instrumentos financieros medidos a valor razonable	17,884	191,078
<b>Resultado antes del Impuesto a las Ganancias</b>	<b>16,157,616</b>	<b>4,581,803</b>
Gasto por Impuesto a las Ganancias	-3,756,061	-2,066,141
<b>Ganancia (Pérdida) Neta de Operaciones Continuas</b>	<b>12,401,555</b>	<b>2,515,662</b>
Ganancia (Pérdida) Neta del Impuesto a las Ganancias Procedente de Operaciones Discontinuas		
Utilidad (Pérdida) Neta del Ejercicio	12,401,555	2,515,662
Otro Resultado Integral:		
Activos no corrientes o grupos de activos mantenidas para la Venta		
Cambios en el valor razonable de pasivos financieros atribuibles a cambios en el riesgo de crédito del pasivo		
Coberturas de inversión neta de negocios en el extranjero		
Diferencia de Cambio por Conversión de Operaciones en el Extranjero		
Ganancias (Pérdidas) de Inversiones en Instrumentos de Patrimonio medidos a valor razonable		
Coberturas del flujo de efectivo		
Superavit de Revaluación		
Participación de otro resultado integral de asociadas y negocios conjuntos contabilizados por el método de participación (*)		
Otro Resultado Integral antes de Impuestos		
Impuesto a las Ganancias relacionado con Componentes de Otro Resultado Integral		
Coberturas de inversión neta de negocios en el extranjero		

Cambios en el valor razonable de pasivos financieros atribuibles a cambios en el riesgo de crédito del pasivo		
Coberturas de inversión neta de negocios en el extranjero		
Diferencia de Cambio por Conversión de Operaciones en el Extranjero		
Ganancias (Pérdidas) de Inversiones en Instrumentos de Patrimonio medidos a valor razonable		
Coberturas del Flujo de Efectivo		
Superavit de Revaluación		
Participación de otro resultado integral de asociadas y negocios conjuntos contabilizados por el método de participación (*)		
Impuesto a las ganancias relativo a componentes de otro resultado integral		
Otros resultado Integral		
<b>RESULTADO INTEGRAL TOTAL DEL PERIODO, neto del Impuesto a las ganancias</b>	<b>12,401,555</b>	<b>2,515,662</b>

**Apéndice C: Entrevista a Wilmer Villavicencio Estrada– Jefe de Asesoría Lima y Provincias (Credicorp Capital Bolsa – PERU)**

Fecha: 15 de diciembre de 2018.

Entrevistador: Buenas Tardes, para empezar a hablar sobre Credicorp Capital Bolsa, hablemos primero sobre ¿Quién es Credicorp Capital Bolsa para el mercado de la Bolsa en el Perú?

Respuesta: Es la líder del mercado peruano, además de pertenecer a un banco de inversión regional de relevancia. Además CCB tiene como objetivo ayudar a desarrollar el mercado de capitales en el Perú

Entrevistador: ¿Qué tan importante es Credicorp Capital Bolsa para la Bolsa de Valores de Lima?

Respuesta: Es muy importante, actualmente además de ser líder en negociación de valores listados, también interviene como market maker, colocador de valores de renta variable y fija.

Entrevistador: ¿Cuál es su visión de Credicorp Capital Bolsa?

Respuesta: Somos una subsidiaria de Credicorp Capital Perú, no tenemos visión propia, pero en base a nuestros objetivos podríamos decir que es ser la Compañía de Asesoría y Servicios Financieros más rentable en Perú, tener la preferencia de los clientes y talentos del mercado. Tenemos una cultura rica en valores y estamos comprometidos con el desarrollo de nuestros colaboradores y el Perú.

Entrevistador: ¿Y no piensan expandirse a otros países?

Respuesta: El grupo tiene presencia en otros países mediante empresas hermanas, Credicorp Capital Colombia y Credicorp Capital Chile.

Entrevistador: ¿Qué hace diferente a Credicorp Capital de su competencia?

Respuesta: Considero que son nuestros colaboradores, es un equipo bien preparado como mucha experiencia en el sector y que sabe hacer bien su trabajo. También sería tener acceso a la cartera de clientes del Banco de Crédito y su soporte informático, eso es vital para nuestras operaciones. Tenemos mayor presencia en el Perú con agencias en Lima, Piura, Trujillo, Ilo, Tacna y Arequipa, además de poder utilizar las instalaciones del Banco de Crédito en otras provincias, viajamos, nos reunimos con los clientes, planificamos eventos para captación, hacemos seguimiento, mantenemos un lazo con nuestros clientes muy cercano y vemos que los portafolios se mantengan rentables.

Entrevistador: ¿Cómo describirías la administración y gerencia de Credicorp Capital Bolsa? ¿Cuáles consideras que serían sus fortalezas?

Respuesta: Lo más importante en una gerencia son las relaciones de alto nivel que está tenga, las relaciones te pueden abrir puertas y generar oportunidades de negocio importantes. El hecho de pertenecer al Grupo Credicorp ya te abre las puertas de muchas empresas amigas y del grupo. La empresa ha crecido bastante en los últimos años, el objetivo es seguir creciendo y ganando participación de mercado. En cuanto a su fortaleza podría decirse que es su plana directiva, son profesionales bien calificados y que cuentan con relaciones de alto nivel, han tomado las decisiones correctas en los últimos años y hemos alcanzado buenos resultados.

Entrevistador: ¿En cuanto al marketing, como considera la gestión de Credicorp Capital Bolsa? ¿Cuáles serían sus fortalezas y/o debilidades?

Respuesta: En realidad la empresa como muchas en el grupo utilizan la imagen de Credicorp, la cara del grupo es el Banco de Crédito del Perú. Los clientes consideran la imagen y confianza del grupo como las mismas para Credicorp Capital Bolsa. El marketing propio que podríamos realizar en realidad es para fidelizar al cliente, es decir muy personal. Se realizan desayunos, eventos institucionales donde se invitan a representantes de las

principales empresas que cotizan en bolsa a reunirse con clientes y empresas interesadas en cotizar en bolsa. Una herramienta importante que se utiliza es el CRM que está conectado con la información de los clientes del Banco de Crédito del Perú, tenemos soporte tecnológico por parte de ellos.

Entrevistador: ¿En cuánto a Operaciones, logística e Infraestructura como considera la gestión de Credicorp Capital Bolsa? ¿Cuáles serían sus fortalezas y/o debilidades?

Respuesta: Tenemos una buena infraestructura, contamos con todo lo necesario para realizar nuestro trabajo, las computadoras las tenemos alquiladas con Hewlett-Packard, cada 2 años cambian los equipos por otros de mejor tecnología, ellos son responsables de todo lo referente a sus equipos, si se malogran o un programa no funciona correctamente lo cambian o envían al personal indicado. Los equipos cuando se instalan ya cuentan con el software y licencias necesarias para trabajar y nos brinda el soporte técnico necesario para los problemas de software y hardware que se puedan presentar. En cuanto a salud los trabajadores tienen opción a elegir entre el EPS o ESSALUD, tenemos normas de seguridad e higiene laboral para garantizar la integridad de nuestros colaboradores. Hacemos seguimiento a las prácticas de ergonomía, iluminación de los ambientes, comodidad en los espacios de trabajo, servicios higiénicos adecuados, actividades de integración y recreación. Todos los años los trabajadores deben realizarse un examen preventivo. Una de las ventajas es que como parte del grupo contamos con la empresa Pacífico Peruano Suiza Compañía de Seguros y Reaseguros S.A.

Entrevistador: ¿En cuánto a las finanzas y contabilidad como considera la gestión de Credicorp Capital Bolsa? ¿Cuáles serían sus fortalezas y/o debilidades?

Respuesta: Financieramente la empresa está bien, se está invirtiendo dinero y hay proyectos a futuro sobre todo para cambiar nuestra plataforma informática de operaciones, actualmente tenemos a SERIVA y queremos reemplazarla por OPTIMUS de la empresa SAP.

En cuanto a la contabilidad recibimos los servicios de Credicorp Capital y todo ha estado en orden.

Entrevistador: ¿En cuánto a los recursos humanos como considera la gestión de Credicorp Capital Bolsa? ¿Cuáles serían sus fortalezas y/o debilidades?

Respuesta: En este negocio el recurso humano es uno de los factores más importantes, necesitas de buen talento y eso no es fácil de conseguir, puede haber muchas personas dispuestas a trabajar pero no son el personal que necesitas. Experiencia, conocimiento y sobre todo saber llegar a los clientes. En estos tiempos donde las personas están en búsqueda de oportunidades no es común que el personal esté dispuesto a mantenerse en una empresa. Es importante gestionar la retención del talento, por lo mismo que es difícil encontrar buen talento es que las empresas canibalizan al personal. En este negocio los principales beneficios para ellos son las comisiones y los bonos por las metas alcanzadas. Pero en años malos para la bolsa, es muy difícil obtener los ingresos deseados a diferencia de los buenos años. Es en estos años donde la competencia ofrece sueldos base más altos y otros beneficios con el fin de captar el talento. El tema de los ingresos y beneficios es algo en que estamos trabajando, pero en cuanto a los beneficios no económicos estos si están presentes sobre todo tratando de mantener un clima laboral óptimo y un equilibrio entre la vida personal y el trabajo. Esto último es difícil de alcanzar porque está influenciado por muchas variables personales pero se está trabajando y a comparación de la competencia creo que vamos por buen camino.

Entrevistador: ¿En cuánto a los sistemas de información y comunicaciones como considera la gestión de Credicorp Capital Bolsa? ¿Cuáles serían sus fortalezas y/o debilidades?

Respuesta: Las herramientas de tecnología de información son vitales para las operaciones en este negocio. La facilidad con la que accedes a la información, la calidad de la misma, los tiempos de respuesta, la disponibilidad son factores importantes. La herramienta

que tenemos es el SERIVA, un software de una empresa Ecuatoriana, si bien es bueno, no es el ideal. Aspiramos a adquirir Optimus que es el sistema que utilizan en Chile, es el mejor del mercado y en términos de respuesta y reportes es mucho mejor que el SERIVA. A nivel de Bolsa Perú, las herramientas que tenemos son las mejores. También utilizamos las plataformas exigidas por la SMV y la Bolsa de Lima para ingresar las operaciones, no hay otra opción en cuanto a plataformas para trabajar con la BVL en este caso y asumimos los costos fijos respectivos por su uso.

Otro grupo de herramientas son las que utilizamos del Banco de Crédito, podemos consultar información sobre los clientes y crear estrategias para la colocación de los servicios y productos. Existen otras herramientas a nivel gerencial que son para la toma de decisiones, estas herramientas son de inteligencia de negocios.

Entrevistador: ¿En cuánto a . Tecnología e investigación y desarrollo ¿cómo considera la gestión de Credicorp Capital Bolsa? ¿Cuáles serían sus fortalezas y/o debilidades?

Respuesta: No realizamos inversiones en investigación, pero la empresa que si lo hace es el Banco de Crédito, siempre está en constante desarrollo de nuevas tecnologías de información de lo cual muchas veces el resto de empresas del grupo se beneficia.

Entrevistador: ¿Cuáles son los intereses de Credicorp Capital Sociedad Agente de Bolsa?

Respuesta: Si hablamos de intereses, estamos trabajando para incrementar la participación de mercado, buscamos mantener un crecimiento sostenido de las ventas, actualizar nuestras herramientas de tecnología de información por las mejores disponibles. Incrementar los ingresos y mantener una buena satisfacción del cliente.

Entrevistador: ¿Sobre el proyecto de adquisición del Optimus, de cuanto estamos hablando en inversión?

Respuesta: Estamos hablando aproximadamente de 2 millones de dólares, 1 millón para la adquisición y el otro para su implementación. Es un proyecto de largo plazo porque puede demorar hasta 5 años alcanzar la implementación.

Además existe otro proyecto de desarrollar una plataforma de negociación digital dirigida a los inversionistas pequeños, para que puedan acceder al mercado de valores.

Entrevistador: y este software ¿Con qué empresa lo van a adquirir y de cuanto estamos hablando de inversión?

Respuesta: Esta tecnología la tenemos que mandar a desarrollar, podríamos utilizar los servicios del Banco de Crédito del Perú, actualmente no hay en el mercado un producto similar. Estamos hablando de una inversión aproximada entre 1.5 y 2 millones de soles en un tiempo estimo de 4 años.