

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ**

**ESCUELA DE POSGRADO**



**Planeamiento Estratégico del Sistema Bancario Peruano**

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

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

**PRESENTADA POR**

**Fernando Jesús Merino Vega**

**Rosa Vanessa Moreno Duque**

**Carola Viviana Ortiz Ramírez**

**Claudio Ranier Rojas Benavente**

**Asesor: Juan O'Brien**

**Surco, febrero 2017**

## **Agradecimientos**

Agradecemos a cada uno de nuestros profesores por transmitirnos no solo los conocimientos sino también esa pasión por aprender día a día, en especial a nuestro asesor Juan O'Brien.

A nuestro profesor Juan Manuel Aguilar quien nos guio por el camino de la estrategia pero sobre todo por alentarnos siempre a alcanzar lo que deseamos ser.

A las personas que compartieron su punto de vista sobre nuestro tema y aportaron con su mejor esfuerzo a enriquecer este trabajo.

## **Dedicatorias**

A mi esposa e hijo, quienes inspiran mí día a día.

A mi hijo, mi esposo y a mi país.

A mi amada familia y a mi equipo de trabajo.

A mis padres y novia quienes dan sentido a todos mis esfuerzos

Fernando Merino

Vanessa Moreno

Carola Ortiz

Claudio Rojas

## **Resumen Ejecutivo**

El presente Plan Estratégico del Sistema Bancario Peruano se ha desarrollado siguiendo la metodología del modelo secuencial del Proceso Estratégico desarrollado por Fernando D'Alessio. Como resultado de ello, se han formulado las estrategias apuntando a la transformación del Sistema Bancario Peruano hacia un sistema moderno, versátil y que desarrolle un contacto cercano con el cliente financiero. En este sentido, la visión planteada establece que al 2026, el Sistema Bancario Peruano será referente a nivel latinoamericano en la creación de valor para la sociedad y su entorno. Esto se logrará sobre la base de la obtención de adecuados ratios de rentabilidad y liquidez y creciendo en conjunto con la sociedad.

La obtención del resultado deseado es impulsado por la tecnología como un factor fundamental que recorre de forma transversal a la mayor parte de las estrategias planteadas, actualizando constantemente los productos y servicios del Sistema Bancario Peruano de acuerdo a las necesidades de sus actuales y potenciales clientes, y haciendo viable el desarrollo de proyectos de valor compartido, con personas comprometidas que permitan forjar un desarrollo económico y social que viabilice un bienestar adecuado para un país en crecimiento sostenido como Perú. El otro factor fundamental es la innovación de productos y procesos que permitan maximizar la productividad en las empresas que conforman el Sistema Bancario Peruano.

Finalmente, a lo largo del plan se establece la necesaria actuación conjunta de las empresas que son parte de este Sistema y de las entidades del Estado Peruano que deben de considerar el desarrollo oportuno de este sistema como una de las más importantes bases del crecimiento sostenido y sostenible del país.

## **Abstract**

This Strategic Plan for the Peruvian Banking System has been developed according to the methodology of the Sequential Model of the Strategic Process developed by Fernando D'Alessio. As a result, strategies have been formulated pointing towards transforming the Peruvian bank system into a modern, versatile and especially in very close contact with the financial client system. With that intention, the vision designed states that on 2026, the Peruvian Banking System will be recognized along Latinamerica for creating value for the society and the environment. This will be achieved based on adequate profitability and liquidity ratios and growing together with society.

Obtaining the desired result is boosted by technology as a fundamental factor that runs through most of raised strategies, constantly updating bank system products and services according to the current and potential customers' needs, and making possible to develop shared value projects, with committed persons who will allow to attain of a social and economic development that would facilitate to forge adequate welfare for a country at sustained growth, like Peru. The other fundamental factor is innovation of products and processes that allow maximizing productivity to the in companies that form the Peruvian Banking System.

Finally, throughout this work is established as a necessary joint action not only companies that are part of this system but also of the entities of the Peruvian State that must consider the timely development of this system as one of the most important foundations of sustained and sustainable growth of the country.

## Tabla de Contenidos

<b>Lista de Tablas .....</b>	<b>vii</b>
<b>Lista de Figuras.....</b>	<b>x</b>
<b>El Proceso Estratégico: Una Visión General.....</b>	<b>xii</b>
<b>Capítulo I: Situación General del Sistema Bancario Peruano.....</b>	<b>1</b>
1.1 Situación General.....	5
1.2 Conclusiones.....	8
<b>Capítulo II: Visión, Misión, Valores y Código de Ética .....</b>	<b>9</b>
2.1 Antecedentes.....	9
2.2 Visión.....	9
2.3 Misión.....	10
2.4 Valores.....	11
2.5 Código de Ética.....	11
2.6 Conclusiones.....	12
<b>Capítulo III: Evaluación Externa.....</b>	<b>13</b>
3.1 Análisis Tridimensional de las Naciones.....	13
3.1.1 Intereses nacionales. Matriz de intereses nacionales (MIN).....	13
3.1.2 Potencial nacional.....	20
3.1.3 Principios cardinales.....	35
3.1.4 Influencia del análisis en el Sistema Bancario Peruano.....	38
3.2 Análisis Competitivo del País.....	44
3.2.1 Condiciones de los factores.....	44
3.2.2 Condiciones de la demanda.....	50
3.2.3 Estrategia, estructura, y rivalidad de las empresas.....	57
3.2.4 Sectores relacionados y de apoyo.....	63

3.2.5 Influencia del análisis en el Sistema Bancario Peruano.....	64
3.3 Análisis del Entorno PESTE.....	67
3.3.1 Fuerzas políticas, gubernamentales, y legales (P) .....	67
3.3.2 Fuerzas económicas y financieras (E).....	72
3.3.3 Fuerzas sociales, culturales y demográficas (S) .....	78
3.3.4 Fuerzas tecnológicas y científicas (T).....	83
3.3.5 Fuerzas ecológicas y ambientales (E) .....	90
3.4 Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE).....	92
3.5 El Sistema Bancario Peruano y sus Competidores .....	92
3.5.1 Poder de negociación de los proveedores .....	93
3.5.2 Poder de negociación de los compradores .....	94
3.5.3 Amenaza de los sustitutos.....	96
3.5.4 Amenaza de los entrantes.....	97
3.5.5 Rivalidad de los competidores .....	98
3.6 El Sistema Bancario Peruano y sus Referentes.....	102
3.7 Matriz Perfil Competitivo (MPC) y Matriz Perfil Referencial (MPR).....	102
3.8 Conclusiones .....	105
<b>Capítulo IV: Evaluación Interna.....</b>	<b>106</b>
4.1 Análisis Interno (AMOFHIT) del Sistema Bancario Peruano.....	106
4.1.1 Administración y gerencia (A).....	106
4.1.2 Marketing y Ventas (M).....	108
4.1.3 Operaciones y logística. Infraestructura (O).....	111
4.1.4 Finanzas y Contabilidad (F).....	112
4.1.5 Recursos humanos (H).....	117
4.1.6 Sistemas de información y comunicaciones (I) .....	121

4.1.7 Tecnología e investigación y desarrollo (T) .....	123
4.2 Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI) .....	124
4.3 Conclusiones .....	124
<b>Capítulo V: Intereses del Sistema Bancario Peruano y Objetivos de Largo Plazo .....</b>	<b>126</b>
5.1 Intereses del Sistema Bancario Peruano .....	126
5.2 Potencial del Sistema Bancario Peruano.....	128
5.3 Principios cardinales del Sistema Bancario Peruano .....	130
5.4 Matriz de Intereses del Sistema Bancario Peruano (MIO) .....	132
5.5. Objetivos de Largo Plazo.....	132
5.6 Conclusiones .....	133
<b>Capítulo VI: El Proceso Estratégico .....</b>	<b>134</b>
6.1 Matriz Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas (MFODA).....	134
6.2 Matriz Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (MPEYEA).....	135
6.3 Matriz Boston Consulting Group (MBCG) .....	138
6.4 Matriz Interna Externa (MIE) .....	140
6.5 Matriz Gran Estrategia (MGE) .....	140
6.6 Matriz de Decisión Estratégica (MDE).....	141
6.7 Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE) .....	142
6.8 Matriz de Rumelt (MR) .....	142
6.9 Matriz de Ética (ME) .....	146
6.10 Estrategias Retenidas y de Contingencia .....	146
6.11 Matriz de Estrategias vs. Objetivos de Largo Plazo .....	146
6.12 Matriz de Posibilidades de los Competidores.....	150
6.13 Conclusiones .....	150
<b>Capítulo VII: Implementación Estratégica .....</b>	<b>152</b>

7.1 Objetivos de Corto Plazo .....	152
7.2 Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo .....	153
7.3 Políticas de cada Estrategia.....	155
7.4 Estructura del Sistema Bancario Peruano .....	157
7.5 Medio Ambiente, Ecología, y Responsabilidad Social.....	159
7.6 Recursos Humanos y Motivación .....	161
7.7 Gestión del Cambio.....	162
7.8 Conclusiones .....	163
<b>Capítulo VIII: Evaluación Estratégica .....</b>	<b>164</b>
8.1 Perspectivas de Control.....	164
8.2 Aprendizaje interno.....	165
8.3 Procesos .....	165
8.4 Clientes .....	165
8.5 Financiera.....	165
8.6 Tablero de Control Balanceado (Balanced Scorecard).....	166
8.7 Conclusiones .....	166
<b>Capítulo IX: Competitividad del Sistema Bancario Peruano .....</b>	<b>168</b>
9.1 Análisis Competitivo del Sistema Bancario Peruano .....	168
9.2 Identificación de las Ventajas Competitivas del Sistema Bancario Peruano.....	168
9.3 Identificación y Análisis de los Potenciales Clústeres del Sistema Bancario Peruano	169
9.4 Identificación de los Aspectos Estratégicos de los Potenciales Clústeres .....	170
9.5 Conclusiones .....	171
<b>Capítulo X: Conclusiones y Recomendaciones.....</b>	<b>172</b>
10.1 Plan Estratégico Integral .....	172
10.2 Conclusiones Finales .....	172

10.3 Recomendaciones Finales.....	173
10.4 Futuro del Sistema Bancario Peruano.....	174
<b>Referencias.....</b>	<b>177</b>
<b>Apéndice A: Ratios Financieros del Sistema Bancario Peruano .....</b>	<b>212</b>
<b>Apéndice B: Código de Ética de las Empresas del Sistema Financiero .....</b>	<b>218</b>
<b>Apéndice C: Entrevista a César Casabonne, Gerente de Área de Banca PYME del Banco de Crédito del Perú.....</b>	<b>225</b>



## Lista de Tablas

Tabla 1. <i>Entidades Bancarias en Perú</i> .....	1
Tabla 2. <i>Composición del Sistema Financiero – Empresas de Operaciones Múltiples</i> .....	5
Tabla 3. <i>Niveles de Bancarización e Intermediación en Perú 2011-2015</i> .....	6
Tabla 4. <i>Matriz de Interés Nacional de Perú</i> .....	13
Tabla 5. <i>Relación entre los Depósitos en el Sistema Financiero Peruano y el Crecimiento del PBI</i> .....	16
Tabla 6. <i>Perú: Estimaciones y Proyecciones de la Población, por Años Calendario, Según Sexo, y Grupos Quinquenales de Edad, 2015-2025</i> .....	22
Tabla 7. <i>Contribución al PBI de los 25 Principales Sectores Económicos, 2011-2015</i> .....	27
Tabla 8. <i>SAC-Perú: Reclamos Recibidos a Nivel Nacional, Según Actividad Económica</i> ..	54
Tabla 9. <i>Exportación FOB, según Sector Económico: 2014-2015</i> .....	55
Tabla 10. <i>Principales Productos Exportados: 2014-2015</i> .....	56
Tabla 11. <i>Indicadores Medidos por el Doing Business 2016 para el Pago de Impuestos</i> ...	60
Tabla 12. <i>Número de Empresas por Segmento Empresarial</i> .....	62
Tabla 13. <i>Evolución de los Indicadores de Acceso al Sistema Financiero</i> .....	82
Tabla 14. <i>Indicadores de Alcance de los Servicios Financieros por cada 100 Mil Habitantes - Año 2010</i> .....	83
Tabla 15. <i>Total de Conexiones de Internet Fijo (2011-2014) en Millones de Usuarios</i> .....	87
Tabla 16. <i>Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE)</i> .....	93
Tabla 17. <i>Tasas Pasivas Anuales por Entidad Financiera: Plazo Fijo y CTS (%)</i> .....	100
Tabla 18. <i>Ratio de Cartera Morosa por Tipo de Crédito (%)</i> .....	101
Tabla 19. <i>Principales Indicadores del Sistema Financiero: Set.14 y Set.15</i> .....	101
Tabla 20. <i>Perú y sus Referentes</i> .....	102
Tabla 21. <i>Matriz del Perfil Competitivo (MPC)</i> .....	103

Tabla 22. <i>Matriz del Perfil Referencial (MPR)</i> .....	104
Tabla 23. <i>Unidades de Negocio</i> .....	107
Tabla 24. <i>Ranking de Créditos Directos al 30 de Junio de 2016 (en Miles de Nuevos Soles)</i> .....	108
Tabla 25. <i>Ranking de Depósitos Totales al 30 de Junio de 2016 (en miles de Nuevos Soles)</i> .....	109
Tabla 26. <i>Bancos Peruanos en el Ranking de los 250 Mejores Bancos de Latinoamérica - 2014</i> .....	111
Tabla 27. <i>Comparativo de Red de Agencias, Cajeros Automáticos y Agentes Corresponsales</i> .....	113
Tabla 28. <i>Indicadores Financieros del Sistema Bancario Peruano 2013 al 2015</i> .....	116
Tabla 29. <i>Personal según Categoría Laboral por Empresa Bancaria (en Cantidad de Personas, al 30 de Junio de 2016)</i> .....	118
Tabla 30. <i>Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI)</i> .....	125
Tabla 31. <i>Matriz de Intereses Organizacionales (MIO)</i> .....	132
Tabla 32. <i>Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA)</i> .....	136
Tabla 33. <i>Factores Determinantes de la Fortaleza Financiera (FF)</i> .....	137
Tabla 34. <i>Ventaja Competitiva (VC)</i> .....	137
Tabla 35. <i>Factores Determinantes de la Fortaleza de la Industria (FI)</i> .....	138
Tabla 36. <i>Factores Determinantes de la Estabilidad del Entorno (EE)</i> .....	138
Tabla 37. <i>Matriz de Decisión Estratégica (MDE)</i> .....	143
Tabla 38. <i>Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE)</i> .....	144
Tabla 39. <i>Matriz de Rumelt (MR)</i> .....	145
Tabla 40. <i>Matriz de Ética (ME)</i> .....	147
Tabla 41. <i>Matriz de Estrategias Retenidas y de Contingencia</i> .....	148

Tabla 42. <i>Matriz de Estrategias vs. Objetivos de Largo Plazo</i> .....	149
Tabla 43. <i>Matriz de Posibilidades de los Competidores</i> .....	151
Tabla 44. <i>Objetivos de Corto Plazo Correspondiente al OPL 1</i> .....	152
Tabla 45. <i>Objetivos de Corto Plazo Correspondiente al OPL 2</i> .....	153
Tabla 46. <i>Objetivos de Corto Plazo Correspondiente al OPL 3</i> .....	154
Tabla 47. <i>Objetivos de Corto Plazo Correspondiente al OPL 4</i> .....	155
Tabla 48. <i>Recursos para los Objetivos de Corto Plazo</i> .....	156
Tabla 49. <i>Políticas del Sistema Bancario Peruano</i> .....	157
Tabla 50. <i>Tablero de Control Balanceado o Balanced Scorecard</i> .....	167
Tabla 51. <i>Comparativo de Indicadores – Situación Actual VS Situación Futura Planteada</i> .....	175
Tabla 52. <i>Plan Estratégico Integral</i> .....	176

## Lista de Figuras

<i>Figura 0.</i> Modelo Secuencial del Proceso Estratégico.....	xii
<i>Figura 1.</i> Sistema financiero peruano.....	3
<i>Figura 2.</i> Rentabilidad de la Banca Múltiple.....	7
<i>Figura 3.</i> Perú: Población proyectada al 30 de junio de 2014 (miles de habitantes). ....	21
<i>Figura 4.</i> Mapa estados de puertos.....	23
<i>Figura 5.</i> Pisos altitudinales. ....	24
<i>Figura 6.</i> Producto Bruto Interno y demanda interna, 2008_I – 2015_IV. ....	25
<i>Figura 7.</i> Porcentaje de percepción de inseguridad en Perú 2006 – 2012.....	35
<i>Figura 8.</i> Porcentaje de percepción de inseguridad en las Américas 2012. ....	35
<i>Figura 9.</i> Crecimiento de los créditos hipotecarios y el sector construcción. ....	42
<i>Figura 10.</i> Evolución en la llegada de turistas internacionales y proyecciones al 2021. ....	43
<i>Figura 11.</i> Robos a Bancos y entidades financieras no Bancarias en el Perú 2000-2011.....	44
<i>Figura 12.</i> Segmentación del mercado turístico de Perú.....	53
<i>Figura 13.</i> Empresas según actividad económica en el 2014 (Distribución porcentual). ....	62
<i>Figura 14.</i> Perú: Evolución del ingreso real promedio per cápita mensual, 2009-2014. ....	73
<i>Figura 15.</i> Perú: Evolución del gasto real promedio per cápita mensual, 2009-2014.....	73
<i>Figura 16.</i> Red dorsal nacional de fibra óptica.....	88
<i>Figura 17.</i> Tamaño regional. ....	110
<i>Figura 18.</i> Evolución de oficinas, cajeros automáticos y corresponsales Dic 2008 – Mar 2015.....	113
<i>Figura 19.</i> Total activo, ingresos financieros y utilidad neta - Banca Múltiple 2006-2015..	114
<i>Figura 20.</i> Rentabilidad de la Banca Múltiple Peruana en los últimos 10 años.....	114
<i>Figura 21.</i> Índice de morosidad del sistema Bancario peruano en los últimos 10 años (2005 – 2015). ....	116

<i>Figura 22.</i> Distribución del personal del sistema Bancario por categoría laboral.....	117
<i>Figura 23.</i> Distribución del Personal del Sistema Bancario por Grupo Etario (Edades). ....	118
<i>Figura 24.</i> Distribución del personal del sistema Bancario por género y categoría laboral..	119
<i>Figura 25.</i> Distribución del personal del Sistema Bancario Peruano por género y grupo etario (edades). .....	119
<i>Figura 26 .</i> Matriz posición estratégica y evaluación de la acción (MPEYEA).....	139
<i>Figura 27.</i> Matriz Boston Consulting Group (MBCG). .....	139
<i>Figura 28.</i> Matriz IE para el sistema Bancario peruano. ....	140
<i>Figura 29.</i> Matriz GE para el sistema Bancario peruano. ....	141
<i>Figura 30.</i> Estructura del Sistema Bancario Peruano. ....	159
<i>Figura 31.</i> Identificación de los aspectos estratégicos de los potenciales clústeres. ....	171
<i>Figura 32.</i> Comparativo situación actual y situación deseada del sistema Bancario peruano. ....	175

## 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.

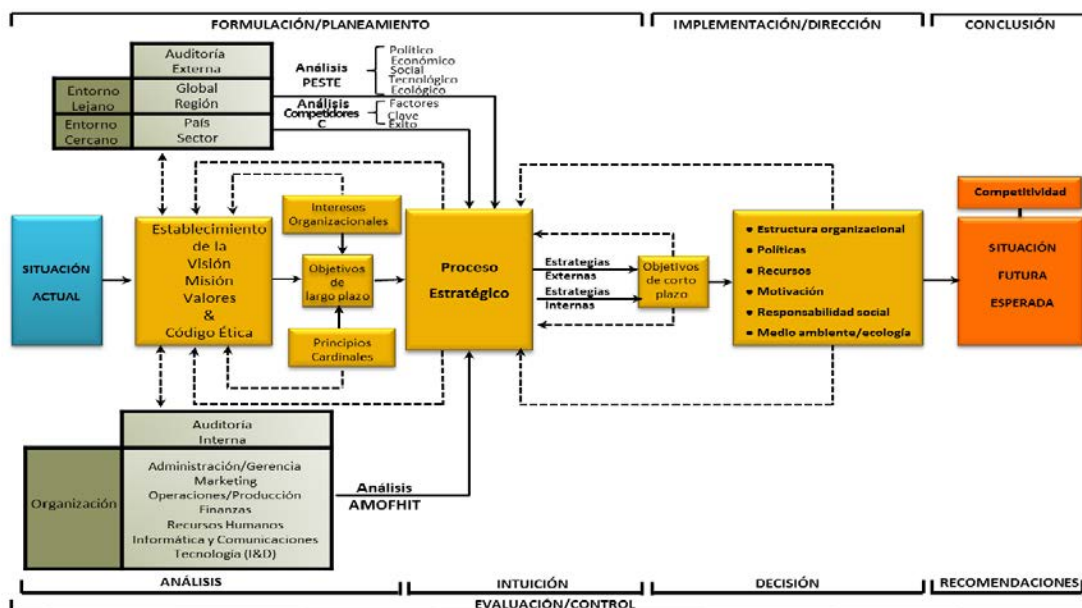


Figura 0. Modelo Secuencial del Proceso Estratégico.

Tomado de *El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia* (2a ed., p. 10) por F. A. D'Alessio, 2012, México D. F., México: 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, MEFÉ, 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).

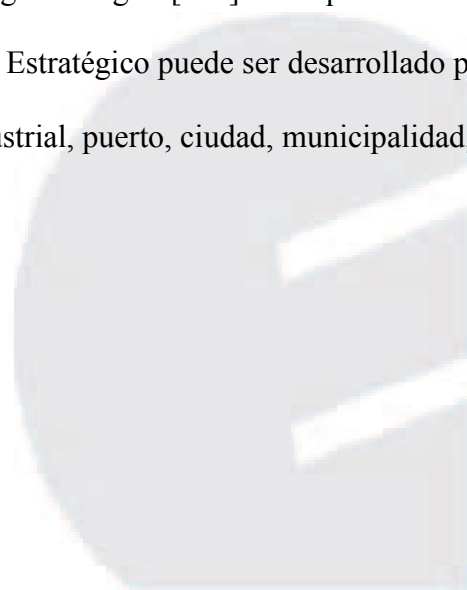
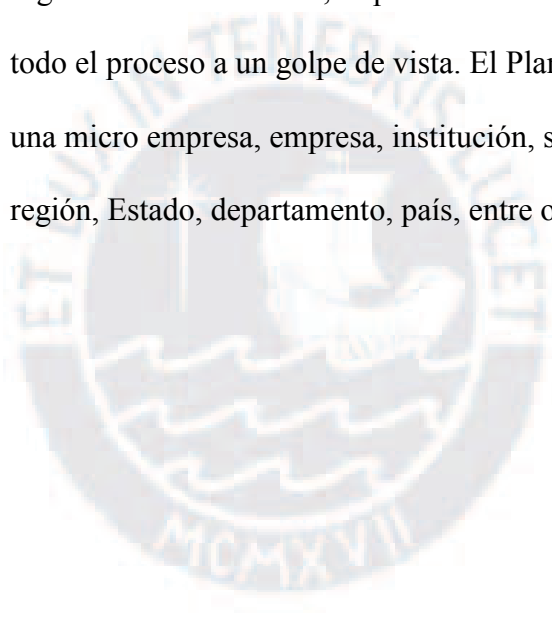
La Fase 3, al final de la formulación estratégica, viene dada por la elección de las estrategias, la cual representa el Proceso Estratégico en sí mismo. De las matrices anteriores resultan una serie de estrategias de integración, intensivas, de diversificación, y defensivas que son escogidas mediante 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 micro empresa, empresa, institución, sector industrial, puerto, ciudad, municipalidad, región, Estado, departamento, país, entre otros.



## Capítulo I: Situación General del Sistema Bancario Peruano

En este capítulo se describe el Sistema Bancario Peruano como parte del Sistema Financiero, revisando además las entidades que lo regulan y lo supervisan. Según Dewatripont y Tirole (1994) citado por Barrios (2003), un Banco es un intermediario financiero que forma parte del sistema de pagos y financia a los agentes deficitarios de fondos propios con los excedentes financieros de otros agentes, denominados estos últimos agentes superavitarios. La entrega de los fondos de los superavitarios a los Bancos se da sobre la perspectiva de conseguir una asignación más eficiente de los recursos financieros, en la que tanto los oferentes como los demandantes de fondos se vean beneficiados por el proceso de intermediación (Barrios, 2003). El Sistema Bancario entonces es el conjunto de los Bancos que interactúan bajo un mismo marco o país. A mayo de 2016, el Sistema Bancario Peruano estaba conformado por las entidades Bancarias que se detallan en la Tabla 1.

Tabla 1 *Entidades Bancarias en Perú*

Bancos privados autorizados a captar depósitos	Bancos privados no autorizados a captar depósitos	Banca - Derecho Público
Banco Continental	Banco Santander Perú	Banco de la Nación - Banco del Estado
Banco de Comercio	Deutsche Bank Perú	AgroBanco - Sector Agropecuario
Banco de Crédito del Perú		Cofide - Banco de Desarrollo del Perú
Banco Financiero		
Banco Interamericano de Finanzas		
Scotiabank Perú		
Citibank		
Interbank		
MiBanco		
Banco GNB		
Banco Falabella Perú		
Banco Ripley		
Banco Azteca Perú		
Banco Cencosud		
Banco ICBC		

*Nota.* Adaptado de "Boletín Informativo Mensual – Mayo 2016," por SBS, 2016a (<http://www.sbs.gov.pe/app/stats/EstadisticaBoletinEstadistico.asp?p=1#>).

Conviene expresar que la Ley General del Sistema Financiero y del Sistema de Seguros y Orgánica de la Superintendencia de Banca y Seguros, Ley 26702 (Ley General del Sistema Financiero) señala que el Estado no interviene en las empresas del Sistema Financiero, sin embargo exceptúa de ello a AgroBanco, Cofide, Banco de la Nación y Fondo Mi Vivienda. Se entiende que dicha consideración legal se debe a que las tres primeras organizaciones mencionadas existen dentro del Sistema Bancario Peruano como organizaciones de capital mixto público-privado, y tienen una naturaleza distinta y complementaria a las de las organizaciones privadas pues sirven de apoyo financiero al Estado, a pesar que también actúan de algún modo como intermediadores financieros, como el caso de Banco de la Nación.

Una vez establecida la breve descripción precedente del Sistema Bancario Peruano se procede a explicar de modo sucinto que este sistema, sumado a otros sistemas conformados por otro tipo de entidades financieras, conforma el Sistema Financiero, entendido como el “conjunto de instituciones encargadas de la circulación del flujo monetario y cuya tarea principal es canalizar el dinero de los agentes superavitarios (ofertantes de fondos) a los agentes deficitarios (demandantes de fondos quienes realizan actividades productivas)” (Rodríguez, 2012, p. VII-1). La actividad que define al Sistema Financiero es entonces la intermediación financiera, donde las entidades que lo conforman principalmente obtienen ganancias como resultado de la colocación de los fondos recaudados a tasas de interés mayores que las comprometidas con sus acreedores.

Las diferencias entre las empresas que conforman el Sistema Financiero en Perú son diversas, entre ellas, una de las principales es la establecida en el artículo 16 de la Ley General del Sistema Financiero, pues conforme la cantidad en dinero de capital social aportado en efectivo podrá conformarse como uno de los tipos de entidades financieras a ser autorizadas por la autoridad correspondiente, siendo el exigido para las empresas Bancarias el

monto más elevado, junto con el monto exigido para los Bancos de inversión. En la Figura 1, se presenta al Sistema Financiero Peruano con sus principales actores. Conforme a la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP [SBS] (2016e), el sistema financiero está compuesto por 59 entidades que realizan operaciones múltiples y poseen activos por S/ 392 mil millones, dentro de las cuales se encuentran el Sistema Bancario o Banca Múltiple con 17 entidades Bancarias, 11 Entidades Financieras, 12 Cajas Municipales [CM], siete Cajas Rurales de Ahorro y Crédito [CRAC] y 12 Entidades de desarrollo de la pequeña y Micro empresa [Edpyme], tal como se aprecia también en la Tabla 2.

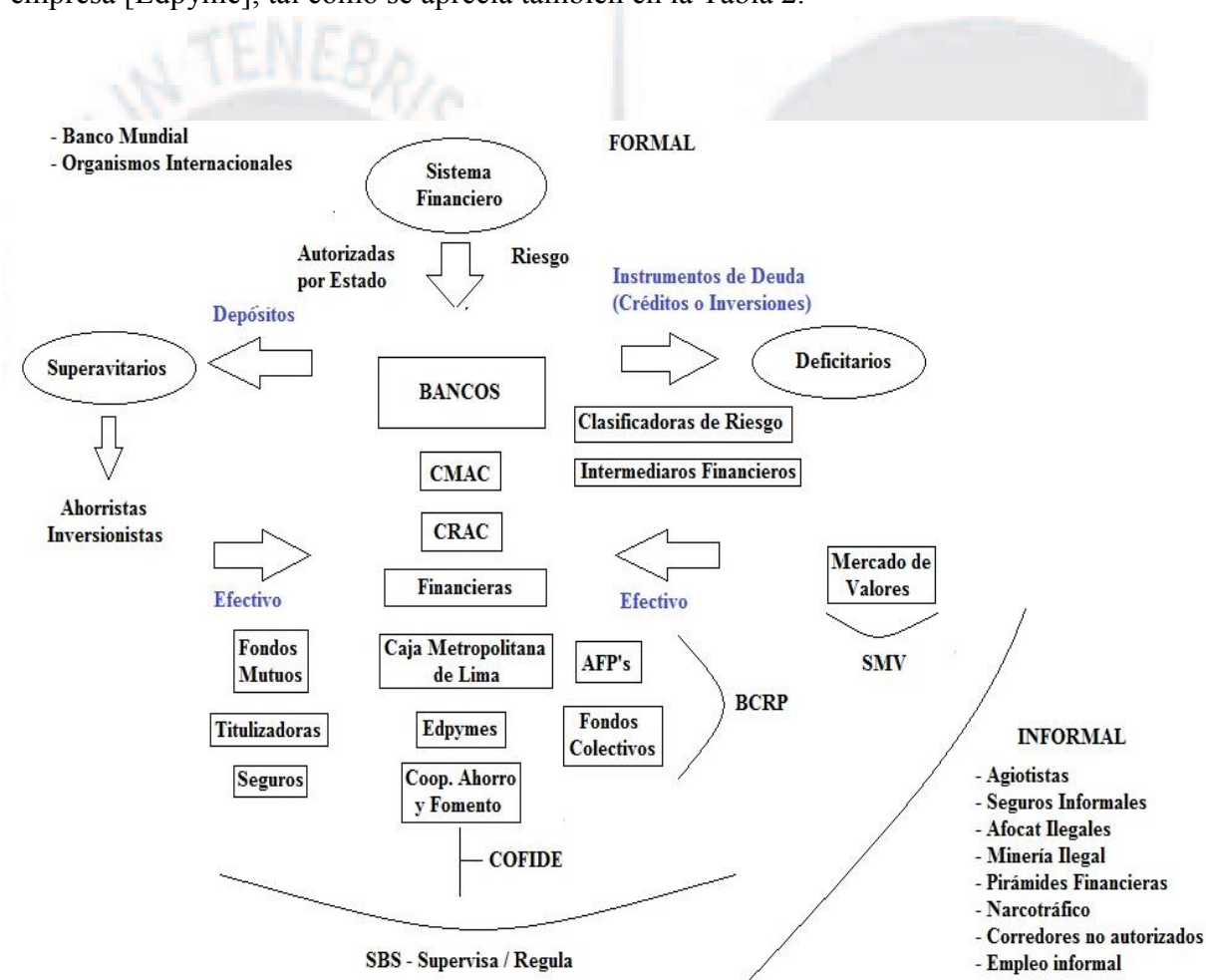


Figura 1. Sistema financiero peruano.

Adaptado de "Sistema financiero peruano. Actualidad Empresarial," (N° 256. p. VII-2), por K. Rodríguez, 2012.

([http://aempresarial.com/servicios/revista/265\\_9\\_KLHHWEYODZXIJWLUQCGUXCBKSZOMAEPLPXSMBRAFRXNBTZVJCB.pdf](http://aempresarial.com/servicios/revista/265_9_KLHHWEYODZXIJWLUQCGUXCBKSZOMAEPLPXSMBRAFRXNBTZVJCB.pdf)).

Conforme lo establece el artículo 87 de la Constitución Política del Perú, el Estado fomenta y garantiza el ahorro, siendo que a través de la ley se establece criterios que se imponen a las empresas que reciban ahorros del público. En este ámbito se ubica el Banco Central de Reserva del Perú [BCRP], órgano constitucional cuyo objetivo, según la Constitución Política del Perú es preservar la estabilidad monetaria, evitando que la moneda pierda valor como resultado de la inflación. La principal contribución del BCRP al desarrollo económico es la estabilidad de los precios por su capacidad de afectar a las principales variables macroeconómicas (producto y empleo) (BCRP, 2010).

Otro órgano constitucional fundamental es la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP [SBS], encargada de regular y de supervisar el sistema permitiendo que el mismo se mantenga sólido. La SBS es el organismo encargado de regular y supervisar los Sistemas Financiero, de Seguros y del Sistema Privado de Pensiones y también de prevenir y detectar el lavado de activos y financiamiento del terrorismo, teniendo como objetivo primordial preservar los intereses de los depositantes, de los asegurados y de los afiliados al Sistema Privado de Pensiones. Sus objetivos, funciones y atribuciones están establecidos en la Ley General del Sistema Financiero (SBS, 2016f).

La SBS se apoya en cuatro pilares básicos para regular el Sistema Financiero en general, uno es su deber de asegurar la calidad de los participantes del mercado a través de su regulación. Así, la SBS busca verificar que la dirección de las empresas supervisadas esté en manos de personas idóneas, a través de los requisitos de entrada al mercado que establece. Otro pilar está referido a la calidad de la información y análisis que respalda las decisiones de las empresas supervisadas, propiciando una visión prospectiva de los riesgos que enfrentan las empresas supervisadas. El tercero está referido a que la SBS se basa en el principio de transparencia determinando que la información que revelan las entidades supervisadas debe ser correcta, confiable y oportuna. Finalmente, el cuarto pilar es mantener la claridad de las

reglas de juego, aplicando la regulación sobre la base del principio de ejecutabilidad, buscando que las normas dictadas por la SBS sean de fácil comprensión, exigibles y que puedan ser supervisadas (SBS, 2016g).

### 1.1 Situación General

El Sistema Bancario Peruano mantiene una gran representación a través de la Banca Múltiple, la que conforma el 91.57% de la totalidad de activos del Sistema Financiero (ver Tabla 2). Dicha posición define al Sistema Bancario Peruano como el más importante del Sistema Financiero Peruano y uno de los sistemas vitales para la economía peruana (SBS, 2016j). En Perú se han determinado tres clasificaciones de los tipos de créditos por sectores económicos. El primer tipo concentra el crédito corporativo a grande, mediana, pequeña y micro empresa. El segundo tipo son los créditos hipotecarios y el tercer tipo son los créditos de consumo (ASBANC, 2016a).

Tabla 2

#### *Composición del Sistema Financiero – Empresas de Operaciones Múltiples*

Empresas de Operaciones Múltiples	Número de Empresas	Activos a marzo 2016	
		Monto (S/. Millones)	Participación (%)
Banca Múltiple	17	359,566	91.57
Empresas financieras	11	11,393	2.90
Cajas Municipales (CM)	12	18,907	4.82
Cajas rurales de ahorro y crédito (CRAC)	7	643	0.16
Entidades de desarrollo de la pequeña y micro empresa (Edpyme)	12	2,152	0.55
<b>TOTAL</b>	<b>59</b>	<b>392,661</b>	<b>100.00</b>

*Nota.* Adaptado de “Sistema Financiero Peruano,” por SBS, 2016e (<https://intranet1.sbs.gob.pe/estadistica/financiera/2016/Marzo/SF-0003-ma2016.PDF>).

El crecimiento de los activos del Sistema Bancario Peruano considerando el desenvolvimiento del semestre desde septiembre de 2015 a marzo de 2016, según la SBS (2016j) fue de 3.7%. Conforme lo señaló De Marzo (2015), los gremios del sector financiero coincidieron en que el año 2016 ha sido positivo; además señaló que Asbanc, bajo la voz de su Presidente, Oscar Rivera, ha evaluado que los créditos han crecido más del 10%, con

niveles bajos de morosidad y buenos niveles de solvencia. De otro lado, la Bancarización es uno de los aspectos más importantes cuando se realiza el análisis del Sistema Bancario Peruano. Según Villanueva (2006), la Bancarización entendida también como profundidad del sistema Bancario, es la importancia que tiene la intermediación financiera con respecto al valor de los bienes y servicios producidos en la economía de un país. El Banco de la Nación (2016b) determinó que la Bancarización (relación depósitos/PBI) y la intermediación (relación colocaciones/PBI) mostraron un comportamiento positivo en los últimos cinco años tal como se muestra en la Tabla 3 lo que refleja el dinamismo del sector financiero y seguros del país, que se expandió en el 2015 en 3.5% y 3.7% respectivamente, respecto del año anterior, a pesar que la economía global y nacional tuvieron dificultades.

Tabla 3

*Niveles de Bancarización e Intermediación en Perú 2011-2015*

Año	Bancarización (%)	Intermediación (%)
2011	30.4	28.2
2012	31.4	29.5
2013	35.5	32.5
2014	35	35
2015	38.5	38.7

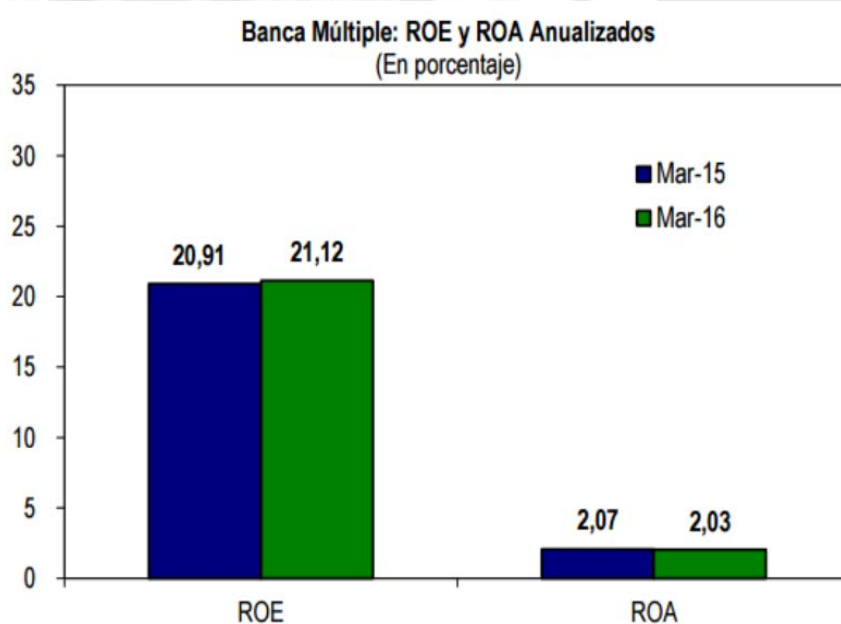
*Nota.* Adaptado de “Memoria Anual 2015,” por Banco de la Nación, 2016b (<http://www.bn.com.pe/nosotros/memoria/memoria-2015/memoria-2015.pdf>).

Otro aspecto realmente importante no solo para el Sistema Bancario Peruano, es el nivel de informalidad de la economía. La Ley 28194 (Ley para la Lucha contra la Evasión y para la Formalización de la Economía), determina que los Bancos son actores en este marco normativo y denomina a dichos actores como las “Empresas del Sistema”, describiéndolas en el literal b) del artículo dos de la referida ley:

A las empresas Bancarias, empresas financieras, cajas municipales de ahorro y crédito, cooperativas de ahorro y crédito autorizadas a captar depósitos del público, cajas rurales de ahorro y crédito, cajas municipales de crédito popular y empresas de

desarrollo de la pequeña y micro empresa -EDPYMES- a que se refiere La Ley General. Están igualmente comprendidos el Banco de la Nación, Cofide, el Banco Agropecuario, el Banco Central de Reserva del Perú, así como cualquier otra entidad que se cree para realizar intermediación financiera relacionada con actividades que el Estado decida promover (Ley 28194).

Concluyendo el análisis de la situación actual, en la Figura 2 se presenta el crecimiento del ROA y ROE de la Banca Múltiple según la SBS (2016k), en un comparativo de marzo 2015 y marzo 2016, mientras que en el Apéndice A se presenta la evolución de otros indicadores financieros del Sistema Bancario Peruano de los últimos cinco años y el detalle por cada una de las organizaciones Bancarias para el año 2015 (a diciembre). En dicho Apéndice se detalla la proporción de Créditos Directos, Depósitos Totales y Patrimonio de los Bancos en el año 2015.



*Figura 2.* Rentabilidad de la Banca Múltiple.

Tomado de “Sistema Financiero Peruano,” por SBS, 2016k  
(<http://intranet1.sbs.gob.pe/estadistica/financiera/2016/Marzo/SF-0003-ma2016.PDF>).

## 1.2 Conclusiones

Debido a la participación de mercado dentro del Sistema Financiero Peruano que ostenta el Sistema Bancario Peruano, este Sistema constituye un organismo estratégico para el desarrollo del país. Las condiciones actuales son muy favorables para su consolidación, a la vez que pueda ser un promotor aún más activo para la inversión en todos los sectores de la economía del país, por ello es vital que este rol sea planificado y ejecutado con una visión de valor compartido para el país.



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

### 2.1 Antecedentes

El presente capítulo plantea la visión, misión, valores y código de ética; elementos que son fundamentales en la fase de formulación del planeamiento estratégico (D'Alessio, 2012). La visión constituye el marco general para el establecimiento de los objetivos estratégicos, mientras que la misión da el punto de partida; y, los valores y código de ética son los límites de acción que permitirán formular las estrategias para alcanzar la visión.

### 2.2 Visión

El ranking elaborado por Centrum Católica y el Social Progress Imperative (Índice de Progreso Social Mundial 2016) ubicaron a Perú en la posición 49 de 133 países evaluados, y posición octava de 19 países latinoamericanos. Dichas cifras reflejan que Perú aún está lejos de convertirse en una sociedad capaz de “satisfacer las necesidades básicas de su población, sentar las bases y fundamentos para que sus ciudadanos aumenten su calidad de vida y generar las condiciones y oportunidades para que aprovechen su potencial” (“Perú sube 6,” 2016, párr. 3). Para lo cual una de las principales falencias a superar es el acceso de sus habitantes al sistema financiero, como queda evidenciado en el ranking elaborado por el World Bank Group (2015), el cual ubicó a Perú en la posición 19 de 21 de los países latinoamericanos y 108 de 143 países en el mundo, referente a la proporción de habitantes que se encuentran dentro del sistema financiero en el año 2014. Uno de los caminos para lograr este objetivo fue desarrollado por Michel Porter, quien dentro del concepto de creación de valor definió el concepto de valor compartido como aquella alternativa que tienen las empresas para generar ingresos a través de modelos de negocio que solucionen problemas sociales y no solo con la finalidad de contrarrestar los riesgos que las empresas deben afrontar con la comunidad o adecuando los procesos de la empresa a los estándares ambientales. Asimismo, indicó que el capitalismo es una poderosa herramienta para generar

desarrollo y solución a los problemas sociales ya que los proyectos de valor compartido se pagan por sí solos y son auto sostenibles; no dependen de la caridad, del incremento de impuestos o del uso de fondos públicos y tienen una escala global, pudiendo favorecer a miles o millones de personas a través de réplicas de estos modelos a nivel mundial (World of Business Ideas, 2012). En este contexto, la visión planteada para el Sistema Bancario Peruano es: Al 2026, el Sistema Bancario Peruano será referente a nivel latinoamericano en la creación de valor para la sociedad y su entorno.

### **2.3 Misión**

La economía peruana es impactada por la economía mundial a través de las exportaciones tanto en volumen como en precio, y también por la caída del precio de los metales; sin embargo, el principal motor de crecimiento del PBI es el sector privado y la demanda interna (Equilibrium Clasificadora de Riesgo, 2012). Por otro lado, la Banca Múltiple tiene el rol de canalizar los fondos de los superavitarios a los deficitarios (entendidos como el sector privado y la demanda interna), para que estos últimos incrementen su capacidad de consumo a través del financiamiento y así puedan hacer uso de los servicios y productos disponibles en el mercado, ya que de otro modo la economía se estancaría. Este concepto explica la relevancia del Sistema Bancario en el Perú, al dinamizar la economía y mantenerlo por encima del crecimiento económico mundial y de las crisis internacionales. (Equilibrium Clasificadora de Riesgo, 2012). Por estas razones y alineado a la visión se plantea la siguiente misión para el Sistema Bancario Peruano: Brindar soluciones a las necesidades financieras de las personas naturales y jurídicas en todo el territorio peruano, impulsando los proyectos de valor compartido que generen desarrollo social y cuidado medio ambiental a través de colaboradores competentes, motivados y éticos, y del uso extensivo de la Banca electrónica, con la finalidad de aumentar la cercanía con la comunidad, la disponibilidad de los productos financieros y asegurar el desarrollo sostenible del Perú.

## 2.4 Valores

Sobre los valores organizacionales, según Jones (2008) indicó que “son criterios, estándares o principios clave generales que las personas usan para determinar qué tipos de comportamiento, eventos, situaciones y resultados son deseables o indeseables” (p. 178). Entonces, los valores son aquellos que permiten a la organización y a sus miembros observar una determinada conducta en su día a día, otorgando una línea base de acción ante cualquier situación atípica que se pueda presentar. Los valores son importantes ya que deben estar alineados con la misión y visión; como comentó D’Alessio (comunicación personal, 2015, 15 de enero), son las guardavías de la carretera que va desde la misión hacia la visión.

Dado que la misión planteada involucra que los colaboradores estén motivados a la innovación y hacia el servicio al cliente, estos serán dos valores clave. Asimismo, dado que se desea transmitir confianza a los clientes, también serán valores fundamentales la integridad, la gestión responsable de los riesgos y la pasión por la excelencia, los cuales también están alineados a la maximización de las utilidades. Finalmente, dado que la preocupación por el medio ambiente y el desarrollo sostenible de la sociedad también forma parte de la misión, la visión de valor compartido será otro valor preponderante a considerar. Consolidando el análisis, los valores organizacionales serían los siguientes: (a) cultura de innovación; (b) vocación de servicio al cliente; (c) integridad y transparencia; (d) gestión responsable de los riesgos; (e) pasión por la excelencia; y, (f) visión de valor compartido.

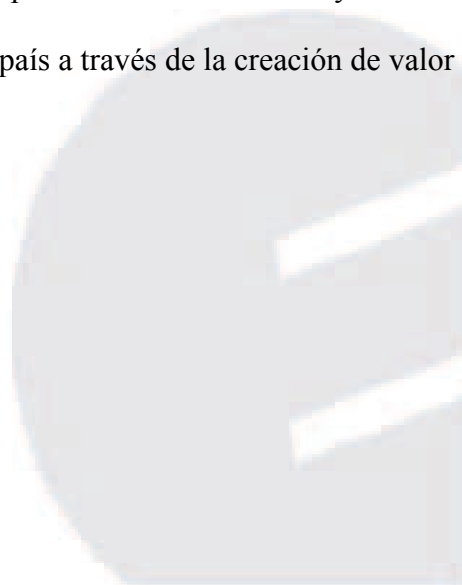
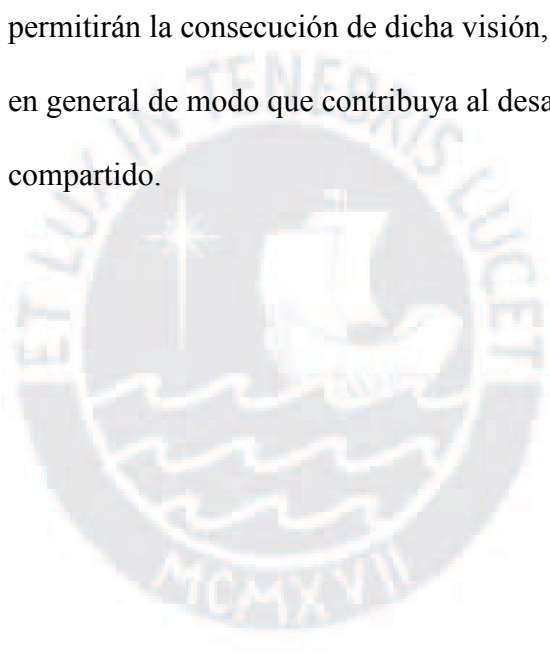
## 2.5 Código de Ética

Como indicó D’Alessio (2012) “el código de ética recién es resaltado cuando se producen escándalos en las organizaciones. Sin embargo, más que una tabla para juzgar lo malo, el código de ética tiene que ser el referente para la actuación de todos los miembros de una organización” (p. 64). De los 17 Bancos que conforman el Sistema Bancario Peruano a junio de 2016, 14 de ellos son miembros de la Asbanc; y estos 14 Bancos se sujetan al código

de ética para las empresas del sistema financiero, el cual se presenta en el Apéndice B, y el cual se sugiere sea extendido para todo el Sistema Bancario Peruano, y será utilizado para el presente trabajo.

## 2.6 Conclusiones

Debido a que el Sistema Bancario Peruano concentra gran parte del potencial para contribuir al desarrollo de Perú, la visión planteada pretende hacer que este rol sea aún más tangible. La misión, valores y código de ética planteados constituyen los cimientos que permitirán la consecución de dicha visión, al darle importancia a la sociedad a y su entorno en general de modo que contribuya al desarrollo del país a través de la creación de valor compartido.



### Capítulo III: Evaluación Externa

El Capítulo III abarca la evaluación o auditoría externa. Este capítulo es fundamental puesto que permitirá identificar las oportunidades y amenazas a las que estará expuesto el Sistema Bancario Peruano, así como su capacidad para responder ante ellas.

#### 3.1 Análisis Tridimensional de las Naciones

El presente acápite se enfoca en la teoría tridimensional de las Relaciones Internacionales, en la cual según D'Alessio (2012), se evalúan tres aspectos: (a) los intereses nacionales, (b) los factores del potencial nacional, y (c) los principios cardinales. De la evaluación de estos factores se determina la relevancia del Sistema Bancario Peruano para el país (ver Tabla 4).

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

Tabla 4

*Matriz de Interés Nacional de Perú*

Interés Nacional	Intensidad del Interés			
	Supervivencia (Crítico)	Vital (Peligroso)	Importante (Serio)	Periférico (Molesto)
1 Preservación de la Soberanía Nacional		Ecuador, Colombia, Bolivia, Chile, Brasil (**)		
2 Dinamización de la economía a través del Sistema Financiero Peruano		Sistema financiero mundial (*)		
3 Lucha contra el Narcotráfico y el Terrorismo			Colombia, Bolivia, EEUU, México, Ecuador (*)	
4 Autosuficiencia Energética		Chile, Brasil, Argentina (**)		
5 Disminución de la informalidad			Bolivia (*)	

*Nota.* (\*) Relación común de los países con el Perú, (\*\*) Relación opuesta de los países con el Perú.

La Tabla 4 muestra el esquema de los Intereses Nacionales de Perú, considerando que el primer interés nacional es la preservación de la soberanía nacional y al respecto se resaltó

entre las declaraciones de la ex Ministra de Relaciones Exteriores Ana María Sánchez, la importancia de la relación con los Estados vecinos, dentro de un contexto de respeto a la soberanía, ya que ello permite concentrar esfuerzos en los aspectos internos de cada país e inclusive generar beneficios a ambos países (“La relación con,” 2015). No obstante, estos intereses son propios a cada país y opuestos uno frente al otro, prueba de ello es el conflicto sobre la definición de la frontera marítima entre Perú y Chile, resuelto en el 2014 por la Corte Internacional de Justicia de La Haya (“Corte de la”, 2014). En ese sentido, la mantención de la soberanía es importante pues permite que, a través de sus instituciones de Gobierno, la población de un país vea sus intereses debidamente representados, sin la intervención de personas que no ostentan la nacionalidad del país, según Hillgruber (2009), por ello la Dirección de Límites del Ministerio de Relaciones Exteriores se encarga del “mantenimiento, reposición y densificación de los hitos en la extensa línea de frontera peruana” (párr. 2), así como de “supervisar la correcta representación cartográfica de la línea de frontera en mapas, planos y otras publicaciones introducidas y/o editadas en el Perú” (Ministerio de Relaciones Exteriores, 2016, párr. 3). Para ello, se sirve de comisiones mixtas bilaterales con Ecuador, Colombia, Brasil, Bolivia y Chile, las cuales permiten atender cualquier amenaza a la violación de la soberanía nacional, referente al respeto de los límites territoriales.

Por otro lado, se tiene como segundo interés nacional la dinamización de la economía a través del Sistema Financiero Peruano, del cual el Sistema Bancario Peruano representa el 91.57% en total de activos, y se considera que constituye un sector vital para el desarrollo del país. Zegarra (2010) señaló que un buen desempeño del sector financiero favorece la competitividad de un país pues con el aumento de la penetración financiera, el ofrecimiento de nuevos productos financieros y un menor costo del crédito se genera la posibilidad de menores costos a las empresas lo que les permitiría expandir sus operaciones y por ende las tasas de inversión y el ritmo de crecimiento aumentarían.

Del mismo modo, ASBANC (2012a) remarcó la importancia del rol que cumple el Sistema Bancario Peruano, cuya función principal es:

Recibir dinero del público en depósito o bajo cualquier otra forma contractual, y en utilizar ese dinero, su propio capital y el que obtenga de otras fuentes de financiamiento para conceder créditos en diversas modalidades, en ese sentido contribuye al desarrollo del país mediante la entrega de servicios financieros a empresas y familias. Además, el sector aporta a la economía a través de la generación de empleo, el pago de impuestos, acciones de contribución social en el país, como donaciones, labores de ayuda, conservación y reconstrucción de infraestructura de diversos tipos, programas que promueven la educación emocional infantil, entre otros. (ASBANC, 2012a, p. 1).

En ese sentido, Bustamante (2006) también señaló que el desarrollo del sector financiero es un factor promotor del crecimiento económico a través de una asignación eficiente del capital y manejo de riesgo dado que reduce los costos de transacción, de obtención de información y de cumplimiento de los contratos, facilitando el intercambio de bienes y servicios; asimismo, el autor comentó, siguiendo a Levine, que todas esas funciones contribuyen al crecimiento económico a través de su impacto en la acumulación de capital y en la innovación tecnológica, aumentando la tasa de ahorro y dirigiendo los recursos hacia los proyectos más rentables, afirmando además que el nivel de desarrollo financiero resulta ser un buen pronóstico del ritmo de crecimiento económico futuro. En ese sentido, considerando la información de la Tabla 5, se evidencia que la caída de la tasa de incremento anual de los ahorros en el país, la cual pasó de 16.6% en el año 2013 a 4.4% en el año 2014, se reflejó en la caída del crecimiento del PBI de 5.02% a 2.35%. Asimismo, para el año 2015 la tasa de incremento anual de los ahorros en el país se recuperó a 13.2%, mientras que el crecimiento del PBI acompañó esta cifra, elevándose hasta 3.30%.

Tabla 5

*Relación entre los Depósitos en el Sistema Financiero Peruano y el Crecimiento del PBI*

	Año 2012	Año 2013	Año 2014	Año 2015
Depósitos Totales en el Sistema Financiero (en Miles de Soles) <sup>1/</sup>	176'901,441	212'104,651	221'865,694	255'739,613
Tasa de incremento anual de los Depósitos Totales		16.60%	4.40%	13.30%
Crecimiento del PBI <sup>2/,3/ y 4/</sup>		5.00%	2.40%	3.30%

*Nota.* <sup>1/</sup> Adaptado de “Carpeta de información del Sistema Financiero,” por la SBS, 2016l (<http://www.sbs.gob.pe/app/stats/EstadisticaBoletinEstadistico.asp?p=14#>). <sup>2/</sup> Adaptado de “Inei: Economía peruana creció 5.2% en el 2013,” por RPP Noticias, 2014 (<http://rpp.pe/economia/economia/Inei-economia-peruana-crecio-502-en-el-2013-noticia-669783>). <sup>3/</sup> Adaptado de “Perú creció en 2014 por debajo de estimaciones de BCR y MEF,” por El Comercio, 2015 (<http://elcomercio.pe/economia/peru/pbi-crecio-2014-debajo-estimaciones-bcr-y-mef-noticia-1791791>). <sup>4/</sup> Adaptado de “Reporte de Inflación, Marzo 2016, Panorama actual y proyecciones macroeconómicas, 2016-2017,” por BCRP, 2016b, p.7 (<http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2016/marzo/reporte-de-inflacion-marzo-2016.pdf>).

El tercer interés nacional es la lucha contra el narcotráfico y el terrorismo. Según indicó Soberón (2013) es correcto analizar y tratar las dos figuras de narcotráfico y terrorismo de modo separado y no bajo el concepto de “narcoterrorismo” que resulta un error de concepto dado que de un lado el narcotráfico es un problema complejo de tipo social y económico, originado en una economía capitalista, con determinadas condiciones relacionadas tanto a la producción como al consumo y movilizadas de acuerdo a la oferta y demanda, mientras que, de otro lado, el terrorismo es un fenómeno político complejo cuya finalidad es acrecentar el temor en grandes capas de población para dar paso a un determinado objetivo político. El autor señaló además ambos sectores se mueven con estrategias distintas.

En esa línea, “Perú es el segundo productor mundial de clorhidrato de cocaína” (“Perú es el,” 2016, párr. 1). Debajo de Colombia, según información recibida de las Naciones Unidas. De otro lado, se informó que “Perú y Bolivia firmaron un acuerdo para promover iniciativas conjuntas para la lucha contra el narcotráfico al término de la V Reunión de la Comisión Mixta Boliviano-Peruana sobre Cooperación en Materia de Desarrollo Alternativo, Control del Tráfico Ilícito” (“Perú y Bolivia,” 2016, párr. 1). Mientras William Brownfield

(secretario adjunto de la Oficina Antinarcóticos Internacionales de Estados Unidos) respaldó la presencia de la DEA (Administración para el Control de Drogas de EE.UU) en América Latina, pues el narcotráfico es un problema común (“¿Cómo apoyará Estados,” 2016). En ese sentido se concluye que es de interés común con Bolivia, Colombia y Estados Unidos la lucha contra el narcotráfico.

Mientras que respecto del terrorismo cabe señalar que como resultado de aplicar los lineamientos más importantes a seguir se planteó el Plan Nacional de Lucha contra el Lavado de Activos y Financiamiento del Terrorismo, elaborado por la SBS (2011) en el que se precisó que aún existía un remanente del grupo guerrillero Sendero Luminoso que operaba en dos facciones distintas, una en el Valle del Alto Huallaga y otra en el Valle de los ríos Apurímac y Ene [VRAE], siendo las dos principales regiones productoras de hoja de coca en Perú, participando en el tráfico ilícito de drogas, actividad que nutre a la organización de recursos y les facilita el mejoramiento de las relaciones con las comunidades rurales de zonas lejanas, expandiendo su presencia. En ese sentido, en el referido Plan se determinó que es imprescindible hacer frente a dicha situación a través de acciones del Estado mediante acciones coordinadas a nivel inter-institucional ya que este tipo de actividades, así como las de Lavado de Activos, pueden socavar la integridad y la estabilidad de las instituciones, de los sistemas financieros, desalentar la inversión e incluso distorsionar los flujos de capitales, situación que se agrava debido a la interconexión existente en el mundo. Finalmente, el Plan señaló que se aprecia incluso que este tipo de problemas en un país puede contagiarse rápidamente a otros países de la región u otras partes del mundo, siendo necesario implementar el Plan a través de una política de Estado. Según Vargas (2012) a finales del siglo en Latinoamérica solo en tres países persistían los grupos guerrilleros, México, Perú y Colombia, realzando también el autor la relación entre las guerrillas y el narcotráfico, señalando a Escárzaga, que a su vez señaló que en 1992 se denunciaba una alianza entre

Sendero Luminoso y el narcotráfico, como un *narco-terrorismo* que estaba exportando su ideología a Ecuador y Bolivia. De modo reciente, se comentó que Perú aún emite medidas legales que tienen como objetivo ayudar a la lucha contra el terrorismo, como la de declaración de estado de emergencia, que es un estado de excepción en el que quedan suspendidos los derechos constitucionales relativos a la libertad y seguridad personales, entre otros principales derechos relacionados y es la Policía Nacional del Perú la que asume el control interno con el apoyo de las Fuerzas Armadas. Así, se ha dictado estado de emergencia en diversos distritos de Ayacucho, Huancavelica, Cusco y Junín en donde aún se desplazan remanentes del grupo terrorista Sendero Luminoso (“El Gobierno declara,” 2016). Incluso, el actual Ministro de Defensa, Mariano González declaró que se anunciará una reestructuración importante para la mejora en la lucha contra el narcotráfico y el terrorismo en el Vraem (“Defensa anuncia reestructuración,” 2016).

Respecto al cuarto interés nacional, referido a la autosuficiencia energética, cabe señalar que el Ministerio de Energía y Minas (2016) cuenta con una Dirección General de Eficiencia Energética [DGEE], siendo esta “el órgano técnico normativo, encargado de proponer y evaluar la política de eficiencia energética y las energías renovables no convencionales, promover la formación de una cultura de uso racional y eficiente de la energía, así como, de conducir la planificación energética” (párr. 1). Asimismo, Perú cuenta con varios objetivos en referencia a eficiencia energética para los siguientes años: (a) acceso universal al suministro eléctrico, integración con mercados energéticos de las regiones vecinas y autosuficiencia en la producción de energía; (b) eficiencia en la producción y abastecimiento energético competitivo; y (c) diversificación de la matriz energética, desarrollo de recursos energéticos con bajas emisiones de carbono y mínimo impacto ambiental (Cárdenas, 2015).

La autosuficiencia energética es un interés nacional vital para Perú y es un interés opuesto con países como Ecuador y Chile quienes cuentan con escasas fuentes de energía, razón por la cual tienen que importarla de países vecinos para poder satisfacer su demanda interna. Por otro lado, el Ministerio de Energía y Minas “aprobó un proyecto de ley que le permitirá al Perú empezar a exportar sus excedentes de electricidad a países como Ecuador y Chile entre el 2019 y 2021” (“Perú podría exportar,” 2016, párr. 1). Perú con esta iniciativa “se convertirá en un líder de suministro eléctrico de la región, sin afectar el abastecimiento de electricidad a nivel nacional” (“Perú podría exportar,” 2016, párr. 6).

Finalizando con el análisis de los intereses nacionales, se tiene el quinto interés nacional referido a la disminución de la informalidad, la cual definió Loayza (2008) de la siguiente manera:

El sector informal está constituido por el conjunto de empresas, trabajadores y actividades que operan fuera de los marcos legales y normativos que rigen la actividad económica. Por lo tanto, pertenecer al sector informal supone estar al margen de las cargas tributarias y normas legales, pero también implica no contar con la protección y los servicios que el Estado puede ofrecer. (p. 44)

Según Tramontana (2015) tres de cuatro trabajadores –es decir el 75% de la PEA– trabajan de manera informal, de manera tal que estos trabajadores no cuentan con los beneficios de ley y el 40% de los mismos no cuentan con seguro de salud. Asimismo, los trabajadores informales representan un 61% de la masa laboral contribuyendo únicamente un 19% al PBI.

Si se compara a Perú con países que cuentan con niveles de ingreso per cápita similares como Colombia y México, estos poseen niveles de informalidad de 30% en promedio. Por su parte Chile, cuya tasa de crecimiento es una de las mayores en América Latina en los últimos diez años, tiene un nivel de informalidad de 28%, y Estados Unidos

siendo una referencia de gran economía, posee un 8% de informalidad laboral (Loayza, 2008). Según La Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos [OCDE] (2015), la informalidad aún continúa dominando los ámbitos del mercado de trabajo, la calidad del mercado de trabajo y la productividad; siendo uno de los retos a superar junto con las grandes inequidades en los ingresos así como en la calidad de vida y la baja productividad.

Dicha organización consideró que Perú ha experimentado un progreso socioeconómico considerable más una combinación de políticas domésticas y factores externos favorables en las dos últimas décadas. En ese sentido, se considera que la disminución de la informalidad representa un tema de interés nacional dado que disminuirla genera un beneficio transversal para la sociedad peruana.

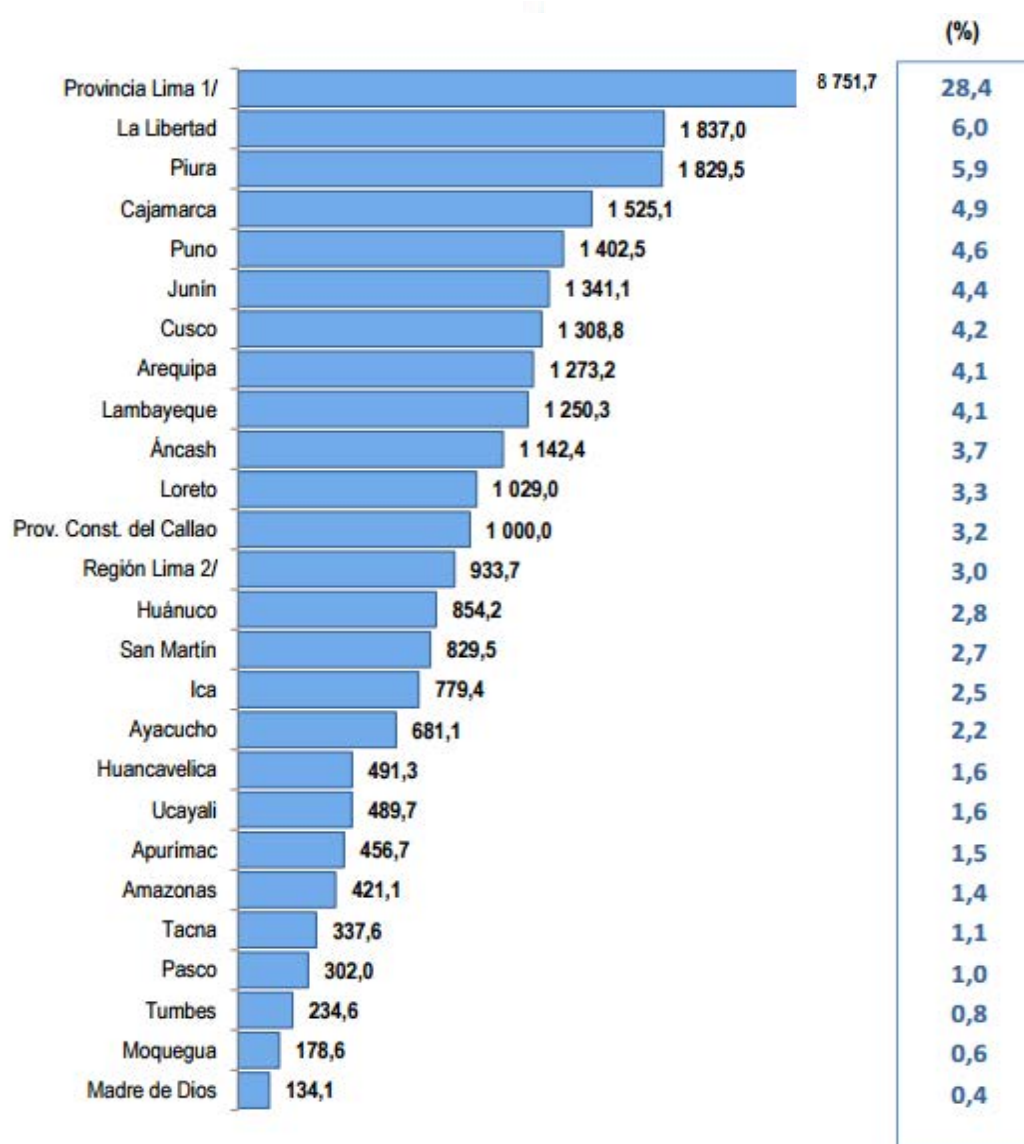
### **3.1.2 Potencial nacional**

El potencial o poder nacional, según D'Alessio (2012) permite identificar qué tan fuerte o débil es un Estado para alcanzar sus intereses nacionales. A continuación se analizarán los siete elementos del potencial nacional.

**Demográfico.** Según la publicación del Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI] (2015b), la población del país alcanza los 31'151,643 habitantes, de los cuales 15'605,814 son hombres y 15'545,829 son mujeres; y se estima que durante el 2015 hubo una tasa de crecimiento total de 11 personas por cada mil habitantes.

Asimismo, conforme se observa en la Figura 3, a mediados del 2014 la población urbana en Perú estaba ubicada en Lima con el 28.4% de la población total de Perú; es decir, Lima concentraba casi un tercio de la población del país. De otro lado, Perú era el octavo país con mayor población en América y el decimonoveno país más extenso del mundo (INEI, 2014). También el INEI (2014) indicó que la Selva es la región más extensa del país, ocupando el 60.3% del territorio y albergando al 9.4% de la población total, mientras que la

Costa es la región más densamente poblada al tener 11.7% del territorio y contiene al 52.6% de la población, la Sierra representa el 28% del territorio y contiene al 38% de la población. Según INEI (2014), la población peruana aumentará en 10.47% entre el período 2015 hasta el 2025, de 31'151,643 a 34'412,393 habitantes; siendo los sectores etarios de mayor crecimiento los comprendidos entre los 45 y 64 años, con un crecimiento de 30.9%, mientras que la población desde los 25 hasta los de 44 años, se incrementarán en un 11.66%, esto se observa en la Tabla 6.



*Figura 3.* Perú: Población proyectada al 30 de junio de 2014 (miles de habitantes). Tomado de “11 de julio día mundial de la población. Estado de la Población Peruana,” por INEI, 2014, p. 5 ([https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones\\_digitaless/Est/Lib1157/libro.pdf](https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitaless/Est/Lib1157/libro.pdf)).

Tabla 6

*Perú: Estimaciones y Proyecciones de la Población, por Años Calendario, Según Sexo, y Grupos Quinquenales de Edad, 2015-2025*

Sexo y grupos quinquenales de edad	2015	2020	2025
Ambos sexos	31'151,643	32'824,358	34'412,393
15-19	2'887,529	2'885,868	2'882,261
20-24	2'828,387	2'840,069	2'848,390
25-29	2'661,346	2'773,941	2'796,639
30-34	2'411,781	2'606,333	2'728,952
35-39	2'258,372	2'359,594	2'562,105
40-44	1'977,630	2'207,519	2'315,801
45-49	1'725,353	1'927,155	2'160,546
50-54	1'486,312	1'672,880	1'876,244
55-59	1'205,103	1'428,919	1'614,654
60-64	967,702	1'140,825	1'358,815

*Nota.* Adaptado de “Cuadro N° 3. Perú: Estimaciones y proyecciones de la población, por años calendario, según sexo, y grupos quinquenales de edad, 2010-2025,” (p. 34), por INEI, 2014 ([https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones\\_digitales/Est/Lib1157/libro.pdf](https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1157/libro.pdf)).

**Geográfico.** Perú se encuentra situado en el Hemisferio Sur, en América del Sur y tiene una Costa bañada por el Océano Pacífico. Según D'Alessio (2012), Perú es la puerta de salida natural al mar para Bolivia, y cuenta también con una salida histórica y natural al océano Atlántico por el Río Amazonas que atraviesa la Selva. Perú además cuenta con un territorio geográfico de difícil acceso debido a la Cordillera de los Andes, sin embargo, esto le genera ventajas al ofrecer una diversidad de microclimas, otorgándole riqueza en cuanto a los recursos naturales. Su zona costera es propicia para el desarrollo portuario, gracias a la singularidad de las aguas profundas a lo largo del litoral, característica fundamental para el desarrollo de la actividad portuaria si se cuenta con una infraestructura adecuada. El Perú conecta “los océanos Pacífico y Atlántico mediante una serie de vías terrestres y fluviales” (“Planeamiento Estratégico de,” 2012, p. 11). Al 2012, Perú contaba con “62 puertos, 45 de los cuales son marítimos, 11 fluviales y seis lacustres, y son los más importantes Callao, Paita y Matarani” (p. 11) (ver Figura 4).

En ese sentido, un aspecto fundamental es la hidrografía del territorio peruano, la que según la Autoridad Nacional del Agua (2012) está conformada por tres vertientes hidrográficas, la del Pacífico con 62 cuencas, la del Atlántico con 84 cuencas y la del Lago Titicaca con 13 cuencas. Se resalta que la vertiente del Atlántico, de la cual es protagonista el río Amazonas, (río más largo y caudaloso del mundo) ocupa el 74.6% del territorio peruano el cual tiene una extensión de 1'285,215 km<sup>2</sup> (INEI, 2016b). Respecto al uso que se le da al agua en Perú, se tiene que un 54% se destina a la agricultura, mientras que un 37% se destina a la generación de energía. El 9% restante se destina al uso poblacional (4.2%), a la industria (3.8%) a la minería (0.7%) y al sector pecuario (0.3%).



Figura 4. Mapa estados de puertos.

Tomado de “Puertos del Perú,” por la Autoridad Portuaria Nacional, 2016 (<http://eredenaves.apn.gob.pe/apn/inforedenaves.jsp>).

Conforme a la descripción de la geografía detallada por APEC Perú (2016), Perú es un país megadiverso, contando con 11 ecorregiones y con un total de 84 zonas de vida de las 117 que se conocen en el mundo. Asimismo, el Ministerio de Agricultura y Riego (2016b) resaltó los ocho tipos climáticos definidos por el INEI, determinados por el nivel de su altitud y longitud en relación a la Cordillera de los Andes (ver Figura 5). De otro lado, la ubicación geográfica del Perú es muy rica con respecto a la formación de microclimas generando la posibilidad de crecimiento del mercado orgánico en Perú, según el artículo de Proexpansión

“Productos Orgánicos: Las” (2014) debido a la gran cantidad de microclimas que coadyuva al desarrollo de la agricultura orgánica y a la producción a pequeña escala, la que en el 2012 colocó a la producción orgánica de Perú en el sétimo puesto en el ranking mundial, siendo a la vez el segundo país que cuenta con la mayor cantidad de productores sólo después de México; sin embargo, la cantidad de tierras de cultivos orgánicos es menor a la que se dedica en Argentina o Uruguay, países que lideran la producción orgánica en la región.

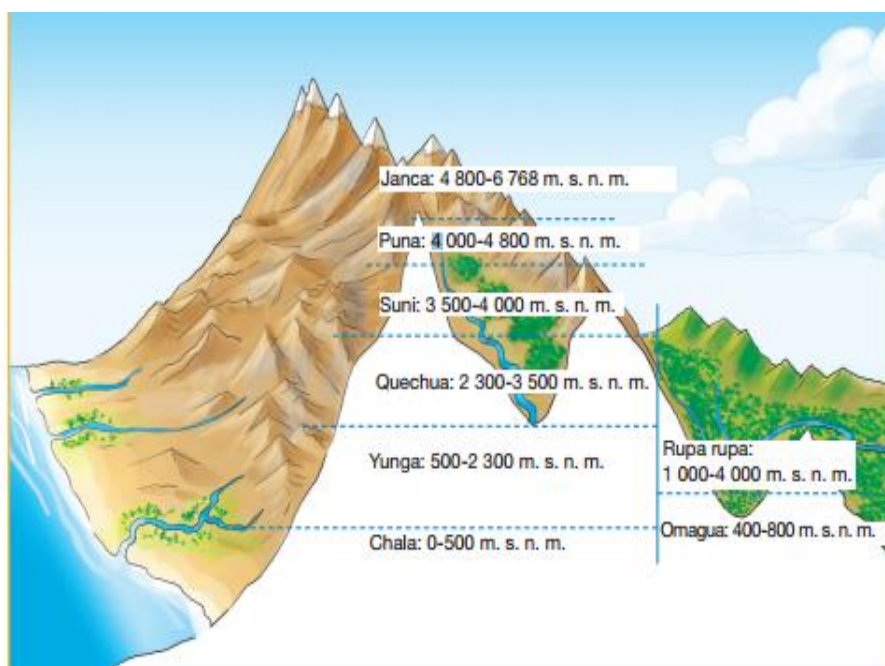


Figura 5. Pisos altitudinales.

Tomado de “Conozcamos las ocho regiones naturales del Perú,” por el Ministerio de Educación, 2015 (<http://www.minedu.gob.pe/rutas-del-aprendizaje/documentos/Primaria/Sesiones/Unidad04/QuintoGrado/integrados/5G-U4-Sesion06.pdf>).

**Económico.** Según el Banco Mundial (2016a), en la década pasada el Perú estuvo en la palestra como una de las economías de más rápido crecimiento en América Latina y el Caribe. Entre los años 2005 y 2015, la tasa de crecimiento promedio del PBI fue de 5.9%, en un entorno de baja inflación (2.9% en promedio). Esto se logró gracias a políticas macroeconómicas prudentes y reformas estructurales oportunas. Sin embargo, el Perú ingresó a un periodo desafiante, ya que el impulso del crecimiento se desaceleró en el 2014, el crecimiento del PBI se recuperó en 2015 de un 2,4% a un 3,3% principalmente al aumento de

los inventarios y de las exportaciones. La inflación finalizó en un 4.4% por encima del rango meta debido a la depreciación del tipo de cambio. Para el 2015 el crecimiento del PBI cerró en 3.3% aunque en el último trimestre del año estuvo en 4.7%. La Figura 6 muestra cómo ha fluctuado el PBI trimestralmente desde el 2008 hasta el 2015.

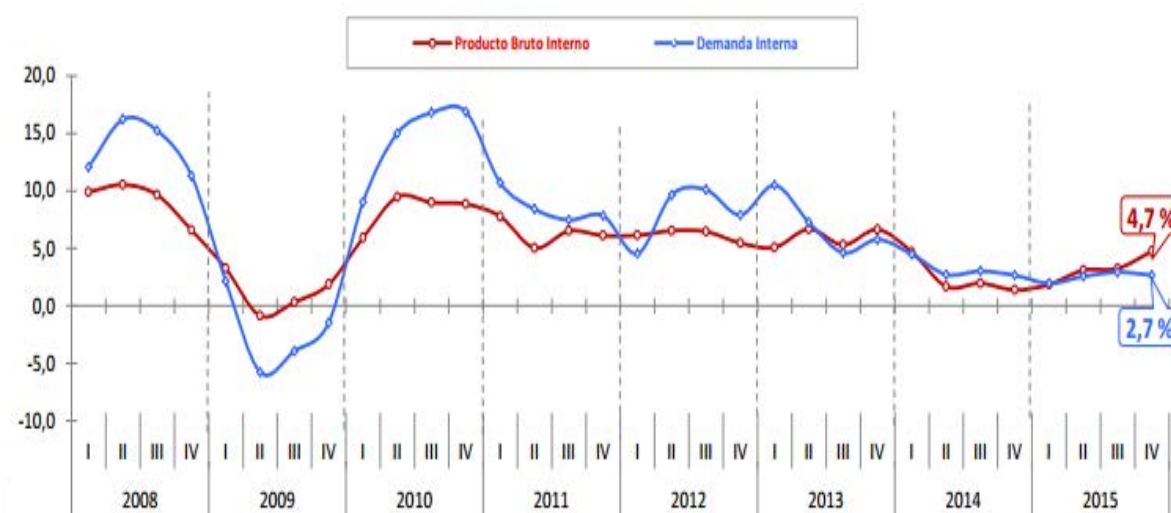


Figura 6. Producto Bruto Interno y demanda interna, 2008\_I – 2015\_IV.

Tomado de “Comportamiento de la Economía Peruana en el cuarto trimestre del 2015,” (p. 2), por INEI, 2016c ([https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/informetecnico-n01\\_pbi-trimestral-\\_2015iv.pdf](https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/informetecnico-n01_pbi-trimestral-_2015iv.pdf)).

Según INEI (2016a), los sectores que contribuyen de manera más significativa al desarrollo del país se muestran en la Tabla 7, en la cual se puede apreciar que el orden de contribución al PBI no ha variado significativamente en los últimos cinco años, siendo los principales sectores aportantes: (a) el Sector Manufactura, b) el Sector Comercio, mantenimiento y reparación de vehículos automotores y motocicletas, (c) el Sector Extracción de minerales y servicios conexos, (d) el Sector Construcción, (e) el Sector Transporte, almacenamiento, correo y mensajería; (f) el Sector Agricultura, ganadería, caza y silvicultura; y (g) el Sector Administración pública y defensa. Adicionalmente, cabe resaltar que entre los 25 principales sectores se encuentran el sector Alojamiento y Restaurantes con el 3.2% del PBI, estando este sector estrechamente vinculado al turismo.

**Tecnológico - científico.** Según el artículo de Gestión, Pablo Lieker, Director Comercial de Aktio Perú señaló que Perú poco a poco está entrando a implementar soluciones tecnológicas generando un crecimiento y madurez potencial en este rubro.

Asimismo, Lieker comentó que:

Creemos que en los próximos años esta madurez va a hacer que pasemos de los sistemas transaccionales a los sistemas de inteligencia de negocios, de los sistemas de customer experience a los sistemas de citizen experience, y de alguna manera vayamos hacia esta realidad actual que es lo que ocurre en la geografía mundial.

(“Aktio: Perú tiene,” 2014, párr. 2)

Respecto al potencial de crecimiento en tecnología, el ex Ministro de la Producción, Piero Ghezzi anunció la construcción de 25 centros de innovación tecnológica [CITE] con el fin de fomentar las cadenas productivas en las regiones y así impulsar el crecimiento económico en el país. Ghezzi agregó que se establecerán CITEs en todo el país, los cuales se cuadruplicarán pasando de 12 a 47 en el 2016, bajo la dirección del Instituto Tecnológico de la Producción (ITP) (“Centros de Innovación,” 2015). El Consejo Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación Tecnológica [CONCYTEC] es el organismo protagonista del Estado, como su nombre lo indica, de la Ciencia, Tecnología e Innovación Tecnológica, y es el encargado de coordinar de manera sistémica, las acciones, programas y proyectos de las instituciones públicas, académicas, empresariales, organizaciones, sociales y personas integrantes del Sistema Nacional de Ciencia y Tecnología e Innovación Tecnológica [SINACYT] (CONCYTEC, 2016a). Como parte de sus funciones, el CONCYTEC “es el encargado de calificar y autorizar los proyectos de I+D+i que presenten las empresas en el marco de la Ley N° 30309” según CONCYTEC (2016b, párr.7), la cual permite acceder a un beneficio tributario a aquellas empresas cuyos proyectos en I+D+i (siglas de investigación, desarrollo e innovación tecnológica) sean autorizados.

Tabla 7

*Contribución al PBI de los 25 Principales Sectores Económicos, 2011-2015*

Sector	2011		2012		2013		2014		2015	
	%	Pos.	%	Pos.	%	Pos.	%	Pos.	%	Pos.
Manufactura	15.7%	1	15.0%	1	14.9%	1	14.1%	1	13.4%	1
Comercio, mantenimiento y reparación de vehículos automotores y motocicletas	10.7%	2	10.9%	2	10.9%	2	11.2%	2	11.2%	2
Extracción de minerales y servicios conexos	9.6%	3	9.3%	3	9.1%	3	8.8%	3	9.8%	3
Construcción	6.1%	4	6.6%	4	6.8%	4	6.8%	4	6.2%	4
Transporte, almacenamiento, correo y mensajería	5.3%	6	5.4%	6	5.4%	5	5.5%	5	5.4%	5
Agricultura, ganadería, caza y silvicultura	5.5%	5	5.6%	5	5.3%	6	5.3%	6	5.2%	6
Administración pública y defensa	4.8%	7	4.9%	7	4.9%	7	5.0%	7	5.0%	7
Actividades inmobiliarias	4.4%	8	4.4%	8	4.2%	8	4.3%	8	4.4%	8
Educación	4.1%	9	4.1%	9	4.0%	9	4.0%	9	4.1%	9
Servicios financieros	2.9%	11	3.1%	11	3.2%	10	3.4%	10	3.7%	10
Alojamiento y restaurantes	3.0%	10	3.1%	10	3.1%	11	3.2%	11	3.2%	11
Telecomunicaciones	2.4%	14	2.6%	13	2.7%	13	2.8%	12	3.1%	12
Otras actividades de servicios personales	2.5%	13	2.4%	14	2.4%	14	2.5%	14	2.5%	13
Servicios profesionales, científicos y técnicos	2.3%	15	2.3%	15	2.3%	15	2.5%	15	2.5%	14
Salud	2.3%	16	2.2%	16	2.3%	16	2.4%	16	2.4%	15
Extracción de petróleo crudo, gas natural y servicios conexos	2.9%	12	2.7%	12	2.7%	12	2.7%	13	2.3%	16
Otros servicios administrativos y de apoyo a empresas	1.8%	17	1.8%	17	1.8%	17	1.9%	17	1.9%	17
Electricidad, gas y agua	1.7%	18	1.7%	18	1.7%	18	1.8%	18	1.8%	18
Industria de metales preciosos y de metales no ferrosos	1.6%	19	1.4%	19	1.5%	19	1.4%	19	1.4%	19
Fabricación de productos minerales no metálicos	1.1%	21	1.2%	20	1.2%	20	1.2%	20	1.1%	20
Otros servicios de información y comunicación	0.9%	22	0.9%	22	0.9%	22	0.9%	22	0.8%	21
Fabricación de productos químicos	0.8%	23	0.8%	23	0.9%	23	0.8%	23	0.8%	22
Seguros y pensiones	0.6%	25	0.6%	25	0.7%	25	0.8%	24	0.8%	23
Otras industrias manufactureras	1.2%	20	1.2%	21	1.1%	21	0.9%	21	0.8%	24
Fabricación de productos metálicos diversos	0.7%	24	0.7%	24	0.8%	24	0.7%	25	0.7%	25

*Nota.* Adaptado de “Perú: Producto Bruto Interno según actividad económica (Nivel 54), 2007 – 2015,” por INEI, 2016a (<https://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/economia/>).

***Histórico – psicológico – sociológico.*** A nivel histórico se reconoce que luego del desarrollo de las culturas Pre-Incas e Inca, la etapa que marca un hito histórico es el virreinato de Perú, fundado en 1542. Según Contreras y Cueto (2000a), los españoles en 1532 dominaron el país, iniciándose las primeras empresas agrarias y mineras; mientras que en la segunda mitad el siglo XVI se logró poner en marcha una producción minera en gran escala,

sobre todo de plata, siendo este el primer producto exportable del país. Los autores consideraron que Perú entero era una composición colonial que implicaba tanto la vida urbana como las haciendas rurales habiéndose generado instituciones corporativas como la de los comerciantes, los mineros y los mismos indígenas, además de la Iglesia, siendo esta la más poderosa; estos grupos a su vez eran considerados los estamentos sociales, aspecto criticado por los liberales pues consideraban que la fijación de dichas divisiones creaban una barrera para la integración de la población peruana en esa época.

Contreras y Cueto (2000b) consideraron que si bien Perú es uno de los países que las nuevas corrientes historiográficas han llamado postcoloniales, entendido como un país que emergió de un denso pasado colonial que marcó profundamente su estructura social y su desarrollo económico, ha tenido la riqueza de realizar los proyectos de construcción y reconstrucción nacional, lo que demuestra que la población buscó de modo constante los caminos de la superación en todos los niveles, dejando de lado las versiones anteriores contradictorias para reconocer que en la historia de Perú no hubo carencia de élites dirigentes y contra élites alternativas para lograr ser una nación independiente, la que además ha demostrado mantener la continuidad en los esfuerzos del desarrollo, impulsando la riqueza de la diversidad cultural y fortaleciendo instituciones públicas y privadas.

En el aspecto sociológico, Kuczynski y Ortiz de Zevallos (2001) resaltaron años atrás el crecimiento de la autonomía familiar y laboral de las personas más educadas, un mayor reconocimiento de los derechos de la mujer y sobre todo apuntaron a señalar la articulación de la sociedad sobre la base de red en el planeta capaz de vincular personas de diversos intereses y calificaciones que les permitiría realizar realidades sociales y económicas muy diversas, citando el caso de internet. Asimismo, señalaron que solo quienes tengan capacidad de generar valor para mercados globales no quedarán excluidos de la economía mundial. De otro lado, De Soto (1986) opinó que los empresarios competitivos formales e informales eran

una nueva cultura, siendo ellos la base para emprender una política de desarrollo, habiendo configurado una nueva clase empresarial, base del capital humano indispensable para el despegue económico, compartiendo “una actitud, un deseo de vencer la pobreza y tener éxito” (p. 297).

Esta nueva clase empresarial se está conformando por la llamada generación Y o *millennials* que nacieron entre el año 1980 y el 2000 y son aquellos que han conocido la transición entre el mundo análogo y el electrónico, son aquellos que cuentan con una mejor educación basada en la tecnología, son libres en el pensamiento político y religioso y se caracterizan por ser fieles a su carrera profesional y no a la empresa, tal es así que se mantienen en un puesto de trabajo un promedio de dos años y su interés se destaca en el conocimiento integral de la empresa con miras a emprender negocios propios. En Perú, siete de cada diez *millennials* viven con sus padres y de estos, el 25% cumplen el rol de jefe del hogar y el 38% se dedican a las labores domésticas en sus casas (De La Cruz, 2016).

Portocarrero (2010) señaló que no hay una teoría adecuada para lo que sucede en el entorno, pues de un lado hay un cierto divorcio entre leyes y costumbres, pero de otro lado no es que la comunidad viva en caos o anarquía pues la ley siempre es un referente de la interacción social aunque hay ciertos valores de regulación que no se encuentran internamente afianzados, faltando cierto impulso para que la sociedad considere valores de modo colectivo y se pueda lograr un orden social más predecible. Asimismo, se considera que el aspecto sociológico es determinante para el desarrollo, dado que está vinculado con las conductas de las personas como en el caso detallado por Westreicher (2013) quien al entrevistar a la Directora del Plan CC (Planificación ante el Cambio Climático) señaló que aparte de las mejoras tecnológicas para planificar ante el cambio climático se requieren mejoras sociológicas, pues a través de ella se cambia la conducta de los actores de la sociedad, como por ejemplo el modo de manejo de los choferes y su repercusión de los gases

con efecto invernadero. De otro lado se cuenta con el Ministerio de Cultura, entidad del Estado responsable de todos los aspectos culturales del país, siendo sus áreas programáticas de acción el patrimonio cultural de la Nación, la creación cultural contemporánea, las artes vivas, la gestión cultural e industrias culturales y la pluralidad étnica y cultural de la Nación. Las funciones principales del Ministerio están relacionadas a la formulación, ejecución y establecimiento de estrategias de promoción cultural de modo inclusivo y accesible, a la realización de acciones de conservación y protección del patrimonio cultural principalmente, reconociendo además a quienes aporten al desarrollo cultural del país. El Ministerio también está encargado de planificar y gestionar actividades que viabilicen el desarrollo de los pueblos amazónicos, andinos y afroperuanos, fortaleciendo la identidad cultural, con participación de todas las culturas (Ministerio de Cultura, 2016).

En ese sentido, se considera que la cultura peruana es el resultado de una mezcla de diversas culturas oriundas y extranjeras, iniciada a partir de la conquista de parte de España en el Siglo XVI. Esta mezcla cultural o mestizaje cultural es uno de los rasgos que predominan hasta la actualidad en varios ámbitos de la cultura de los peruanos, considerándose también ello como una realidad intercultural.

Actualmente existen dos grandes tipos de legados culturales principales: (a) los centros arqueológicos, y (b) las construcciones católicas (iglesias) ubicadas en las principales ciudades de Perú y que fueron edificadas principalmente en la época colonial. Según el reporte del BCRP (2008), solo en Cusco, hay 18 atractivos turísticos entre iglesias, pueblos, barrios, andenes y fortalezas y la maravilla arqueológica de Perú y del Mundo, el Santuario Histórico de Macchu Picchu. El turismo que se origina por este tipo de legados es interno y externo, siendo este último una importante fuente de ingresos en el país que, según el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (2016b), en mayo de 2016 se ha incrementado en un 10,4% respecto de mayo de 2015. Se resalta que al lado de la actividad turística que se

genera por las visitas a las zonas arqueológicas, se ubica la industria de la artesanía, actividad que muestra identidad cultural y tradiciones culturales. La ex Ministra Magali Silva señaló “que la artesanía es un recurso turístico nacional y un producto de exportación que refleja la autenticidad y la identidad de cada una de las regiones del país” (p. 1). Existen 10 CITEs de artesanía y turismo en diferentes regiones del país que promueven la competitividad e incentivan la formación de capacidades técnicas y productivas de los artesanos en el país. En 2014, se tuvieron 55,851 beneficiarios en los servicios artesanales y turísticos brindados por los CITEs a nivel nacional, en el 2015 el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo financió con S/. 5'160,334 el funcionamiento operativo de diversas CITEs de artesanía textil, orfebrería y hojalatería (Ministerio de Comercio Exterior y Turismo, 2015a).

Sin embargo otro de los factores importantes y que además es un tema integrador de la comunidad, es parte de la identidad cultural y que va de la mano con el turismo, es la gastronomía y el impulso ha ganado en los últimos años. La Sociedad Peruana de Gastronomía [APEGA] (2016) resaltó el mensaje del Primer Ministro de Perú, Fernando Zavala, quien opinó que la gastronomía ha enseñado a los peruanos a cómo tener éxito todos juntos. De otro lado, el Presidente de APEGA consideró que la gastronomía peruana tiene un enorme potencial y debe vencer la informalidad, la falta de educación técnica, adoptar tecnologías innovadoras y mejorar la cadena logística, principalmente (Roca, 2016). Y mucho más allá que la integración cultural, se tiene que la gastronomía genera ingresos importantes para el país, según el estudio hecho por la consultora Ernst & Young señaló que “las empresas dedicadas al turismo y la gastronomía en el Perú generaron un movimiento económico que superó los S/.20 mil millones durante el 2013, lo que motivó un crecimiento de 12% sobre los resultados que obtuvieron en el 2012” (“Los ingresos por,” 2014, párr. 1). Finalmente, en el aspecto psicológico, según León (2013) hay una situación compleja alrededor del desarrollo de las organizaciones peruanas pues, por ejemplo, para que coticen

en la Bolsa de Nueva York deben conseguir certificaciones ISO en prácticas financieras, de recursos humanos, de responsabilidad social, entre otras; sin embargo la mayoría de empresas peruanas son medias y pequeñas o familiares, estando, muchas de ellas, “inmersas en la cultura chicha” (p. 187).

**Organizacional – administrativo.** En el Perú existe un Gobierno unitario, representativo y descentralizado. Posee un sistema presidencial, el cual es una forma de gobierno representativa donde los poderes del Estado están separados en Ejecutivo, Legislativo y Judicial, siendo cada uno de ellos autónomo e independiente. El Poder Ejecutivo está constituido por el Presidente, quien desarrolla las funciones de Jefe de Estado, dos Vice – Presidentes y diecinueve ministros, encargados de diversas carteras, representado y simbolizando los intereses permanentes del país. A su vez, como Jefe de Gobierno, el Presidente es quien dirige la política de Gobierno. En el régimen presidencial, tanto el Poder Ejecutivo como el Legislativo son elegidos por sufragio popular (Portal del Estado Peruano, 2016a). El Presidente Constitucional es Pedro Pablo Kuczynski desde el 28 de julio de 2016 (“Pedro Pablo Kuczynski”, 2016).

El Poder Legislativo está representado en un Parlamento Unicameral con 130 miembros, según la Constitución Política del Perú, la que también establece que el Poder Legislativo, representado en el Congreso, elabora y aprueba su Reglamento, que tiene fuerza de ley; elige a sus representantes en la Comisión Permanente y en las demás comisiones; establece la organización y las atribuciones de los grupos parlamentarios; entre otras funciones.

Según la Constitución Política del Perú también puede iniciar investigaciones sobre cualquier asunto de interés público; sin embargo su principal función es la de dar leyes y resoluciones legislativas, así como interpretar, modificar o derogar las existentes y velar por el respeto de la Constitución Política del Perú y de las leyes, entre otras funciones. El Poder

Judicial tiene la potestad de administrar justicia, potestad que emana del pueblo y la ejerce a través de sus órganos jerárquicos con arreglo a la Constitución Política del Perú y a las leyes (Portal del Estado Peruano, 2016a).

La Constitución Política del Perú también establece la descentralización como una forma de organización democrática, constituyendo una política permanente de Estado, de carácter obligatorio, que tiene como objetivo fundamental el desarrollo integral del país. Así, el territorio de la República está integrado por regiones, departamentos, provincias y distritos, en cuyas circunscripciones se constituye y organiza el gobierno a nivel nacional, regional y local, en los términos que establece la norma constitucional y la ley (Portal del Estado Peruano, 2016a).

Adicionalmente, y sin incluir a las empresas municipales, Cobeñas (2011) indicó que el Gobierno Central del expresidente Ollanta Humala tenía 34 empresas públicas, entre las cuales estaban 16 empresas del sector electricidad dedicadas a la generación y distribución eléctrica “Adinelsa, Egasa, Egemsa, Egesur, Electro Oriente SA, Electro Puno SA, Electro Sur Este SAA, Electro Ucayali SA, Electrocentro SA, Electronoroeste SA, Electronorte SA, Electroperú SA, Electrosur, Hidrandina, San Gabán y Seal” (párr. 6), cinco empresas financieras “AgroBanco, Cofide, Fondo Mi Vivienda, Banco de la Nación y Banco de Materiales” (párr. 7), dos empresas de hidrocarburos y remediación, cinco empresas de infraestructura y transporte, una empresa de agua y desagüe y cinco empresas de diversos servicios.

**Militar.** El Ministerio de Defensa, es el organismo representativo de las Fuerzas Armadas, que ejerce la política del Estado para la defensa integral del país. Las Fuerzas Armadas se componen de las siguientes instituciones: (a) el Ejército del Perú, (b) la Marina de Guerra del Perú, y (c) la Fuerza Aérea del Perú. El Ministerio de Defensa, como organismo central del Sistema de Defensa Nacional, tiene como finalidad, formular y difundir

la doctrina de seguridad y de Defensa Nacional, concebida al servicio de los intereses del pueblo peruano, sustentada en el respeto a los valores y derechos esenciales de la persona y de la colectividad. Su misión, como órgano es la de formular, planear, dirigir, coordinar, ejecutar y supervisar la política de defensa nacional y sectorial, aplicable a todos los niveles de gobierno; asegurar la capacidad operativa de las Fuerzas Armadas, con el fin de contribuir a la seguridad y defensa nacional, el desarrollo socio económico del país y la defensa civil (Ministerio de Defensa, 2016).

Perú contaba con la cuarta fuerza militar más poderosa de Sudamérica, por debajo de Brasil, Chile y Argentina. Asimismo, se consideró, según la fuente citada que la seguridad nacional se convirtió en uno de los puntos fundamentales del cumplimiento de las agendas de cada uno de los gobiernos de América Latina, no solo porque favorece al país sino al progreso social del mismo (“Perú tiene la cuarta,” 2015).

También se tiene a la Policía Nacional del Perú (2016) como “institución del Estado que tiene por misión garantizar, mantener y restablecer el orden interno, prestar protección y ayuda a las personas y a la comunidad” (párr. 2), teniendo como parte de sus funciones principales garantizar la seguridad ciudadana y participar en la Defensa Nacional, Defensa Civil y en el desarrollo económico y social del país.

Otro punto importante respecto a la seguridad interna es la percepción de inseguridad que tienen las personas en Perú. Una forma de medir la percepción de inseguridad es preguntando a las personas sobre el temor que sienten frente a la posibilidad de ser víctimas de un delito. Al respecto, el Barómetro de las Américas, encuesta realizada por el Proyecto de Opinión Pública de América Latina (LAPOP), muestra en la Figura 7 que Perú ha expresado una mejoría en los últimos años, pasando de un 60% en el 2006 al 48.6% en el 2012. Sin embargo, en el 2012 Perú encabezaba el ranking de temor del Barómetro de las Américas, seguido por Venezuela (47.6%) (ver Figura 8) (Ministerio del Interior, 2013).

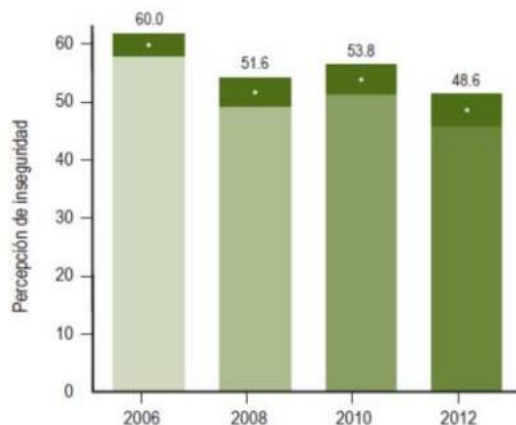


Figura 7. Porcentaje de percepción de inseguridad en Perú 2006 – 2012.

Adaptado de “Plan Nacional de Seguridad Ciudadana 2013 – 2018,” (p. 30), por el Ministerio del Interior, 2013 (<http://svc.summit-americas.org/sites/default/files/Plan.Nacional.Seguridad.Ciudadana.2013-2018.pdf>).

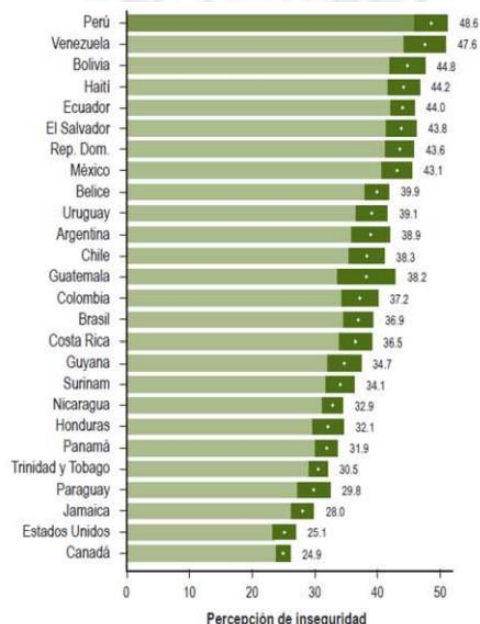


Figura 8. Porcentaje de percepción de inseguridad en las Américas 2012.

Adaptado de “Plan Nacional de Seguridad Ciudadana 2013 – 2018,” (p. 31), por el Ministerio del Interior, 2013. (<http://svc.summit-americas.org/sites/default/files/Plan.Nacional.Seguridad.Ciudadana.2013-2018.pdf>).

### 3.1.3 Principios cardinales

Según D’Alessio (2012) es sobre la base de estos principios que se determina cómo será la actuación del país para alcanzar sus objetivos, siendo que marcan tanto la etapa de formulación y planeamiento así como la etapa de implementación y de dirección del planeamiento estratégico. Son cuatro los principios que, según D’Alessio (2012) permiten entender el comportamiento observado en el sistema del Estado.

***Las influencias de terceras partes.*** Según D'Alessio (2012) cualquier interacción nunca será meramente bilateral pues siempre habrá un tercero, un cuarto o más partes que intervienen ya sea de forma visible o no, directa o no. Actualmente Perú es un país globalizado y mantiene relaciones no solo con sus países limítrofes sino con países como China, México y Estados Unidos de Norteamérica. Este año Perú ha suscrito el Acuerdo de Asociación Transpacífico (TPP) que reúne a 12 economías que representan el 40% de la producción mundial, siendo una de sus finalidades es flexibilizar las medidas o regulaciones para facilitar el comercio entre los países miembros (“TPP: Conozca qué,” 2016).

En efecto, en cada relación bilateral siempre hay terceros implicados dado que estas relaciones se desenvuelven en un marco global en el que los intereses de las partes pueden afectar a quienes indirectamente pudieran tener un legítimo interés en el acuerdo bilateral, de tal modo, como lo señaló el Ministerio de Relaciones Exteriores Gobierno de Chile (2016), en el caso de Chile y Perú quienes forman parte del Foro de Cooperación Económica Asia-Pacífico [APEC] y a la vez forman parte del APEC considerándose necesario, mas no negativo, que los terceros (ajenos al acuerdo bilateral entre Chile y Perú) analicen los vínculos desarrollados por los acuerdos bilaterales en el marco del acuerdo con el resto de las economías del APEC.

***Lazos pasados – presentes.*** El pasado siempre influye en el presente y en el futuro, sea a corto plazo o más. Las rivalidades sostenidas desde la década pasada no han impactado en gran medida en las relaciones internacionales, con excepción de la indisposición ante el resultado de La Haya sobre el problema limítrofe en el Océano Pacífico, que no ha impactado negativamente en las relaciones entre Perú y Chile, por el contrario, esto fue acogido con un espíritu de buena vecindad (Agencia Peruana de Noticias, 2016).

***El contrabalance de los intereses.*** Se busca un contrabalance de intereses (costo-beneficio) respecto de otros sectores y evalúa las ventajas comparativas con relación al costo

comparativo de las alternativas políticas. Según D'Alessio (2012) es necesario calcular la ventaja comparativa frente al costo comparativo, evaluando la existencia de ganancias y pérdidas e intentando hacer alianzas que tenga un interés común. En este caso se analiza, conforme a lo reseñado por Carlos Anderson Ramírez, Presidente del Consejo Directivo del Centro Nacional de Planeamiento Estratégico [CEPLAN] entre los años 2013 y 2015, que la vocación exportadora de Perú se verá recompensada al integrarse a cadenas de mayor valor agregado a través de acuerdos comerciales que se puedan firmar con las principales economías del mundo lo que le permitirá a Perú ser parte del Mercado Integrado de América Latina y el que a su vez, junto con la Alianza del Pacífico serán el corredor principal de la relación exportadora de Perú con la principal zona económica del mundo: el Asia- Pacífico; convirtiéndose en la plataforma principal del Mercado de Valores (CEPLAN, 2013). En ese sentido, se detecta que ante la necesidad y el interés de parte de Perú de acceder a un mercado mayor para sus productos de exportación, deberá adoptar acuerdos comerciales en los que deberá intercambiar beneficios, entregándolos, para poder recibir beneficios a su vez, es decir, ante la necesidad de cubrir determinado interés negociará la entrega de elemento alguno que tenga igual o menos valor en la negociación.

***Conservación de los enemigos.*** Es bueno mantener enemigos porque obliga a estar preparado de modo permanente, pudiendo evitarse conflictos siendo más productivo con los recursos con los que se cuenta. D'Alessio (2010) recomendó no ganar ni perder enemigos dado que mantenerlos genera el impulso para tener estrategias, innovación, etc.

Brevemente se hará referencia a dos de los países limítrofes de Perú con los cuales hemos desarrollado naturalmente vínculos históricos. El primer caso es el de Bolivia, con quien siempre se ha presentado como un vecino que pesa en la agenda externa, teniendo más de la mitad de los peruanos una opinión desfavorable de Bolivia. Esto es así a pesar que el intercambio comercial ha sido alto (638 millones de Dólares en el 2008) y en años más

recientes Perú ha logrado colocar más de 800 productos distintos en el mercado boliviano; pudiéndose incluso incrementar sobre la base de la vía de Desagüadero que podría generar tratados de complementariedad económica. Actualmente el alejamiento puede ser un poco mayor dado que su gobierno mantiene un carácter de izquierda por lo que existe la posibilidad que empresas bolivianas puedan entrar a Perú por su mayor apertura comercial. En cuanto a los intereses contrapuestos se percibe una preocupación de Bolivia en cuanto a la explotación del gas de Camisea por presentarse como un competidor para abastecer el Mercosur y no como un aliado para la formación de un anillo energético (“El Perú ante,” 2009).

De otro lado, en cuanto a Chile, las relaciones comerciales a pesar de las reacciones diversas ante la sentencia de La Haya ante el diferendo marítimo, no se han visto entorpecidas desde años previos. Perú y Chile deben considerarse como socios estratégicos para ir hacia los mercados asiáticos, siendo este su objetivo común, fortaleciendo además su relación a través del Foro de Cooperación Económica Asia Pacífico (“Perú y Chile no,” 2009).

Por otro lado, se espera un mejor desempeño de la actividad económica de Estados Unidos y China, así señaló la fuente que la economía norteamericana ha mostrado recuperación y hay expectativas de mayor dinamismo sobre todo en sector servicios, debilitándose la producción industrial en el sector energético y manufacturero, siendo además que el BCRP ajustó las proyecciones de China a la alza (“Los socios comerciales,” 2015).

#### **3.1.4 Influencia del análisis en el Sistema Bancario Peruano**

De acuerdo con el análisis de los siete elementos del potencial nacional anteriormente descritos se tienen diferentes influencias en el Sistema Bancario Peruano. En referencia al análisis demográfico del país, se tiene que el Banco Mundial (2016a) indicó que el crecimiento del Perú como país en el año 2015 fue ligeramente superior a la media mundial y

a la media de América Latina y el Caribe. Añadiendo a este análisis la información de distribución etaria al 2015 y proyectada al 2025 según el INEI (2014), se tiene como resultado que los usuarios del Sistema Bancario Peruano se incrementarán en cantidad y en edad promedio, esta tendencia debe ser tomada en cuenta en los planes de desarrollo de productos del Sistema Bancario Peruano, preparándose para atender a estos clientes que actualmente tienen más de 30 años. Respecto a las generaciones más jóvenes, si bien la tendencia poblacional indica que la población menor a 24 años prácticamente no se incrementará, el grupo entre 25 y 34 años sí lo hará. Este grupo poblacional al 2016 tiene entre 15 y 24 años y pertenece a la generación *millennial*, por lo cual el Sistema Bancario Peruano también tendrá que desarrollar productos que permitan atender a este sector de la población.

Con respecto al análisis geográfico del país, se tiene que la presencia de la Cordillera de los Andes dificulta el acceso a la sierra y selva del Perú, lo cual como se comentó, hace que la densidad poblacional sea mucho mayor en la costa que en el resto del país. Al respecto, la SBS (2016j) publicó que el 84.6% de las agencias Bancarias instaladas en el territorio nacional se encuentran en departamentos costeros, por lo cual los canales para acceder al público de la sierra y selva deben ser sustancialmente diferentes a los canales tradicionales utilizados en la costa. En ese sentido, el Banco de la Nación tiene el canal denominado Banca Rural Móvil; “la cual es una plataforma itinerante que oferta servicios Bancarios de acuerdo a las necesidades de la población de dichas localidades” según la Asociación Latinoamericana de Instituciones Financieras para el Desarrollo [ALIDE] (2013, párr. 3); así como ya cuenta con atención en embarcaciones en el río Amazonas (“Banco de la,” 2012); y de manera similar el BCP cuenta con un agente corresponsal en el Lago Titicaca (“BCP presentó su”, 2011). Continuando con el análisis geográfico, Perú contaba con 62 puertos abiertos al 2012, no solo es importante contar una infraestructura sino que esta

infraestructura cuenta con actualizaciones que permitan generar valor a los proveedores y clientes, por lo tanto, se debe considerar un continuo desarrollo de las operaciones portuarias. Como lo indicó Aranibar (2013), el desarrollo portuario es “primordial para el logro eficiente de las operaciones internacionales ya sean de exportación o importación lo cual conlleva al continuo desarrollo y crecimiento del país” (párr. 1). En este sentido, existe una influencia positiva en el Sistema Bancario Peruano ya que genera una mayor necesidad de financiamiento tanto para las empresas que producen en Perú y exportan sus productos al mundo, generando esa apertura de mercados globales que permite el continuo crecimiento económico y desarrollo del país, como para los mismos proyectos de inversión que requieren la modernización de los puertos actuales.

Con referencia a los microclimas del Perú, la influencia de estos en el Sistema Bancario Peruano se concreta con la generación de diversas oportunidades a nivel del desarrollo de empresas, sean estas micro empresas o pequeñas empresas que puedan aprovechar la riqueza de esta característica geográfica, como en el caso de los productos orgánicos en el marco detallado por Proexpansión (“Productos Orgánicos: Las,” 2014). Los microclimas ofrecen una variada producción agrícola en todas las regiones del país que serían aprovechadas por las mencionadas empresas, las que a su vez requerirán de recursos del tipo financiero que serían proveído por el Sistema Bancario para desarrollar y potenciar dichas ventajas.

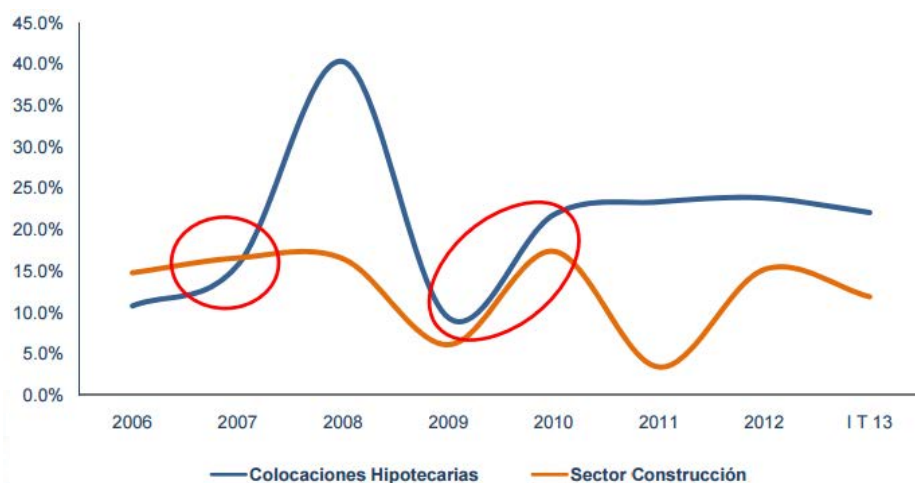
En referencia al análisis económico, el sector construcción es un motor de la economía posicionándose entre los primeros sectores de mayor importancia e influencia para la economía peruana, teniendo una alta correlación con el comportamiento del PBI. Este sector está compuesto por: (a) mercado inmobiliario; (b) mercado del cemento; y (c) obras de infraestructura pública y privada (Bautista, Castro & Vargas, 2011). Según Zúñiga (2015), el sector construcción “reacciona de manera inmediata con el comportamiento del crecimiento,

es gran generador de empleo y tiene una importante inversión privada y pública” (párr. 1). La influencia que tiene este sector en el Sistema Bancario Peruano es directamente proporcional, ya que al haber aumento de proyectos inmobiliarios se generan mayores colocaciones de créditos hipotecarios, y viceversa (ver Figura 9). Con respecto a las obras de infraestructura pública y privada también se tiene una alta influencia ya que estas obras tienden a ser financiadas a través de los Bancos locales e internacionales. Existen tendencias en que el sector construcción tendrá grandes crecimientos en los próximos años; el INEI precisó que el sector construcción viene acumulando cuatro meses de crecimiento consecutivo, viéndose reflejado en un “mayor consumo interno de cemento, para la realización de obras privadas en empresas mineras, centros comerciales y edificación de viviendas” (“INEI: sector construcción,” 2016, párr. 2). Asimismo, el mayor avance físico de obras aumentó en 19.62% por la mayor inversión pública efectuada por los gobiernos locales, regionales y Nacional (“INEI: sector construcción,” 2016, párr. 3).

El sector manufactura según Bessombes (2016) la contribución de este sector al PBI ha disminuido en un 2.3% desde el año 2011 al 2015 a pesar de la contribución de los tratados de libre comercio en este sector. Asimismo el BCRP estima que el 2016 tampoco será un buen año para este sector, sin embargo la lectura de esta desaceleración tiene diferentes componentes como un retroceso de 2.2% de la manufactura no primaria. Este sector es dinamizador del empleo y su desaceleración implica una reducción en los créditos y el consumo interno que son interés del Sistema Bancario Peruano.

La minería representa un 9.8% del PBI, este porcentaje está constituido por la minería formal. Este sector es atendido por la Banca nacional y extranjera, las cuales además de proveer créditos que financian los proyectos, también perciben ingresos por la emisión de cartas fianzas, ya sea de cierre de minas como lo indicó el Ministerio del Ambiente (2016a) o ya sea por operaciones como por ejemplo la admisión temporal para perfeccionamiento

activo, como lo estableció la Superintendencia de Aduanas y Administración Tributaria [SUNAT] (2010). La minería accede a los servicios Bancarios para poder cumplir con la legislación peruana en general; asimismo, la minería requiere de proveedores locales de toda índole para operar, a los cuales les paga a través del sistema Bancario. Por todo ello, el desarrollo de la actividad minera es importante para el sistema Bancario peruano,



constituyendo una fuente de clientes al mismo.

*Figura 9.* Crecimiento de los créditos hipotecarios y el sector construcción. Tomado de “Crecimiento de los créditos hipotecarios acompaña al sector construcción,” por Equilibrium Clasificadora de Riesgo, 2013 (<http://www.equilibrium.com.pe/presentlka.pdf>).

El turismo es otro sector muy importante a considerar dentro de la influencia en el Sistema Bancario Peruano, ya que en los últimos años ha tenido un crecimiento muy importante que ha reflejado un aporte interesante a la economía del país. Según el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (2013a) las llegadas de turistas internacionales a Perú pasaron de 1.1 millones de turistas en el 2002 a 2.8 millones de turistas en el 2012, esto representó un aumento de más del doble de turistas en 10 años generando un incremento en las divisas que entraron al país, donde siendo en el 2002 \$ 837 millones y en el 2012 \$ 3,288 millones. De igual manera se tienen proyecciones para el 2021 de que entrarán al país 5.1 millones de turistas, ingresando la cantidad aproximada de \$ 6,800 millones y el turismo aportará un 4.24% al PBI (ver Figura 10). Con respecto al análisis tecnológico-científico, la

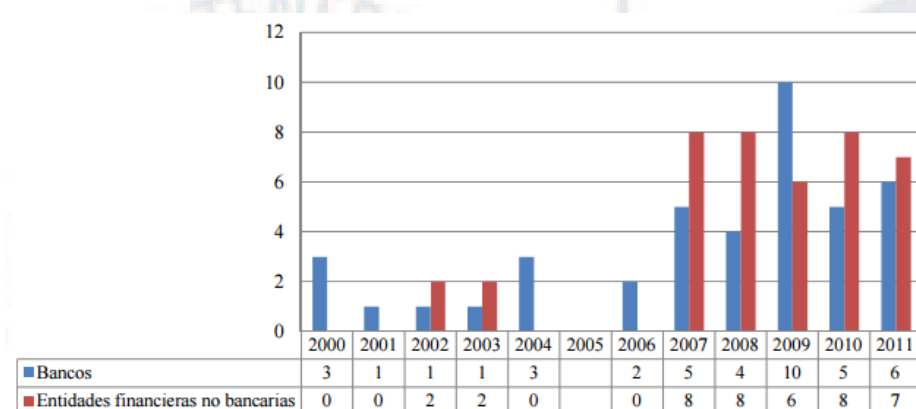
expansión de los CITEs y la labor del CONCYTEC han generado un escenario propicio para el desarrollo de la innovación en las empresas tanto grandes como medianas y pequeñas, las cuales necesitarán financiamiento para continuar con la ejecución de proyectos de expansión e innovación. En cuanto al análisis organizacional - administrativo la estructura del Estado influye en el Sistema Bancario Peruano a través de una institución financiera pública como lo es AgroBanco estando representada en uno de los ejes de la Política Agraria Nacional como entidad encargada de consolidar y expandir el otorgamiento de créditos con preferencia hacia la pequeña y mediana empresa, sin embargo deja entredicha y abierta la posibilidad y facultad de la Banca Múltiple y otros actores del Sistema Financiero Peruano para ejecutar esta labor. Según AgroBanco (2013) la presencia del crédito agrario otorgado por el AgroBanco permite “dinamizar la economía local en los ámbitos de influencia, básicamente espacios rurales, favoreciendo la capitalización de ese importante sector” (p. 2).



*Figura 10.* Evolución en la llegada de turistas internacionales y proyecciones al 2021. Tomado de “Plan Estratégico Nacional del Turismo 2012 – 2021,” (p. 7), por Ministerio de Comercio Exterior y Turismo, 2013b ([http://ww2.mincetur.gob.pe/wp-content/uploads/documentos/turismo/PENTUR\\_Final.pdf](http://ww2.mincetur.gob.pe/wp-content/uploads/documentos/turismo/PENTUR_Final.pdf)).

En el análisis militar, el Ministerio del Interior (2013) publicó que en los últimos años se ha incrementado las estadísticas de robos a entidades Bancarias y no Bancarias en el Perú como lo son “centros de transferencia de dinero, casas de cambio, cooperativas y cajas

municipales” (p. 26). Entre los años 2000 y 2004 fueron asaltados nueve Bancos y entre el 2006 y el 2011 fueron 32. Por su parte, los robos a entidades no Bancarias se cuadruplicaron, pasando de apenas cuatro a 37 (ver Figura 11). Con respecto a la seguridad ciudadana se observa una importante influencia para el Sistema Bancario Peruano ya que este debería optar por herramientas que generen seguridad a los ciudadanos como lo es el uso de las herramientas de Banca electrónica, donde no tengan que manipular dinero en efectivo siendo éste más propenso a que ocurra un asalto u otro tipo de delito en lugares como agencias Bancarias, etc.



*Figura 11.* Robos a Bancos y entidades financieras no Bancarias en el Perú 2000-2011. Tomado de “Plan Nacional de Seguridad Ciudadana 2013 – 2018,” (p. 26), por el Ministerio del Interior, 2013 (<http://svc.summit-americas.org/sites/default/files/Plan.Nacional.Seguridad.Ciudadana.2013-2018.pdf>).

### 3.2 Análisis Competitivo del País

En el presente análisis se revisará la interacción de los cuatro factores para determinar el estado de éxito o fracaso en el desarrollo de las ventajas competitivas en el país. Entre ellas se analizarán: (a) condiciones de los factores, (b) condiciones de la demanda (c) sectores afines y auxiliares, y (d) estrategia, estructura y rivalidad de las empresas.

#### 3.2.1 Condiciones de los factores

Según el Presidente de inPerú, José Antonio Blanco, “El Perú presenta ventajas competitivas en minería, energía, turismo y pesquería, así como en infraestructura, agroexportación y construcción” (“Perú presenta ventajas,” 2014, párr. 1). Con respecto a la

minería, el ex ministro de Energía y Minas, Jorge Merino, resaltó que Perú ofrece ventajas comparativas y que gracias al desarrollo de su geología, así como por su superioridad regional presenta ventajas competitivas principalmente en materia de costos, marco legal estable y por la nueva política de facilitar y agilizar trámites y permisos para invertir en minería. Asimismo señaló que existen avances en la política de inclusión social que impulsa el Gobierno a través de un desarrollo sustentable de la minería y que, ante nuevas normas emitidas a dicha fecha, el Gobierno pretende mejorar la competitividad del país a nivel regional y mundial (“Minem: Perú ofrece,” 2013).

Asimismo, según indicó la Sociedad Nacional de Minería, Petróleo y Energía (2016) Perú es el segundo productor mundial de cobre, segundo de plata y sexto de oro. Respecto a la productividad, el estudio publicado por la Comisión Chilena del Cobre (2015) ha ubicado a Perú en el séptimo lugar respecto al costo de producción de cobre, superado por Indonesia, R.D. del Congo, Brasil, Zambia, China y Argentina, pero superior a México, Estados Unidos, Chile, Canadá, Rusia y Australia.

En ese sentido, la principal ventaja competitiva de la minería peruana es la diversificación de sus minerales, produciéndose además de los ya mencionados oro, plata y cobre, plomo, zinc, estaño, molibdeno, hierro, cadmio, mercurio, selenio, indio, roca fosfórica y otros metales. Asimismo, otro sector con potencial importante es el turismo, sobre el cual el Gobierno ha puesto un foco de atención desde hace unos años atrás, pues conforma un porcentaje del PBI con potencial de crecimiento e influye en la generación de puestos de trabajo (PWC, 2013).

Por otro lado, el turismo receptivo representa en Perú un ingreso de 10,000 millones de dólares al año, representando un 9,7% del Producto Bruto Interno nacional y generando 1,2 millones de puestos de trabajo. De dichos ingresos, el 70% provienen del turismo interno y 20% de turistas latinoamericanos, razones por las cuales el artículo resalta la opinión de

Jessica Luna, gerente General de la Sociedad de Comercio Exterior del Perú (ComexPerú), quien consideró que se deberían realizar acciones urgentes para potenciar el sector turismo, lo que generaría más divisas y empleos en el país. Entre esas acciones mencionó la ampliación del Aeropuerto Internacional Alejandro Velasco Astete del Cusco para soportar el crecimiento y responder a la afluencia de los próximos años. De otro lado, el director de ComexPerú, Juan Stoessel mencionó que se requiere de tasas anuales de crecimiento de dos dígitos para promover el turismo, ritmo que permitiría una cifra de visitantes de 10 millones en 2021, y que se debe direccionar a los turistas hacia nuevos destinos para reducir la dependencia al Santuario de Macchu Picchu (“Visión de futuro,” 2016).

Asimismo Víctor Vargas, Presidente del Centro Nacional de Planeamiento Estratégico, destacó que “el turismo es una ventana de oportunidades para el país, ante el creciente flujo de visitantes extranjeros, en los próximos 20 años” (párr. 1), y ello es debido a su variedad de paisajes, fauna, cultura e historia, teniendo el mayor potencial de crecimiento mundial. Asimismo declaró que entre los factores que impulsan el posicionamiento del sector y su potencial para el desarrollo económico y social del país se deben articular cadenas de valor turísticas y espera que para el 2025 hayan 72.9 millones de nuevos puestos de trabajo por viajes y turismo (“CEPLAN: Turismo es,” 2016).

Asociado al turismo se encuentra la gastronomía, la cual es una industria que presenta una especialización intensiva, la que además cuenta con un fuerte potencial para su desarrollo, encontrándose en ella, según la ex Ministra Magali Silva, una combinación de la nutrición, la antropología, la ciencia y la historia, elementos que son extraídos de los viajes regulares que realizan por todo el Perú algunos representantes de esta industria en la búsqueda de descubrir y estudiar los ingredientes locales para luego usarlos en sus restaurantes gourmet (Ministerio de Comercio Exterior y Turismo, 2015b). Con relación al sector pesquero, la Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la

Alimentación (2006) indicó que Perú se encontraba en la lista de los 10 principales países productores mundiales de pescado junto con China y Estados Unidos, siendo la anchoveta peruana la especie más pescada en el mundo con 10,7 millones de toneladas en 2004, seguida por el abadejo de Alaska y la bacaladilla. Cabe resaltar que la industria pesquera peruana se ha centrado en la extracción de anchoveta para producir harina de pescado la cual se destina como alimento para aves y cerdos en Asia y Europa como principales destinos (Inocente, 2012). Esta demanda representó a la industria pesquera peruana en 2015, un ingreso de 2,387'650,984.42 dólares con un peso total de 1'231,021 toneladas métricas de especies marinas, lo cual sumado a la demanda interna significó un aumento del 22% con respecto al 2014 (PromPerú, 2016).

Según Inocente (2012) la participación de este sector en la economía nacional representó aproximadamente 0.34% del PBI 2011 y generó unos 260,000 puestos de trabajo directos e indirectos. Asimismo por cada tonelada que se exporta a un valor de 1,600 dólares, los empresarios pesqueros pagan tres dólares de canon.

Según PromPerú (2016) los productos pesqueros exportados en mayor cantidad en el 2015 son la harina de pescado, los congelados y el aceite representando casi el 80% del volumen total exportado y cuyo crecimiento respecto al 2014 representó un 6% en harina de pescado y 3.9% en congelados y aceite de pescado. Como industria complementaria a la pesquería, se tiene también la acuicultura. Como lo indicó el Instituto del Mar de Perú [IMARPE] (2016), en los últimos años la acuicultura “ha experimentado un gran crecimiento como fuente de recursos alimenticios y productos para el consumo humano, tanto para el mercado nacional como internacional. Esta actividad involucra una diversas de especies como: peces, moluscos, crustáceos, micro y macroalgas” (párr. 1). Al respecto, las declaraciones de Alejandro Flores, Oficial de Pesca y Acuicultura para América Latina y el Caribe de la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura

[FAO], quien indicó que “solo la producción de concha de abanico ha despegado en el Perú pero aún existe espacio para otras especies como algas marinas, paiche y la trucha arcoiris” (“FAO plantea dar,” 2014, párr.1); esto debido a que las condiciones climáticas del Perú no permiten la crianza intensiva de salmón – como en Chile – ni de langostino – como en Ecuador. Estas dos especies requieren aguas frías y aguas calientes respectivamente, por ello la posición más ventajosa para el Perú no está en ninguna de estas dos especies, sino en las especies mencionadas previamente (“FAO plantea dar,” 2014).

Y efectivamente, el ex ministro de Producción Piero Ghezzi indicó que la creación de las mesas ejecutivas acuícolas ha sido fundamental para la eliminación de barreras burocráticas y la simplificación de procesos, con lo cual según información de Produce, la producción acuícola se ha multiplicado cuatro veces en los últimos nueve años (“¿Hacia dónde”, 2016).

Con respecto a la industria de agroexportación, la Política Nacional Agraria publicada el 18 de marzo de 2016, expone aspectos que permiten inferir la importancia del apalancamiento en el desarrollo de la economía nacional que produciría el desarrollo de la agricultura, dado que al cierre de 2014 representó el 29.6% del empleo total del país con una participación solamente del 5.3% del PBI nacional.

Asimismo, el Ministerio de Agricultura y Riego (2016a) indicó que a partir de la última década se ha experimentado un incremento de las agro-exportaciones (al cierre del 2014 el 12.8% de las exportaciones totales correspondieron al sector agrario), concentrada en productos como café, espárragos frescos y en conservas, así como uvas, mangos, cacao, palta y la quinua.

Una ventaja competitiva en este sector es el desarrollo de *clusters*, como indicó Zorrilla (2003), los *clusters* generan ventajas competitivas avanzadas, principalmente en

cocimiento o *know how* de gran relevancia para grupos de pequeñas empresas. Por ejemplo, en Perú existe todo un *cluster* del espárrago, que:

Incluye al Instituto Peruano del Espárrago y Hortalizas [IPEH], gremio representativo de la industria, y a la Asociación Civil Frío Aéreo, que cuenta con un centro de perecibles con modernas cámaras de frío en el aeropuerto internacional Jorge Chávez, a través de las cuales se despacha el 80% del espárrago fresco exportado. Se ubican también en el Perú la empresa congeladora de espárragos y la planta empacadora más grandes del mundo y toda la industria pertenece a capitales nacionales (O'Brien & Rodríguez, 2004, p. 7).

Para que la agroindustria genere mucho valor, se debe considerar que la exportación es uno de los puntos principales, ofrecerle al mundo los productos agroindustriales del Perú, en ese sentido Guerra (2005) indicó que en toda economía abierta al comercio mundial, si la red de infraestructura portuaria y sus servicios funcionan de manera eficiente, estos “contribuyen de manera significativa al mejoramiento de la productividad, la competitividad y, en consecuencia, a la integración de la producción en el mercado mundial” (p. 1). La Autoridad Portuaria Nacional en la actualización del Plan Nacional de Desarrollo Portuario indicó que:

El Banco Mundial ha realizado dos mediciones vinculadas a la logística y el comercio. Con su uso se posibilita la comparación del país con el resto del mundo, utilizando una misma metodología y con datos próximos en el tiempo. La primera consiste en la aplicación del índice de desempeño logístico o LPI (Logistic Performance Index) y la segunda se recoge en el trabajo Doing Business. A nivel global, en el 2010 el Perú se situó en el puesto 67 de 155 países estudiados. En Sudamérica en el 2010 el Perú obtiene la cuarta puntuación de Sudamérica, con 2.80 puntos. En consecuencia, Brasil y Argentina han mejorado notablemente sus

puntuaciones, mientras que Chile ha empeorado y el Perú se ha mantenido. En relación al Doing Business, en la clasificación general sobre facilidad para hacer negocios, edición 2010 el Perú se ubica en el puesto 56 de 183 (Autoridad Portuaria Nacional, 2012, pp. 20-21).

Con respecto a las mediciones hechas por el Banco Mundial se concluye que Perú cuenta con una ventaja competitiva interesante en referencia al acceso al comercio mundial a través de su infraestructura portuaria comparada con los demás países de la región. Según APM Terminals (2016) “el puerto del Callao es el puerto más grande del Perú y de la costa oeste del Pacífico sudamericano” (párr. 7).

El Terminal Norte del puerto del Callao es un terminal marítimo multipropósito, diseñado para el manejo de carga contenedorizada y carga general, el plan de modernización del Terminal Norte se divide en cinco etapas de construcción que se realizarán a lo largo de los próximos 10 años habiendo partido en el 2011. Al terminar la modernización, “la terminal tendrá una capacidad para manejar hasta 3 millones de TEUs y 15 millones de toneladas de carga general” (párr. 9).

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

Según Asbanc (2016e), la economía mundial en el 2015 no tuvo buenos resultados debido principalmente a la desaceleración de la economía china. El PBI mundial incrementó un 3% con relación al 2014 y siendo que el incremento de ese año respecto al 2013 fue de 3.4%. Asimismo Latinoamérica tuvo un promedio de crecimiento de -0.4%, y el bloque de la Eurozona, Japón y EE.UU. atenuaron esta desaceleración. En el caso de Perú la demanda interna incrementó en 3% al cierre del 2015 impulsada por el incremento del consumo del sector privado con 3.4%, así como del sector público con 9.5% (“BCR: Demanda interna,” 2016). Asimismo en el 2016, Mendieta (2016a) indicó que los principales motores del crecimiento de la demanda interna en Perú serán de un 33% por la mayor producción de

cobre, 8.4% por el impulso de la inversión pública, y la pesca crecerá un 7.2% aportando casi la mitad del crecimiento del PBI en 2016. Con respecto a las tendencias en los hábitos de consumo locales, Perú en los últimos años ha experimentado grandes transformaciones en materia tecnológica, social y económica, siendo las más resaltantes: (a) la necesidad de lo instantáneo, cada vez más los consumidores están renuentes a despreciar su tiempo “ellos ya están acostumbrados a tener lo que quieren con un solo clic” (párr. 4); (b) disfrutar del aire libre, los consumidores quieren estar más en contacto con la naturaleza y disfrutar de su ciudad, piensan en el cuidado del medio ambiente; (c) regresar a lo básico, los consumidores buscan el toque humano, por lo que las empresas deben enfocarse en mejorar la experiencia con los clientes; y (d) multicanal, existe una tendencia por buscar las mejores promociones y ofertas, por lo que cada vez una mayor cantidad de peruanos está presente en más canales de compra como supermercados, bodegas, autoservicios (“Siete nuevas tendencias,” 2015).

Si se hace un enfoque más detallado en relación a las nuevas tendencias orientadas hacia el cuidado del medio ambiente, según Hamann (2013) se tiene que en los últimos años se ha notado un incremento en la toma de conciencia con respecto a los problemas ambientales que afectan al planeta, los consumidores han ido cambiando sus hábitos para optar por productos ecológicamente amigables (ecoamigables). Esto ha ocasionado la aparición de nuevos mercados, y para conocer cuáles son las características de los consumidores interesados en productos que no dañan el medio ambiente, las empresas deben orientar su gestión hacia el cuidado ambiental.

En relación con este nuevo planteamiento, la gestión de las empresas está orientada hacia “las exigencias del desarrollo sostenible y la satisfacción de las demandas de los diferentes grupos de interés (stakeholders)” (p. 38), de tal manera que el concepto tradicional de las empresas se transforma en otro el cual comprende la sostenibilidad económica, ambiental y social, generando el concepto de desarrollo sostenible. Una de las industrias con gran crecimiento es

el turismo, debido a que al cierre de agosto de 2015 “se registró un aumento de 20% en la demanda turística del Perú, posicionando al país como uno de los destinos preferidos por los viajeros” (“Crece la demanda,” 2015, párr. 1). El INEI “informó que en el 2014 llegaron al país más de 3.8 millones de extranjeros” (“Crece la demanda,” 2015, párr. 2). Y entre los principales países de procedencia se encontraron Chile, EE.UU., Ecuador, Bolivia, Brasil, España, Colombia, Panamá y Holanda; por otra parte el 61.7% visitó el Perú por motivo de vacaciones; 15% por negocios; 12.1% para visitar a un familiar; 4.5% por salud; 2.7% para asistir a una conferencia o congreso; y 4% restante por otro motivo.

En referencia a la demanda interna, se refirió que esta creció 45% y los destinos principales fueron Cusco, Arequipa, Piura y Tarapoto.

Adicionalmente, en el artículo se reconfirma que entre las principales demandas de los turistas extranjeros están la gastronomía, los paisajes y las actividades culturales, citadinas y rurales (“Crece la demanda,” 2015). Por su parte, como se detalla en la Figura 12, el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (2016c) determinó que la segmentación del mercado turístico de Perú se expandía en tres sectores, uno de nichos que comprende actividades como surf, trekking, arqueología y aves; otro segundo referido a gastronomía, festividades, áreas naturales, insectos, fotografía y además de algunas actividades del primer nicho; y en la base de la pirámide se ubica el segmento general que tiene como motivación principal los íconos ancla del país.

Del mismo modo describió que a menor afluencia (como ocurre en el segmento de nicho) hay mayor gasto promedio y mayor nivel de especialización, mientras que en el segmento general hay menor gasto promedio y menor nivel de especialización. Con respecto a la oferta y demanda de infraestructura hotelera, el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (2013b) mencionó que la demanda hotelera se incrementará de manera sostenida hasta el año 2021 en siete ciudades como Arequipa, Cusco, Lima, Piura, Lambayeque, La

Libertad y Loreto para lo cual se requiere una inversión de 5,000 millones de dólares para la implementación de 30,000 habitaciones.

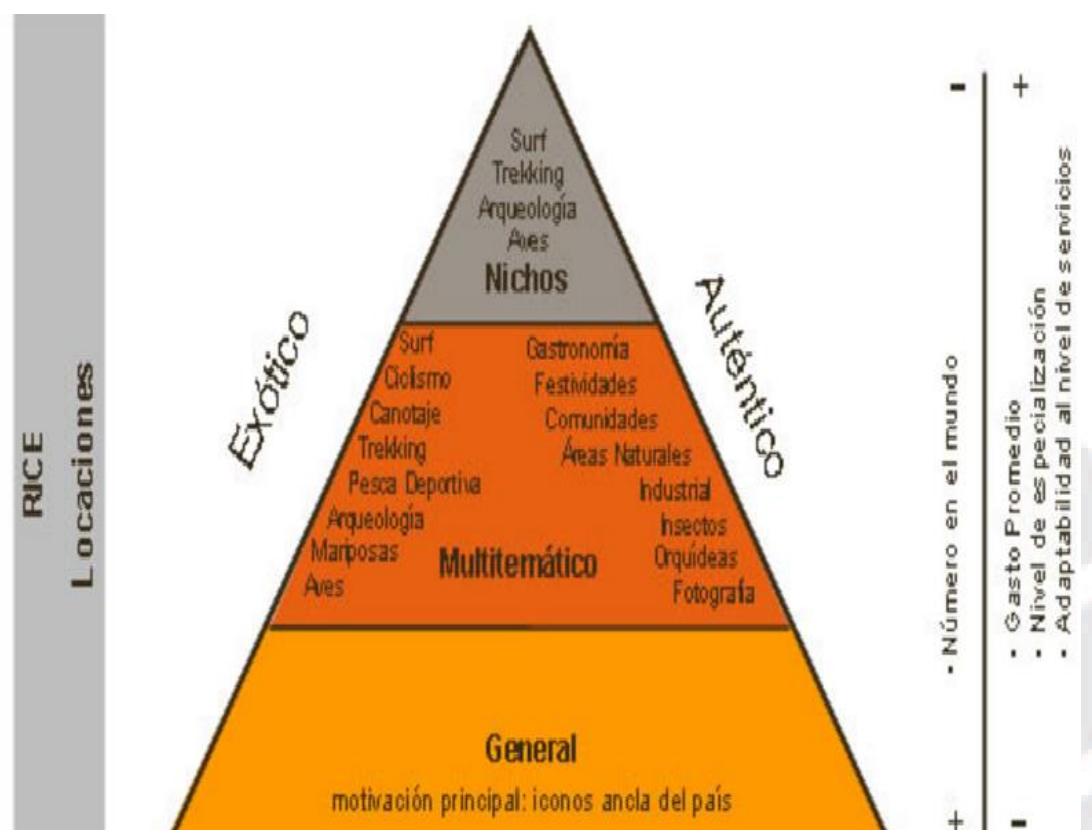


Figura 12. Segmentación del mercado turístico de Perú.

Tomado de "Descripción turística del Perú," por el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo, 2016c (<http://www.mincetur.gob.pe/newweb/Default.aspx?tabid=3250>).

Perú, a través de INDECOPI, brinda protección a los derechos de los consumidores, quienes, como lo señaló Porter (2010) con el transcurso del tiempo se han vuelto más sofisticados y han conformado una nueva clase media que tiene acceso al crédito de consumo, dándose cuenta de la existencia de nuevos productos y marcas, y demandando calidad.

INDECOPI (2016a) recibió 50,981 reclamos a través de Servicio de Atención al Cliente, entre agosto 2015 y julio 2016 (ver Tabla 8). Los consumidores, quienes consideran que sus derechos han sido afectados por proveedores, fueron principalmente de las siguientes actividades económicas: (a) servicios Bancarios y financieros, (b) equipos y servicios de

telecomunicaciones, (c) transporte de pasajeros, y (d) seguros, las que en conjunto ocupan un 63.60% de la totalidad de los reclamos registrados en el referido periodo.

Tabla 8

*SAC-Perú: Reclamos Recibidos a Nivel Nacional, Según Actividad Económica*

N°	Actividad Económica	Reclamos Recibidos	Reclamos Concluidos 1/			En Proceso 4/
			Conciliados 2/	No Conciliados 3/	Otros	
1	Servicios Bancarios y financieros	21,727	9,096	1,401	10,278	952
2	Equipos y servicios de telecomunicación	4,152	1,073	90	2,855	134
3	Transporte de pasajeros	3,909	1,650	254	1,880	125
4	Seguros	2,571	979	217	1,280	95
5	Servicios educativos y artículos de educación	1,951	869	179	850	53
6	Electrodomésticos y servicio técnico	1,739	862	171	650	56
7	Automóviles, accesorios, repuestos y mecánica	1,429	562	222	581	64
8	Artículos del hogar	1,242	605	109	498	30
9	Vestido y calzado	837	421	56	323	37
10	Inmuebles, corretaje, alquiler departamentos	754	255	134	340	25
11	Diversión, espectáculos y buffets	591	186	33	360	12
12	Equipos de cómputo	496	231	49	206	10
13	Alimentos	479	216	39	207	17
14	Muebles, decoración, carpintería y florería	400	156	17	217	10
15	Transporte de carga y mudanza	394	157	39	187	11
16	Servicios de salud	370	161	34	166	9
17	Hoteles y restaurantes	300	122	28	138	12
18	Servicios de correo y mensajería	299	137	11	141	10
19	Servicios Turísticos	226	87	35	94	10
20	Otras actividades económicas	7,025	1,756	576	3,451	242
TOTAL		50,891	20,581	3,694	24,702	1,914

*Nota.* Adaptado de “Reporte de Estadísticas Institucionales. Gerencia de Estudios Económicos,” por INDECOPI, 2016a. Reporte Mensual Julio 2016. Año N°16, N°162, p.4 (<https://www.Indecopi.gob.pe/documents/20182/174845/julio2016/eafed3ec-d8a2-4eaf-ac4e-ae3fc6de1718>). <sup>1/</sup> Reclamos presentados durante los últimos 12 meses y concluidos dentro de ese mismo periodo. <sup>2/</sup> Incluye reclamos concluidos parcialmente. <sup>3/</sup> Corresponde a reclamos derivados, inasistencias del proveedor, desistimientos del reclamante y en abandono. <sup>4/</sup> En proceso, al 31 de julio de 2016.

Con respecto a la demanda externa, según información publicada por el INEI (2016d) los principales sectores aportantes al total de exportaciones peruanas tanto en el 2014 como

en el 2015 fueron la minería, el sector agropecuario, petróleo y gas natural, textiles y productos químicos (ver Tabla 9).

Tabla 9

*Exportación FOB, según Sector Económico: 2014-2015*

Sector económico	Millones de USD de 2002		% del Total		Variación en % 2014-2015
	2014	2015	2014	2015	
Total	14,168.00	13,877.10	100.0%	100.0%	-2.1
I Productos tradicionales	7,238.00	7,242.50	51.1%	52.2%	0.1
Pesquero	616.80	498.20	4.4%	3.6%	-19.2
Agrícola	295.70	281.50	2.1%	2.0%	-4.8
Minero	4,933.70	5,393.80	34.8%	38.9%	9.3
Petróleo y gas natural	1,391.80	1,069.00	9.8%	7.7%	-23.2
II Productos no tradicionales	6,881.60	6,600.00	48.6%	47.6%	-4.1
Agropecuario	2,403.20	2,583.70	17.0%	18.6%	7.5
Textil	1,054.30	794.10	7.4%	5.7%	-24.7
Pesquero	677.40	588.70	4.8%	4.2%	-13.1
Químico	979.50	904.60	6.9%	6.5%	-7.6
Metalmecánico	545.80	513.60	3.9%	3.7%	-5.9
Siderometalúrgico	361.40	380.70	2.6%	2.7%	5.3
Minería no metálica	429.10	439.10	3.0%	3.2%	2.3
Resto	430.90	395.40	3.0%	2.8%	-8.2

*Nota.* Adaptado de "Evolución de las Exportaciones e Importaciones," por INEI, 2016d ([https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/informe-tecnico-n02\\_exportaciones-e-importaciones-dic2015.pdf](https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/informe-tecnico-n02_exportaciones-e-importaciones-dic2015.pdf)).

Asimismo, la Tabla 10 presenta los productos más demandados por el exterior en dicho periodo fueron el cobre, el oro, los derivados de petróleo y el zinc, totalizando entre estos cuatro ítems el 36.5% del total de las exportaciones del 2014, y el 38.5% del 2015. Luego de estos cuatro productos, en el quinto y sexto lugar figuran las uvas y la harina de pescado en la relación de los productos peruanos más exportados.

Continuando con el análisis, los países destino de estas exportaciones, los cuales constituyen la demanda externa de productos nacionales, fueron principalmente China y Estados Unidos, concentrando entre ambos el 35.8% del total de las exportaciones, seguidos

en orden de participación por Suiza, Canadá y Chile, con el 5.2%, 5.0% y 4.0% respectivamente (INEI, 2016d).

Tabla 10

*Principales Productos Exportados: 2014-2015*

Producto	Millones de USD de 2002		% del Total		Variación en % 2014-2015
	2014	2015	2014	2015	
<b>Productos tradicionales</b>					
Cobre	2,166.70	2,513.00	15.6	18.1	16.0
Oro	1,388.90	1,525.10	10.0	11.0	9.8
Derivados de petróleo	1,011.70	785.30	7.3	5.7	-22.4
Zinc	497.20	520.20	3.6	3.7	4.6
Plomo	344.30	417.70	2.5	3.0	21.3
Harina de pescado	491.90	412.40	3.5	3.0	-16.2
Café	235.70	225.00	1.7	1.6	-4.5
Gas natural	240.40	206.80	1.7	1.5	-14.0
Hierro	212.70	169.10	1.5	1.2	-20.5
<b>Productos no tradicionales</b>					
Uvas	384.40	444.20	2.8	3.2	15.6
Espárragos	335.40	323.10	2.4	2.3	-3.7
Fosfato de calcio natural	178.40	191.40	1.3	1.4	7.3
Mangos y mangostanes	122.10	190.60	0.9	1.4	56.1
Paltas	172.60	169.50	1.2	1.2	-1.8
Placas de polímeros de propileno	147.00	121.80	1.1	0.9	-17.1
Calamar, pota y jibias	301.10	223.90	2.2	1.6	-25.6
Baldosas de cerámica barnizadas o esmaltadas	79.50	89.90	0.6	0.6	13.1
Cacao crudo	62.40	79.40	0.4	0.6	27.2
Zinc sin alear	78.20	75.30	0.6	0.5	-3.7
Preparación para la alimentación de los animales	77.00	73.10	0.6	0.5	-5.1

*Nota.* Adaptado de “Evolución de las Exportaciones e Importaciones,” por INEI, 2016d ([https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/informe-tecnico-n02\\_exportaciones-e-importaciones-dic2015.pdf](https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/informe-tecnico-n02_exportaciones-e-importaciones-dic2015.pdf)).

En el caso de China, es el principal demandante de hierro, cobre y harina de pescado, habiendo concentrado el 94%, 76.5% y 54.9% del total de las exportaciones de dichos productos en el año 2015. Por su parte Estados Unidos es el principal comprador de espárragos peruanos, habiendo concentrado el 44.6% de las exportaciones en el 2015. Respecto a Suiza, este país es el destino principal del oro, totalizando el 44.6% del total exportado de este producto. Finalmente, Chile es el principal destino de exportación de

Baldosas de cerámica barnizadas o esmaltadas, habiendo requerido el 57.1% del total de exportaciones de dicho producto.

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

Las instituciones de un país que trazan objetivos, los valores de la nación y el prestigio que el país da a determinados sectores, en conjunto, orientan el flujo de capitales y de recursos humanos que incide directamente en la posición competitiva de algunos sectores del país (Porter, 2014). En ese sentido, la Constitución Política del Perú establece en sus artículos 58 y 61, como uno de los principios generales del régimen económico que la iniciativa privada es libre en el marco de una economía social de mercado en donde el Estado orienta el desarrollo del país, promoviendo principalmente sectores como salud, empleo, educación, seguridad, infraestructura y servicios públicos; y siendo el Estado también vigilante y facilitador de la leal competencia.

Como parte de la estructura establecida por el ente estatal la Presidencia del Consejo de Ministros [PCM] (2016) estableció entidades que tienen a su cargo diversas funciones que de una manera u otra inciden en la estructura y las estrategias, e incluso en la rivalidad que puedan tener las empresas del país. Así se tiene el Centro Nacional de Planeamiento Estratégico [CEPLAN] (2016) el que supervisa el planeamiento estratégico de las entidades del Estado contribuyendo al mejoramiento de la calidad de vida de la población y al desarrollo sostenible. Se tiene también el Consejo Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación Tecnológica [CONCYTEC] (2016a) que está integrada por organizaciones del Estado, empresariales así como comunidades y la sociedad civil y tiene como finalidad normar, dirigir, fomentar y supervisar, entre otras finalidades, las acciones del Estado en el ámbito de la ciencia, tecnología e innovación tecnológica, de modo que exista una acción concertada y complementaria entre los proyectos de los entes públicos, académicos y empresariales. Asimismo se cuenta con el Instituto de Defensa de la Competencia y

Protección de la Propiedad Intelectual [INDECOPI] (2016b), siendo el organismo que tiene como función principal la promoción del mercado y la protección de los derechos de los consumidores, fomentando en la economía peruana la cultura de la leal y honesta competencia a través del resguardo de las formas de propiedad intelectual, concebido en la actualidad como una entidad que impulsa una cultura de calidad para lograr la satisfacción de sus clientes, la ciudadanía, el empresariado y el Estado. Las materias de competencia de INDECOPI son la defensa de libre competencia, la eliminación de las barreras burocráticas, la fiscalización de la competencia desleal y de dumping y subsidios, los procedimientos concursales, la protección al consumidor, los signos distintivos, los derechos de autor y las nuevas invenciones y nuevas tecnologías, estando cada una de ellas intrínsecamente relacionadas con las reglas del juego que inciden en la competencia que se da en las diversas industrias del país.

De otro lado, se tiene en la estructura estatal al Consejo Nacional de Competitividad [CNC] (2016a) cuyo Consejo Directivo, con representantes del sector público y privado, trabaja en conjunto con una Secretaría Técnica, encargada al Ministerio de Economía y Finanzas, para promover la coordinación inter sectorial e intergubernamental en materia de competitividad detectando barreras, articulando sectores y evaluando e implementando políticas de competitividad que permitan lograr el objetivo general que es el incremento de la productividad y fortalezca las capacidades de las empresas para generar diferenciación tanto en el mercado nacional como internacional (CNC, 2016b). De otro lado, el Plan Nacional de Diversificación Productiva tiene “la finalidad de sofisticar la estructura productiva del país y está basado en tres ejes estratégicos, entre ellos la Diversificación productiva; Reducción de sobres costos y de Regulaciones y la Expansión de la productividad” (“Plan Nacional de,” 2014, párr. 1). Se entiende que este plan es uno de los nuevos motores para el desarrollo del Perú, pues permite ampliar la canasta exportadora, corrigiendo fallas de mercado que son importantes en

sectores de gran potencial exportador, como la agricultura, la minería y las exportaciones no tradicionales; además pretende mejorar las regulaciones para incrementar la rentabilidad e incrementar la producción y reducir la heterogeneidad. Todo este panorama crea para las empresas peruanas un ámbito de competencia sustentada en reglas de juego que deben ser claras para los inversionistas y empresas (“Plan Nacional de,” 2014). De otro lado, existe una relación entre el establecimiento de los impuestos con la formalidad y la competitividad pues como lo expresó Romero (2011) según estudios a esa fecha se evidencia que de los \$154 mil millones de PBI, sólo un 40% se generó en actividades formales, mientras que según la Organización Internacional del Trabajo [OIT] de la PEA solo el 25% era formal y pagaba impuestos de ley. En ese sentido, opinó que cuando hay modificaciones que pretenden elevar las tasas de los impuestos o crear nuevos, solo serán las personas y empresas formales las que pagarán más impuestos, mientras que el 60% del PBI así como el 75% de la PEA continuarán evadiéndolos; concluyendo el autor que a mayor tasa impositiva se genera un mayor incentivo perverso de no pagar –por ende seguir siendo informal– pues la empresa informal tiene un doble beneficio, no paga IGV y al no contabilizar sus ventas no está afectada al Impuesto a la Renta, resultando que las empresas informales sean más rentables que las formales, debiendo el Estado dar una solución eficaz, estableciendo una carga tributaria justa a todos, orientando a que tanto las personas naturales y las empresas se formalicen.

Según Moreno (2016) la informalidad relacionada a los impuestos tiene 4 aspectos negativos que son: (a) menores ingresos del Estado para satisfacer necesidades de población de menores recursos; (b) origina desigualdad, competencia desleal entre las actividades formales e informales; (c) influye en un mayor desempleo y/o subempleo; y (d) atenta contra una toma correcta de decisiones políticas y económicas. A su consideración un sistema tributario justo, técnico, simple y ágil reducirá de modo significativo los costos de la formalidad mientras que de otro lado, una labor de fiscalización eficiente en todos los niveles

de negocios o empresas con un adecuado régimen de sanciones genera un incremento del costo de la informalidad, ámbito en el que SUNAT ha realizado un trabajo importante en la última década creando el Registro Único de Contribuyente, el sistema de pago por red Bancaria y Transferencia Electrónica de Fondos. También resaltó que entre los principales beneficios de la formalidad están: (a) ser sujeto de crédito para el sistema financiero; (b) evitar ser objeto de sanciones incluyendo las de tipo tributario; (c) tener una mayor demanda de los productos o servicios que se prestan; (d) tener una manera efectiva de redistribuir la riqueza; y (e) brindar la calidad moral para exigir servicios públicos de calidad. De otro lado, SUNAT (2016c) señaló que conforme al Doing Business la cual es una de las mediciones más importantes del nivel de competitividad de los países, elaborada por el Banco Mundial, Perú en el 2016 está en el puesto 50 en el pago de impuestos el que es medido a través de tres indicadores: número de pagos por año, tiempo que se requiere para preparar, presentar y pagar tres tipos principales de impuestos y tasa de impuesto total. Conforme se detalla en la Tabla 11 en Perú se tiene nueve pagos al año que lo coloca mejor que el promedio de América Latina y el Caribe, lograda por el avance de declaraciones y pagos electrónicos. Mientras que en cuanto al tiempo (horas por año) Perú se encuentra mejor que el promedio de América Latina y el Caribe más tiene una oportunidad de mejora frente al promedio de los países de la OCDE.

Tabla 11

*Indicadores Medidos por el Doing Business 2016 para el Pago de Impuestos*

Indicador	Perú	América Latina y el Caribe	OCDE
Pagos (número por año)	9	30.1	11.1
Tiempo (horas por año)	260	361	176.6
Tasa de impuesto total (% de ganancia)	35.9	47.7	41.2

*Nota.* Adaptado de “Boletín Informativo Mensual – Mayo 2016,” por Sunat, 2016c ([http://eboletin.sunat.gob.pe/index.php?option=com\\_content&view=article&id=285:el-pago-de-los-impuestos-y-la-competitividad-en-el-peru&catid=1:orientacion-tributaria](http://eboletin.sunat.gob.pe/index.php?option=com_content&view=article&id=285:el-pago-de-los-impuestos-y-la-competitividad-en-el-peru&catid=1:orientacion-tributaria)).

También se observa que la tasa de los impuestos está más baja que el promedio de América Latina y el Caribe así como del promedio de los países de la OCDE. Otro tema vital está referido a la actual legislación laboral en Perú, la que es fuente constante de críticas en el sentido que generaría una serie de sobrecostos laborales a los empresarios generando un clima de negocios poco favorable dicho aspecto.

En ese sentido, Yamada (2014) señaló que una mayor rigidez en economías en desarrollo tienen efectos negativos sobre indicadores laborales y macroeconómicos, tales como un menor crecimiento de la productividad, del empleo y de los salarios, siendo los jóvenes y mujeres los más afectados y generando mayor informalidad laboral, concluyendo que la rigidez laboral es uno de los principales problemas competitivos de Perú sobretodo en el rubro de prácticas de contratación y despido. En un sentido similar opinó Ferreyros (2014) quien señaló que la legislación laboral no apunta al objetivo buscado que es generar empleo formal pues la ley solo asegura a muy pocos trabajadores (23,8% de ellos) formales mientras que el resto no tiene seguro previsional ni de salud ni beneficios sociales. Mientras que de otro lado, hay posiciones en las que se considera que la legislación no es rígida sino que depende del aspecto en el que sea enfocada pues si bien existen ciertos beneficios laborales que no tienen en otros países, en realidad en dichos países el mismo derecho lo va adquiriendo con el tiempo (“El duro camino,” 2015).

Asimismo, Alarco (2016) señaló que una mayor desregulación laboral impactaría de modo negativo en materia social, política y económica pudiendo generar daño a la gobernabilidad del país y consideró que quienes promueven la desregulación del mercado laboral sólo ven a los trabajadores como un costo de producción y no como una fuente de demanda interna, razonando a nivel microeconómico, sin revisar el comportamiento conjunto de los agentes económicos.

Según INEI (2015e), al 2014 el 95.26 % de empresas registradas eran del segmento de Micro empresa como se observa en la Tabla 12 mientras que de la totalidad de las empresas registradas en el mismo año fueron las de comercio y reparación de vehículos automotores y motocicletas las que ocuparon la mayor distribución, llegando a ser el 46.69% de las nuevas empresas, como se aprecia en la Figura 13. Asimismo INEI (2015e) señaló que el 74,23% de las unidades económicas están registradas como personas naturales mientras que el 11,77% están constituidas como sociedad anónima.

Tabla 12

*Número de Empresas por Segmento Empresarial*

Segmento Empresarial	Nº Total de empresas	%
Micro empresa	1'787,857	95.26
Pequeña empresa	77,503	4.12
Mediana y Gran empresa	11,380	0.6
Total	1'876,740	100

*Nota.* Adaptado de “Directorio Central de empresas y establecimientos,” por INEI, 2015e (<http://unstats.un.org/unsd/trade/events/2015/aguascalientes/9.-Panel%20III%20-%20Presentation%201%20-%20INEI%20Peru.pdf>).



*Figura 13.* Empresas según actividad económica en el 2014 (Distribución porcentual). Tomado de “Directorio Central de empresas y establecimientos,” (p. 12), por INEI, 2015e (<http://unstats.un.org/unsd/trade/events/2015/aguascalientes/9.-Panel%20III%20-%20Presentation%201%20-%20INEI%20Peru.pdf>).

### 3.2.4 Sectores relacionados y de apoyo

Respecto a los sectores relacionados y de apoyo, Porter (2014) indicó que estos son los proveedores que soportan a las industrias del país, y que viabilizan el tránsito de los bienes y servicios de los factores productivos hacia la demanda interna y externa. Siendo que los principales factores del Perú están constituidos por las actividades extractivas (minería), el turismo, la agroexportación, la pesca y acuicultura, los sectores de apoyo están constituidos por los proveedores de dichas industrias. Perú SupplyMine (2016) indicó que las industrias de apoyo a la minería están constituidas por los contratistas, los proveedores de bombas, tuberías y otros equipos electromecánicos y sus repuestos consumibles, servicios de consultoría y de soporte, tales como educación, salud, financiero, legal, recursos humanos y transporte. En la Tabla 7, se mostró la relevancia en la composición del PBI de los principales sectores productivos, lo cual permite identificar a los principales sectores relacionados y de apoyo, que serían los siguientes: (a) manufactura, (b) construcción, (c) educación, (d) servicios financieros, (e) telecomunicaciones, (f) servicios profesionales, científicos y técnicos, y (g) salud.

Respecto a la manufactura que se encuentra incluida entre los contratistas y proveedores de equipos, García (2016) recogió las declaraciones del ex ministro de Producción Piero Ghezzi, quien se mostró optimista con referencia a la recuperación de este sector frente a los resultados del 2014, donde obtuvo una caída del 2.9%. En ese sentido, recalcó que los *drivers* que impulsarían esta recuperación, eran el crecimiento de la pesca y de la innovación en las demás industrias, sin embargo los resultados no fueron los esperados, según lo publicó el INEI (2016a), pues en realidad se registró una caída estimada de 1.7%. Por su parte la construcción engloba la parte restante de los contratistas, sin embargo a este sector no le fue bien el año 2015, lo cual fue resaltado por Mendieta (2015), quien recogió datos del estudio de Intéligo SAB que estimaron que “dicho sector tendría una variación de -

2.7% al cierre del 2015 con respecto a lo obtenido en el 2014” (párr.1). Respecto a los sectores salud y educación primaria, Schwab (2015) ubicó a Perú en el puesto 100 de 140 países evaluados, lo cual es un indicador que aún se tiene mucho camino por recorrer respecto a este sector. Este indicador mejora un poco cuando se evalúa la educación superior y entrenamiento, en el cual Perú se ubica en el puesto 82 de 140. No obstante, el Ministro de Educación Jaime Saavedra dio muestras de la actual política de Estado que busca revertir la deficiencia en educación actual, indicando que “es imposible tener un sistema educativo mediocre y esperar ser un país competitivo en el largo plazo (...) no podemos resignarnos a tener una educación de baja calidad” (“Se mejora educación,” 2016, párr.1). En el frente de los Servicios Financieros, el Sistema Financiero Peruano está representado en un 91.57% por el Sistema Bancario Peruano. Este a su vez, se encuentra organizado mediante la Asbanc (2016b), la cual se definió como la “institución gremial que agrupa a los Bancos e instituciones financieras privadas de nuestro país y cuyo principal objetivo es promover el fortalecimiento del sistema financiero privado, proporcionando a sus asociados servicios de información” (párr. 1). Esta institución está conformada por 16 Bancos como socios activos y 6 asociados adherentes conformados principalmente por financieras, las cuales le dan soporte a las inversiones que se desarrollan en el país.

### **3.2.5 Influencia del análisis en el Sistema Bancario Peruano**

La inversión pública tiende a crecer 5.5% y la privada 0.2% en el año 2016 con respecto a los resultados del 2015 (“Inversión pública crecería,” 2016). Si a ello se le agrega el análisis de los sectores de apoyo, se tiene evidencia suficiente para afirmar que la estructura del sistema político-económico peruano actual es propicia para soportar grandes proyectos de inversión pública y privada que permitirán explotar las ventajas competitivas identificadas en el presente análisis competitivo del país. En ese sentido y siendo un sector típicamente de apoyo, como se vio en el capítulo I, el Sistema Bancario Peruano encuentra sus oportunidades en el desarrollo de las demás actividades económicas identificadas en los factores de producción que requieren financiamiento (deficitarios) o que poseen un exceso de fondos del cual desean obtener algún beneficio (superhabitarios), siguiendo las tendencias identificadas en las condiciones de la demanda. Dichas oportunidades son las siguientes: (a)

inversiones de grandes proyectos en minería, energía e infraestructura, (b) desarrollo de sectores en auge con gran potencial de desarrollo como agroexportación, turismo, gastronomía, pesca y acuicultura, (c) construcción, y (d) proyectos verdes (energía renovable, proyectos autosostenibles). Respecto a las fuentes de financiamiento para las inversiones de grandes proyectos en minería, Lau-Tám (2011) indicó que:

Los recursos provendrían de los Bancos internacionales, Bancos e instituciones de desarrollo multilateral, las agencias de desarrollo y de exportación de créditos (como, por ejemplo, la Cooperación Andina de Fomento [CAF] y Corporación Financiera Internacional [IFC], proveedores de servicios, equipos y maquinarias, patrocinadores (sponsors), mercados de capitales internacionales que ostentan Segmentos de Capital de Riesgo (como la Bolsa de Londres [LSE], la Bolsa de Toronto [TSX], la Bolsa Australiana [ASX], y la Bolsa de Valores de Lima [BVL]), compradores de mineral por adelantado (como medio alternativo de financiamiento, a través de contratos de regalías, opción, adquisición o fusión de empresas y venta de las royalties) (p. 4).

En ese sentido y teniendo en cuenta el amplio espectro de proyectos mineros en cartera, así como proyectos de infraestructura y de generación de energía analizados en la sección Condiciones de los factores, el Sistema Bancario Peruano tiene una oportunidad en este mercado, pues se presenta como una alternativa viable al uso de fondos de Bancos internacionales para la intermediación financiera requerida para la ejecución de los proyectos. La Cámara de Comercio de Lima (2016) indicó que el sector construcción crecerá 3.1% el 2016 y 3.7% el 2017. Esta proyección de crecimiento se sustenta principalmente en la aprobación de la medida de disponer el 25% de los fondos de las AFP para la compra de la primera vivienda y en la activación de inversiones en el sector, como parte del Plan de Gobierno del presidente Pedro Pablo Kuczynski 2016-2021 (Peruanos por el Cambio, 2016). Por otro lado, dentro del plan de gobierno orientado a la “Vivienda digna y desarrollo

urbano” (p. 57) que influye en el Sistema Bancario Peruano se encuentran las siguientes actividades: fortalecer créditos hipotecarios, implementar subsidios habitacionales, impulsar el ahorro familiar (27 millones de dólares), implementar la inversión pública para mejorar la habilitación urbana y social (2,400 millones de dólares), implementar la inversión en atender la precariedad habitacional en zonas rurales (600 millones de dólares), entre otras. Estas dos medidas, la liberación de los fondos de las AFP y la inversión privada y pública en constituirán una plataforma sólida para el crecimiento del sector construcción como aporte para el PBI del país en los próximos 10 años (Peruanos por el Cambio, 2016).

Con respecto al sector agroexportación, los logros obtenidos en los últimos años, como se ha expresado previamente, determina que dicho sector sea uno de lo de mayor potencial y por lo tanto siga siendo uno de los sectores que se mantiene altamente atractivo para el Sistema Bancario Peruano, más aun cuando alrededor de dicho sector se desarrollan de modo permanente la red de servicios de apoyo, que como consecuencia natural también tendrá ese crecimiento potencial de modo que al Sistema Bancario Peruano le permite tener un contacto que garantice no solo la posibilidad de captación de nuevos clientes agroexportadores sino también de la cadena de proveedores relacionados a la agroexportación. Actualmente, el Sistema Bancario Peruano se mantiene ligado a las actividades de financiamiento de exportaciones de productos agrícolas, brindando apoyo a la inversión privada, la que además, a través de la asociatividad ha logrado el desarrollo de *clúster*, como el del espárrago, previamente mencionado, todo ello considerando que la automatización de los miembros no permite tener un gran apalancamiento financiero, ni permite mantener una visión de largo plazo (Velarde, 2016). Con respecto al ámbito de energías renovables y proyectos autosostenibles, la compañía Cubico Sustainable Investments realizó un análisis del mercado peruano y evalúa implementar inversiones en el país durante los próximos años, el director de la compañía para las Américas Ricardo Díaz comentó que

existen tres motivos por los cuales están interesados en hacer inversiones en el Perú, el primero de ellos es la estabilidad macroeconómica del país, el segundo es que ya existe una regulación establecida para impulsar los proyectos de energías renovables, y tercero que existe “una riqueza en recursos naturales para generar energía en base a los vientos y sol” (“Se invertirán US\$100,” 2016, párr. 3). El Sistema Bancario Peruano se encuentra muy influenciado por este ámbito ya que en los siguientes años se generarán muchas inversiones de gran envergadura y deben estar preparados para ofrecer productos atractivos a los inversionistas con la finalidad de que hagan uso de la Banca nacional y no la extranjera.

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

El análisis del entorno se realizará mediante la herramienta PESTE (Análisis del Entorno Político, Económico, Social, Tecnológico y Ecológico). Este análisis servirá de insumo para la Matriz de Evaluación del Factor Externo (MEFE), el cual será complementado con el Análisis Competitivo del Sistema Bancario Peruano.

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

El Perú es una república con un presidente bajo un sistema multipartidista, elegido democráticamente a través del voto como deber ciudadano. El gobierno está estructurado en tres poderes, el ejecutivo que lo representa el presidente de la república, el legislativo representado por los congresistas y el judicial. Asimismo existen 10 organismos autónomos que tienen funciones de regulación asociados a los tres poderes del estado, de los cuales, los de mayor influencia sobre el sistema financiero son: (a) la SBS cuya misión es preservar los intereses de los aportantes y asegurados al sistema privado de pensiones; y (b) el BCRP (Portal del Estado Peruano, 2016b).

La SBS es una entidad de absoluta importancia y relevancia en el Sistema Bancario Peruano siendo la encargada de regular y de supervisar el sistema, lo que ha permitido que el mismo se mantenga sólido a lo largo de los años. Esta función ha sido cumplida a cabalidad a través

de dos mecanismos, uno de supervisión in-situ que consta de visitas a las instituciones del sistema, determinado sobre la base del grado de calificación en un grado menor al Banco ante la posibilidad de fragilidad; y otro de sistema de vigilancia extra-situ que le permite tener un sistema de alerta temprana en el cual se determina el grado de cumplimiento de la regulación y el perfil general de riesgo del Banco. La SBS implementa dichos mecanismos con el objetivo que las empresas del sistema administren adecuadamente sus riesgos, registren adecuadamente sus operaciones y cumplan con las normas legales y prudenciales; además las visitas le permiten evaluar la calidad de la información contable y financiera, asegurando la calidad de la integridad de los estados financieros (Serra & Zúñiga, 2016). Según indicó Asbanc (2015f) las adecuadas medidas prudenciales del BCRP generaron un entorno de sólidos fundamentos macroeconómicos de Perú que funciona como marco sólido para el Sistema Bancario Peruano, representando una fortaleza del mismo sistema. Una de las mayores influencias de las actuaciones del BCRP en el Sistema Bancario Peruano está referida a la tasa de interés interBancario que es la cobrada por operaciones de préstamos entre Bancos, las que sirven para que la liquidez fluya transitoriamente entre los Bancos en mercados que además son muy grandes dado el dinamismo de los pagos de alto valor en la Banca. En ese sentido dado que las operaciones de los Bancos centrales influyen en el volumen de fondos de este mercado, la tasa interBancaria está directamente influenciada por dichas transacciones, utilizando el BCRP esta tasa o una muy cercana a ella, como meta operativa de su política monetaria y buscando que el nivel de dicha tasa esté relacionada con un rango de inflación anual entre el 1% y 3% (BCRP, 2016a).

El otro efecto directo de las decisiones del BCRP y el Sistema Bancario Peruano está en la relación entre la tasa de interés interBancaria con las tasas de interés para ahorros y préstamos a pesar que esta estas últimas son determinadas por el mercado financiero y no por el BCRP, sin embargo, a pesar de ello el BCRP puede introducir cambios en las tasas por ser

el principal oferente de fondos líquidos, siendo que la tasa interBancaria sea la de mayor influencia en las tasas de interés de más corto plazo, siendo en los demás casos, como el mercado de activos menos líquidos también una tasa de referencia para la formación de las tasas de interés. Un aspecto a tener en cuenta es que establecer controles directos sobre las tasas de interés sobre las operaciones Bancarias reduce la intermediación financiera e impulsa la informalidad dado que se afecta los niveles de ahorro y crédito, impidiendo ello que el mercado asigne eficientemente los recursos desde los superavitarios a los deficitarios lo que afectaría el esquema actual de libre competencia sin controles de tasa. A pesar de ello las tasas de interés cobradas a los créditos de consumo y a la pequeña empresa son elevadas debido a que dependen de factores microeconómicos como el riesgo crediticio y los altos costos operativos de intermediación pero no dependen directamente de la relación con la tasa interBancaria.

El artículo 87 de la CPP determina que el Estado fomenta y garantiza el ahorro y a través del desarrollo legislativo se establecen las obligaciones y los límites de las empresas que reciben ahorros del público, así como el modo y los alcances de dicha garantía. Además establece que la SBS ejerce el control de las empresas Bancarias, de seguros, de administración de fondos de pensiones, de las demás que reciben depósitos del público y de aquellas otras que, por realizar operaciones conexas o similares, determine la ley. El mismo artículo dice que la ley establece la organización y la autonomía funcional de la SBS y que el Poder Ejecutivo designa al Superintendente de la misma por el plazo correspondiente a su período constitucional. El Congreso lo ratifica (Constitución política del Perú, 1993).

La SBS fue creada el 23 de mayo de 1931 bajo la denominación de Superintendencia de Bancos, pero antes de que sea creada, la supervisión Bancaria en el Perú se inició en 1873 con un decreto que estableció requerimientos de capital mínimo, un régimen de emisión y cobertura de los billetes y publicación mensual de informes con indicación detallada de las

cantidades de moneda acuñada o de metales preciosos existentes en las cajas Bancarias, información que se encuentra en el portal web de la SBS.

Según Sablich (2012), la SBS tiene por finalidad defender los intereses del público en general, cautelando la solidez económica y financiera de las personas naturales y jurídicas sujetas a su control; velando que se cumplan las normas legales, reglamentarias y estatutarias que las rigen; ejerciendo control de todos sus negocios y operaciones. También existe el Comité de Supervisión Bancaria Basilea [BCBS] (2013), que:

Es el principal organismo normativo internacional para la regulación prudencial de los Bancos y constituye un foro de cooperación en materia de supervisión Bancaria. Su generación se da luego de la reciente crisis financiera internacional la que evidenció la necesidad de fortalecer la regulación, supervisión y gestión de riesgos del sistema Bancario. Su mandato es mejorar la regulación, la supervisión y las prácticas Bancarias en todo el mundo con el fin de afianzar la estabilidad financiera” (p. 1).

Inicialmente estuvo conformada por los Bancos centrales de los países del G10 pero a raíz de la promulgación de Basilea II la Unión Europea la adopta como una directiva y en algunos países se establece como marco jurídico. Entre las principales funciones de sus miembros se tiene el compromiso de trabajar de forma conjunta para cumplir el mandato del Comité, promover la estabilidad financiera, mejorar la regulación y la supervisión y trabajar en aras de la estabilidad financiera mundial y no solo de intereses nacionales (SBS, 2016i).

Se debe precisar que la visión de la SBS es “ser una institución supervisora y reguladora reconocida en el ámbito mundial, que aplica estándares internacionales y las mejores prácticas, apoyada en las competencias de su capital humano” (SBS, 2016h, párr. 1). Determina que dicho ente supervisor se encuentre constantemente monitoreando a sus pares en otros países, así como los casos de fraudes potenciales o riesgos identificados a nivel mundial, a fin de implementar regulaciones preventivas a nivel nacional.

Una variable de corte social con mucha influencia en aspectos políticos y que es de interés nacional es la lucha contra la informalidad económica con tal magnitud que en el 2015, el 61% del PBI de Perú se generó en el marco de una economía informal (“Noticia 360: Perú,” 2015). Este análisis enfatizó en que mientras se mantengan altas barreras burocráticas, tributarias y legales no se alcanzará el camino a la formalización, y como consecuencia una ineficiente asignación de recursos y utilización de los servicios del Estado que impacta de manera negativa en el empresariado formal. Esta alta informalidad en primera instancia es un aspecto negativo que recorta las posibilidades de mayor y/o mejor crecimiento, también puede ser vista como una oportunidad de que esta parte gruesa de la población ingrese al Sistema Bancario a través de la formalización económica y como consecuencia tenga acceso a servicios de vivienda, salud y educación que incremente su calidad de vida.

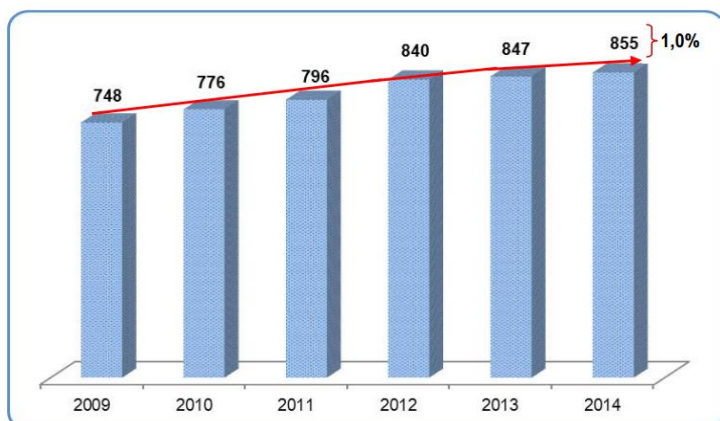
Con respecto a la política fiscal, el objetivo de toda economía es el crecimiento sostenido y el bienestar para toda la población, esto se generará en cuanto se cuente con una economía macroeconómicamente estable, donde se haya aplicado un conjunto de reformas estructurales y teniendo seguridad interna, social y jurídica. Para cumplir con lo anterior “todo Gobierno establece prioridades y define una serie de políticas en el campo fiscal, monetario, externo, entre otros, que deben ser consistentes y coherente entre ellas” (p. 16). La política fiscal es un instrumento necesario, pero no suficiente para alcanzar las metas de estabilidad y bienestar. El ahorro interno juega un papel trascendental en este proceso, es “la base del desarrollo que hace posible la expansión de la actividad productiva de un país, mediante la canalización de los recursos necesarios para la inversión” (p. 24). El Gobierno y el sector privado deben contribuir juntos en la generación del ahorro interno, a través de un manejo prudente de la política fiscal. “La solvencia de las cuentas fiscales garantizará el ahorro interno necesario para viabilizar un crecimiento sostenido a mediano plazo” (p. 24) (Almenara, 2008).

En Perú existe un organismo encargado de administrar los tributos que es la Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria [SUNAT] teniendo como misión “servir al país proporcionando los recursos necesarios para la sostenibilidad fiscal y la estabilidad macroeconómica, contribuyendo con el bien común, la competitividad y la protección de la sociedad, mediante la administración y el fomento de una tributación justa y un comercio exterior legítimo” (SUNAT, 2016a, párr. 1). Tiene como finalidad administrar los tributos del gobierno nacional, es un organismo autónomo y ejerce sus funciones aplicando sus propios criterios técnicos, preservando su independencia y estabilidad institucional (SUNAT, 2016b). El actual presidente constitucional de la República del Perú Pedro Pablo Kuczynski y su partido político Peruanos Por el Kambio en su plan de gobierno proponen dos lineamientos interesantes relacionados con la dinamización de la política fiscal para los próximos cinco años de mandato, uno de ellos es un programa de reactivación económica, donde expone que se desarrollarán las siguientes políticas: “(a) se dará un estímulo fiscal usando los márgenes de endeudamiento que tenemos; (b) se impulsará una reforma tributaria que aliente el consumo y la inversión; y (c) se reanimarán los proyectos mineros y de infraestructura paralizados” (p. 132). El segundo lineamiento se enfoca en retomar la reforma estructural, donde la propuesta de la reforma se basa en: “(a) aumentar la formalidad ofreciendo a las pequeñas y medianas empresas beneficios regulatorios y fiscales; y (b) una nueva política tributaria que baje las tasas impositivas, pero que aumente la recaudación” (Peruanos Por el Kambio, 2016, p.32).

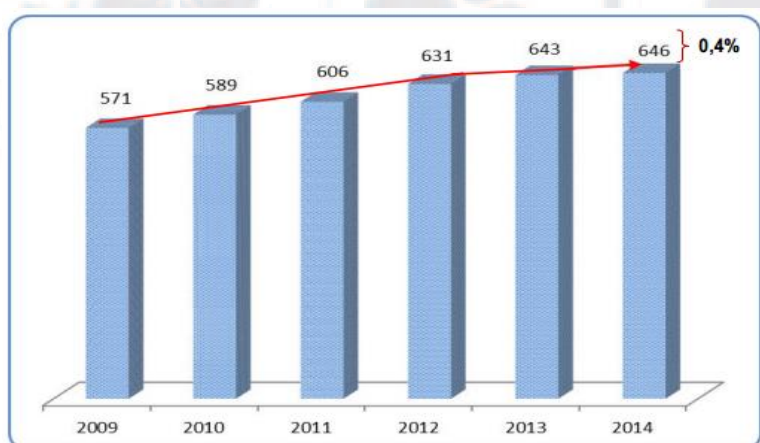
### **3.3.2 Fuerzas económicas y financieras (E)**

Con respecto al ingreso real promedio per cápita y al gasto real promedio per cápita, el INEI (2015d) indicó que ambos registran incrementos sostenidos en los últimos años (ver Figura 14 y Figura 15). Estos indicadores reflejan que la economía del país viene creciendo, lentamente pero de manera sostenida. INEI (2015c) indicó que en el año 2014, se registraron

mejores condiciones de vida de la población. Así, aumenta el acceso de la población pobre a los servicios básicos de agua, desagüe y luz; así como la cobertura de telefonía móvil.



*Figura 14.* Perú: Evolución del ingreso real promedio per cápita mensual, 2009-2014. Tomado de “Evolución de la pobreza monetaria 2009-2014,” por INEI, 2015d, p. 21 ([https://www.inei.gob.pe/media/cifras\\_de\\_pobreza/informetecnico\\_pobreza2014.pdf](https://www.inei.gob.pe/media/cifras_de_pobreza/informetecnico_pobreza2014.pdf)).



*Figura 15.* Perú: Evolución del gasto real promedio per cápita mensual, 2009-2014. Tomado de “Evolución de la pobreza monetaria 2009-2014,” por INEI, 2015d, p. 13 ([https://www.inei.gob.pe/media/cifras\\_de\\_pobreza/informetecnico\\_pobreza2014.pdf](https://www.inei.gob.pe/media/cifras_de_pobreza/informetecnico_pobreza2014.pdf)).

A pesar del crecimiento en el ingreso y el gasto per cápita, en la última década Perú ha disminuido su crecimiento económico de un 6.9% en el período 2006 al 2011 a un 4.7% del 2011 al 2015, asimismo este escenario se extiende en Latinoamérica. Para tomar medidas al respecto y con miras al largo plazo, Perú debe invertir en infraestructura para contrarrestar los bajos niveles competitividad y productividad que le da la falta de diversidad productiva en infraestructura tanto pública como privada a través de concesiones (“Infraestructura en el Perú,” 2016). Para ello el gobierno de Pedro Pablo Kuczynski ha planeado 17 megaproyectos

para el período 2016 – 2020 cuya inversión pública y privada suma alrededor de 79,150 millones de dólares de los cuales 45,000 millones serán para refaccionar y reconstruir colegios públicos y centros deportivos, desarrollar proyectos hidroeléctricos y el gaseoducto del sur (Mendieta, 2016b).

Con respecto al mercado de materias primas, en el artículo de Gestión se indicó que el Marco Macroeconómico Multianual [MMM] 2016-2018 revisado - documento elaborado por el Ministerio de Economía y Finanzas [MEF] - ha establecido una serie de riesgos tanto externos como internos que podrían afectar los estimados de crecimiento de la economía peruana para el año 2016 y el 2017. Según el MEF, el contexto internacional plantea múltiples riesgos a la baja para la economía que ya fueron identificados en el MMM de abril y entre ellos figuraban la desaceleración abrupta de China y la caída de precios de las materias primas, así como la incertidumbre respecto del inicio y la magnitud del incremento de la tasa de política monetaria de la Reserva Federal de Estados Unidos. También está la salida súbita y masiva de capitales desde economías emergentes activada por una mayor caída de precios de materias primas y/o retiro del estímulo monetario en Estados Unidos (“¿Qué riesgos amenazan,” 2015).

Falen (2015) señaló que durante el 2016 gran parte del crecimiento de la economía peruana estaría vinculado a la economía local. Al igual que en el 2015, la minería continuaría siendo el principal motor de crecimiento, “La minería pesa mucho. Tiene un peso de 12% en el PBI. Sólo el cobre tiene un peso de 6%” (párr. 3) señaló Alex Müller-Jiskra, economista para el Perú del Banco de inversión BTG Pactual (Falen, 2015). Otro de los riesgos que se deparan para el 2016 es que este será el último año en el que entrarán megaproyectos, “Estamos en la última etapa de proyectos grandes. El nuevo gobierno tendrá que hacer reformas para evitar la caída de la inversión desde el 2018” (párr. 4) apuntó Juan Mendoza, director de la maestría en economía de la Universidad del Pacífico (Falen, 2015).

Finalmente, en cuanto al entorno internacional, a finales de 2015, se manifiesta con una economía de gran volatilidad e incertidumbre y con crecimiento heterogéneo, resultando ser tres los factores que a nivel mundial son influyentes en los mercados: la apreciación del dólar y la recuperación norteamericana; la crisis griega y la caída de la bolsa de Shanghai. Sin perjuicio de ello, el Fondo Monetario Internacional [FMI] espera un crecimiento fuerte de la economía peruana para el primer trimestre del año, a lo que se suma la recuperación de la inversión privada tras las elecciones (“FMI revisará al,” 2016). Tras publicarse el dato del Producto Bruto Interno (PBI) de diciembre (6.4%) el FMI revisará al alza su proyección de crecimiento del Perú para el 2016, dijo el FMI, según señala la agencia Andina. “La perspectiva de crecimiento que maneja que el FMI [para el Perú] es de 3.3% para este año, pero la noticia de hoy originará que todo el mundo se ponga a repensar la perspectiva para este año” (“FMI revisará al,” 2016, párr. 3) afirmó Alejandro Santos, representante en el Perú del FMI. La noticia del PBI de diciembre “es la primera de una serie de buenas noticias que vamos a seguir escuchando en todo el año. La confianza en esta recuperación será cada vez más sólida” (“FMI revisará al,” 2016, párr. 4), dijo Santos.

En relación al riesgo país, el concepto según Montilla (2007) “hace referencia a la probabilidad de que un país, emisor de deuda, sea incapaz de responder a sus compromisos de pago de deuda, en capital e intereses” (párr. 1). Al respecto, el MEF acotó que:

El riesgo país, medido por el Stripped Spread de los bonos Brady, se incrementa principalmente de acuerdo a la evolución de tres tipos de factores: En primer lugar, por la evolución de las variables económicas fundamentales de una economía, asociadas la política macroeconómica doméstica o al contexto internacional, tales como el déficit fiscal, la inflación, el nivel de las Reservas Internacionales Netas, el nivel de actividad económica, la tasa de interés internacional, etc. En segundo lugar, responde a la situación política doméstica. Por ejemplo, en periodos electorales se

produce un grado de incertidumbre que eleva el riesgo país. Finalmente, y no por ello menos importante, el riesgo país sube también por eventuales riesgos en la región.

(Ministerio de Economía y Finanzas, 2016, párr. 1)

El riesgo país del Perú en agosto 2016 se ubicó en su valor más bajo desde junio del 2015, tras situarse en 163 puntos básicos, colocándose por debajo del promedio que registra América Latina con unos 464 puntos. Para los inversores, este índice es una orientación, y les permite tomar decisiones sobre invertir o no invertir en dicho país, “cuanto mayor es el riesgo, menos proyectos de inversión son capaces de obtener una rentabilidad acorde con los fondos colocados; y cuanto menor sea este índice, el país se hace más atractivo para los inversionistas” (“Riesgo país del,” 2016, párr. 10). El riesgo país del Perú al estar por debajo del promedio de los demás países de América Latina, hace al Perú un país altamente atractivo para hacer inversiones tanto para empresarios locales como extranjeros.

Sin embargo en los últimos años, se han presentado conflictos sociales asociados principalmente al sector minero como Conga, Tía María y Santa, a pesar de ello, a nivel económico, la calificadora de riesgo crediticio soberano Moody's consideró que el riesgo político del Perú se había atenuado, tanto así que la calificación mejoró de Baa3 a Baa2 en el 2012 y que la brecha para ser calificado con un menor riesgo, Baa1, requiere superar las deficiencias institucionales, que se implemente reformas económicas y financieras, y que se puedan resolver los problemas sociales de manera sostenida (“Moody's sube la,” 2012).

En relación a los Tratados de Libre Comercio [TLC], Ferrero (2015) indicó que en las dos últimas décadas el Perú ha tenido estabilidad democrática y económica lo cual permitió un crecimiento precavido y racional, asimismo las políticas económicas han generado promoción de la inversión con tratados comerciales en los últimos 15 años.

Según el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (2016a), los tratados comerciales atraen beneficios no solo de tipo comercial sino que permiten reducir las barreras

en el comercio, contribuyen a mejorar la competitividad de las empresas peruanas y facilitan el flujo de la inversión extranjera, entre otros beneficios que se plasman a través de los efectos multiplicadores sobre el resto de la sociedad, integrando el país al mundo.

Asimismo son importantes los Tratados Multinacionales como el Acuerdo Transpacífico de Cooperación Económica (TPP por sus siglas en inglés), el cual según se indicó “lo componen Estados Unidos, México, Perú, Chile, Canadá, Japón, Malasia, Singapur, Vietnam, Brunei, Australia y Nueva Zelanda, economías que en conjunto comprenden el 40% del PBI del mundo, es decir unos 800 millones de habitantes” (“TPP: Puntos para”, 2016, párr.3). Al respecto el director ejecutivo del Instituto de Comercio Exterior de la CCL Carlos Posada estimó que en aproximadamente cinco años el TPP generaría un incremento en las exportaciones peruanas de unos cuatro mil millones de dólares.

Finalmente, otro aspecto relevante dentro de las fuerzas económicas, es la formalización de la economía a través de la Bancarización que según la Ley 28194, vigente desde el 27 de marzo de 2004, que tiene como objetivo luchar contra la evasión y formalización de la economía, a partir de la cual se establece como requisito la Bancarización, fijando un monto a partir del cual se deberá usar medios de pago (actualmente es de S/ 5,000 ó US\$ 1,500) con la finalidad de sustentar los gastos y los créditos fiscales, alentando la formalización de la economía.

Según Perea (2013), en el informe sobre lineamientos para impulsar la Bancarización en Perú señaló que la Bancarización es un de suma utilidad para el crecimiento económico de largo plazo, y teniendo un sistema financiero desarrollado se genera la posibilidad de tener una asignación eficiente de recursos lo que a su vez favorece la acumulación de capital y el crecimiento. Entre las diversas razones por las que Perea (2013) consideró importante Bancarizar se rescata la referida a facilitar la liquidez que necesitan los inversionistas y a

potenciar la efectividad de la política monetaria, lo que impacta positivamente en el comercio y la actividad económica y la política contra cíclica y la estabilidad macroeconómica.

Para alcanzar los niveles de Bancarización y de intermediación deseados se realiza el análisis de diversos indicadores. Así, se mide el grado de Bancarización y de intermediación a través de diversos indicadores que miran a profundidad el sistema (colocaciones de créditos/PBI y depósitos/PBI) así como indicadores que dan cuenta de la facilidad para dar acceso a los productos y servicios Bancarios.

El Banco de la Nación (2016b) determinó el grado de Bancarización como el resultado del monto de los depósitos totales entre el PBI y determina el grado de intermediación como el resultado de las colocaciones de créditos entre el PBI. Así, considerando que los depósitos totales del Sistema Bancario Peruano, a diciembre de 2015 (en millones de Soles) fue de S/ 235,659 y el PBI del 2015 fue de S/ 606,409 según INEI (2016c), lo que determina que el nivel de Bancarización al 2015 fue de 38.5%; ahora considerando que las colocaciones de créditos totales del Sistema Bancario a diciembre de 2015 (en millones de Soles) fue de S/ 236,991, lo que determina que el nivel de intermediación fue de 38.7%. Sin perjuicio de ello, en este análisis se considerará el número de personas de la PEA que tengan uno o varios productos Bancarios, lo que a través de tramos anuales se irá incrementando el número de personas en Perú que tengan uno o más productos Bancarios.

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

Durante el periodo de enero a septiembre de 2015 el monto transado por el canal de Banca por internet creció en 68%, mientras que el porcentaje de incremento por el canal Banca móvil fue del 6,585%. Estos grandes incrementos se explican por el lanzamiento de aplicativos para equipos móviles y tablets. No obstante, la mayor parte de transacciones aún se realizan a través de los canales tradicionales, pero la tendencia apunta hacia el abandono

progresivo de estos canales en el largo plazo (Asbanc, 2015e). En otro aspecto, durante los últimos años, la pobreza en el Perú ha decrecido en el periodo 2009-2014 la pobreza bajó 10 puntos porcentuales, situándose en 22.7%. Comparando esta cifra con el 30.8% registrado en el 2010, se aprecia una mejoría notable respecto a la lucha contra la pobreza, no obstante aún se tienen distritos con un elevado porcentaje de pobreza (“Editorial: El mapa,” 2015). Según Daly (2015) los distritos que más redujeron la pobreza son aquellos que se encuentran cercanos a asentamientos mineros o que están dentro del alcance del canon minero. De igual manera el gasto público en obras de construcción de carreteras y saneamiento es otro rubro que ha generado este nivel de reducción de la pobreza.

Una de las variables relacionadas a la pobreza es en nivel de alfabetización de la población, según la UNESCO (2008) el nivel de escolaridad está relacionado con el nivel de ingresos ya que las personas pueden acceder a labores con mayor valor y asimismo su entorno directo y su descendencia. Según INEI (2015a) se considera una persona como analfabeta cuando es mayor de 15 años de edad y no sabe leer ni escribir. La disminución del analfabetismo de 2004 al 2014 fue de casi 4% a nivel país, reduciéndose de 10.1% a 6.3% siendo la distribución de este porcentaje, 3.7% pertenece al área urbana y 15.7% al área rural, asimismo el 11.3% de analfabetismo se encuentra en la sierra, 7.5% en la selva y el 3.3% en la costa. La Comisión Multisectorial de Inclusión Financiera (2015) propuso el diseño de una Estrategia Nacional de Inclusión Financiera [ENIF], pues: (a) aún la mayoría de los ciudadanos no se encuentran incluidos, (b) es imprescindible lograr mejores mecanismos de articulación entre los organismos del Estado involucrados en las iniciativas que han venido impulsando la inclusión financiera, (c) la oferta en el mercado financiero concentra sus operaciones en el ámbito urbano, (d) existe potencial para el desarrollo de negocio de los microseguros, (e) la demanda por servicios financieros aún es reducida, (f) es necesario impulsar procesos de innovación para el diseño de nuevos canales y productos, (g) es

necesario articular los diversos esfuerzos públicos y privados para lograr capturar información relevante, y (h) es relevante potenciar los avances respecto de los sistemas de pagos.

La ENIF es el resultado del trabajo de una comisión multisectorial en la que participaron el Banco de la Nación la SBS, el BCR, y los ministerios de Economía y Finanzas, de Desarrollo e Inclusión Social y de Educación. De este modo, el Banco de la Nación se aúna al esfuerzo por reducir la pobreza e impulsar la prosperidad mediante el acceso a servicios financieros formales y que los ciudadanos puedan realizar cualquier tipo de transacción como ahorros, pagos, créditos y seguros. (Banco de la Nación, 2015, p. 3)

Referente al acceso al sistema financiero, la Tabla 13 presenta algunos indicadores que muestran que, si bien se ha mejorado en la inclusión, aún no estamos a niveles competitivos en comparación con países líderes de la región, como Chile por ejemplo (ver Tabla 14). La propuesta de la Comisión Multisectorial de Inclusión Financiera (2015) incluyó la implementación de mayores puntos de acceso para el ciudadano, ya sea mediante agentes intermediarios, cajeros automáticos, agencias, internet y otros canales innovadores, dentro de los cuales está el dinero electrónico, a fin de llegar sobre todo a las zonas rurales.

Con respecto a la educación financiera, a pesar de los avances, los niveles de pobreza y desigualdad siguen siendo altos y la exclusión financiera continúa afectando a sectores, tanto de la población urbana como rural, lo que puede dificultar el futuro desarrollo económico y social de la región. Por otra parte, el crecimiento económico trae consigo la necesidad de que las personas sepan cómo manejar sus finanzas personales y beneficiarse de los mercados financieros más desarrollados. En este sentido, las iniciativas de educación financiera pueden convertirse en un complemento importante de los procesos de inclusión financiera y las medidas de reducción de la pobreza. En consecuencia, en los países de la

región se han desarrollado programas que se basan en la complementariedad entre la educación financiera, la inclusión y el desarrollo del capital social. Un ejemplo reciente de esta dinámica es la inclusión de la educación financiera en los programas de transferencias monetarias. La encuesta regional analizada en este documento ha permitido identificar prácticas innovadoras y ejemplos relevantes de la cooperación interinstitucional, así como la existencia de algunas estrategias nacionales orientadas a la promoción de la educación financiera, las cuales han contado con un importante apoyo político (Banco de Desarrollo de América Latina, 2013). Las necesidades en materia de educación financiera de la población no son iguales para todos los países de la región, por lo cual es necesario un mayor esfuerzo en términos de medición. Esto, junto con una evaluación de impacto más completa de los programas existentes, ayudaría a diseñar e implementar programas de educación financiera más eficaces y a generar resultados medibles. Los casos de Brasil, México y Perú sobresalen en la muestra. En Brasil, la cooperación ocurre en el marco de una estrategia de educación financiera implementada por completo, lo que permite la coordinación de iniciativas y el esfuerzo conjunto entre los sectores público y privado. En México, la cooperación ocurre dentro del Comité de Educación Financiera, creado en 2011 para organizar y alinear los esfuerzos de educación financiera y desarrollar una estrategia nacional en este tema. En Perú, la cooperación entre el Gobierno y el sector privado se da en el marco de proyectos de educación financiera relacionados con el programa de transferencias monetarias condicionadas juntos, en el cual el sector privado desempeña un papel importante en cuanto a su implementación (Banco de Desarrollo de América Latina, 2013). Continuando con el ámbito social, según García (2015) a noviembre de 2015 la Defensoría del Pueblo registró 215 casos de conflictos sociales, siendo las regiones del Centro y Sur quienes encabezan la lista de conflictos socio ambientales vinculados a la minería; sin embargo el número de 258 conflictos contabilizados para todo el año si bien es menor al del 2014 resultaron ser más

violentos al tener una cifra de 19 vidas perdidas en los enfrentamientos, tres más que el año 2014 y teniendo una cifra de heridos mayor al año anterior mostrando que la reacción del Estado a casos con repercusiones políticas como Tía María en Arequipa, Las Bambas en Arequipa y La Oroya en Junín no habría sido la más eficiente y quien había recogido la cosecha de un trabajo improvisado que no atendió las exigencias de las comunidades.

Tabla 13

*Evolución de los Indicadores de Acceso al Sistema Financiero*

Indicador	dic-06	dic-08	dic-10	dic-12	dic-14
Número de oficinas (a nivel nacional)	1,722	2,610	3,173	3,816	4,308
Número de Cajeros Automáticos	2,619	3,992	5,122	7,562	12,226
Número de Cajeros corresponsales <sup>1/</sup>	4,565	7,739	14,840	27,906	54,044
Número de Establecimientos con Cajeros Corresponsal <sup>2/</sup>	1,689	4,374	10,519	21,371	45,221
Número de puntos de atención <sup>3/</sup> por cada 100 mil habitantes adultos	52	81	126	208	362
Número de canales de atención <sup>4/</sup> por cada 1000 km <sup>2</sup>	5	9	15	25	48
% Distritos con puntos de atención del Sistema Financiero	23.92	27.14	32	39	53
% Personas adultas que viven en distritos con puntos de atención del Sistema Financiero	77.35	79.96	84	87	92

*Nota.* Adaptado de “Estrategia Nacional de Inclusión Financiera,” por la Comisión Multisectorial de Inclusión Financiera, 2015 (<https://www.mef.gob.pe/contenidos/archivos-descarga/ENIF.pdf>)

<sup>1/</sup> Número de establecimientos fijos o móviles, pertenecientes a una persona natural o jurídica diferente de las empresas que integran el sistema financiero. La información corresponde al número de establecimientos reportados por cada empresa. <sup>2/</sup> Número de puntos de atención (POS) que funcionan como cajero corresponsal en establecimientos fijos o móviles, pertenecientes a una persona natural o jurídica diferente de las empresas que integran el sistema financiero. La información corresponde al número de POS reportado por cada empresa. <sup>3/</sup> El número de puntos de atención corresponde a la suma de oficinas, cajeros automáticos y cajeros corresponsales (POS). El número de habitantes adultos ha sido proyectado en base a la información del XI Censo de Población y VI de Vivienda 2007 (INEI). <sup>4/</sup> Corresponde al número de oficinas, cajeros automáticos y establecimientos con cajero corresponsal.

Por su parte, según la Defensoría del Pueblo (2016) el conflicto social es un proceso que debe comprender a la sociedad, el Estado y las empresas en las que posiciones, intereses, objetivos, creencias o necesidades se perciben contradictorios generando una situación que puede generar violencia, resaltando la debilidad institucional entre otros elementos.

Finalmente, considerando que la minería es una de las actividades más importantes en Perú se hace mención a la licencia social, la que según De Echave (2015) es un requerimiento esencial para la sobrevivencia de la industria minera en el futuro, requiriéndose más que dinero para volverse parte de las comunidades en la que se operará y donde en efecto

significa pedir permiso para hacer algo a las poblaciones vecinas del proyecto, a los directamente afectados y a las comunidades con propiedad ancestral de los terrenos. Y es que en la formulación de una licencia social no solo intervienen las comunidades y el empresariado sino también el Estado y en ese sentido Pereda (2016) manifestó tener en la agenda promover proyectos importantes pero acordes con la comunidad, asegurando que los proyectos sean aquellos que promuevan la inversión dentro de los lineamientos legales y de la licencia social, no siendo solo función del empresario privado sino que debe contar con la presencia del Estado y en un marco de respeto al medio ambiente.

Tabla 14

*Indicadores de Alcance de los Servicios Financieros por cada 100 Mil Habitantes - Año 2010.*

País	Sucursales	Cajeros Automáticos	POS
Ecuador	3	13	N.D.
Uruguay	13	31	273
Argentina	13	37	N.D.
Bolivia	14	18	N.D.
Perú	15	22	54
Colombia	15	30	441
Brasil	17	112	2,247
México	18	45	592
Chile	19	59	486
UK	21	123	2,331
Australia	39	157	4,040
EE.UU.	49	176	N.D.
Alemania	53	112	837

*Nota.* Adaptado de “Revista Moneda - Banco Central de Reserva del Perú,” por M. Vega, 2013. (<http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Revista-Moneda/moneda-153/moneda-153-04.pdf>)

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

Hoy en día todos los Bancos en Perú tienen una página web o algún otro canal digital que se convierte en uno de los pilares que está cambiando no solo el negocio de la Banca sino todos los negocios en el mundo, agilizando las transacciones y acercándolos a los consumidores de lo digital. Así, como lo detalló Arturo Johnson, gerente del área de Canales Alternativos del BCP (Gestión Espresso, 26 de enero de 2017) el autoservicio digital será una pauta en el mundo de los Bancos siendo que ya en Perú la Banca está supeditada a dos drivers, uno es el acceso a los smartphones y el otro es la penetración de internet. Así mismo,

dicho gerente reconoció que aún hay una brecha digital pero que los Bancos están trabajando para llevar las funcionalidades del mundo físico al digital, más aun considerando, en su opinión, que el uso de los dispositivos móviles presentan mucho potencial y ayudaría al acceso a los trámites que se realizan en una oficina tradicional tales como solicitar un crédito, hacer pagos o compras pero de modo disponible 24/7, a través de este medio, con los avances como el "cognitive" o "inteligencia artificial" los que a través de una serie de algoritmos y combinaciones colaboran para detectar con acierto las necesidades de los consumidores.

Asimismo, Jhonson afirmó que la finalidad del uso de estas figuras y mecanismos es ayudar a elevar la calidad de los canales del Banco sin intervención de las personas, a través de modelos como el del chat denominado "Arturito BCP". Anunció también que BCP acaba de suscribir a R3 CEV, junto con otros 70 Bancos en el mundo, siendo la última tendencia, referida a la blockchain, que se basa en el sistema de criptomonedas, como el Bitcoin, que garantiza seguridad, integridad y equilibrio en los estados de cuentas, dejando atrás la red de pagos y asientos Bancarios.

Una de las novedades tecnológicas es el BIM o Billetera Móvil. Según Mostacero (2016), el BIM o Billetera Móvil genera múltiples beneficios para sus afiliados quienes podrán hacer transferencias de dinero a nivel nacional y de forma inmediata, teniendo mayor seguridad en el traslado del dinero, lográndose además una mayor penetración del Sistema Bancario en el mercado. Asimismo existen otras tecnologías como la moneda virtual e intangible llamada Bitcoin que permiten el intercambio de bienes dentro del internet sin necesidad de intermediarios, es decir, no es regulado por una institución financiera como puede ser el Banco Central Europeo en el caso del euro o la Reserva Federal de los EEUU en el caso del dólar. Muñoz (2014). Aún esta tecnología y su uso son incipientes sin embargo suponen brindar servicios Bancario más ágiles, de mejor coste y más favorables para los clientes, sin embargo tienen dos principales barreras para un uso extensivo a través de la

Banca son, la regulación del sistema Bitcoin para evitar el blanqueo de capitales y la demanda real por parte de los clientes. Fernández (2016)

Otro aspecto importante es el desarrollo de la Banda Ancha como infraestructura es esencial para el desarrollo socio-económico de los países, según el Banco Mundial citado por el Ministerio de Transportes y Comunicaciones (2016) siendo que con un 10% de aumento de las conexiones de Banda Ancha se incrementa el crecimiento económico de un país en un 1,3%, además de incrementar la productividad y contribuir al crecimiento económico.

En el Perú, si bien hemos superado la meta del millón de conexiones de banda ancha prevista para el 2011, de acuerdo a indicadores primarios, a diciembre 2010 sólo 4 de cada cien (100) habitantes accedían a Internet de banda ancha, registrándose una alta disparidad en el acceso a esta tecnología por Regiones. Asimismo, las redes dorsales de fibra óptica se han desplegado en su mayor parte en la costa del Perú, mientras que en la región de la sierra – según el reporte de las empresas operadoras a marzo de 2010 - este despliegue está limitado a tres (3) ciudades y en la Selva se carece de redes de transporte. (Ministerio de Transportes y Comunicaciones, 2016, párr. 2)

El proyecto de la Red Dorsal Nacional de Fibra Óptica en Perú consiste en el diseño, despliegue y operación de una red de fibra óptica de más de 13 mil kilómetros que conectará a Lima con 22 capitales de región y 180 capitales de provincia (ver Figura 16). La red dorsal nacional de fibra óptica es el complemento para las bandas de tecnología 4G LTE por la calidad y cantidad de datos que se podrán transmitir a altas velocidades. Asimismo, permitirá reducirán los costos de acceso a Internet hasta en un 80%, mejorando la calidad de vida de todos los peruanos (Proinversión, 2016).

Con respecto al crecimiento del uso del internet, entre 2010 y el 2014, las conexiones de internet fijo en el Perú crecieron en 83% y alcanzaron 1.7 millones (ver Tabla 15. Al 2014, el 40% de la población peruana accede a internet; se ha presentado un avance respecto

al 2005, cuando sólo 17 de cada 100 peruanos accedía a Internet. Sin embargo, el acceso varía de manera considerable según la geografía, en Lima Metropolitana, el acceso es de 63%; en otras áreas urbanas, la cifra cae a 40%; en zonas rurales, cae a 11%. El crecimiento de la telefonía móvil también ha impulsado el uso de internet, incluso a una mayor velocidad que la red física. A enero del 2015, 1.3 millones de peruanos tienen smartphones con tecnología 4G (la más rápida), cifra que se alcanzó en sólo un año desde que el servicio está disponible (Montoya, 2015). En atención a lo anterior se determina también como un elemento vital para que se mantengan los aspectos señalados como fuerzas, que se mantenga la disponibilidad de conseguir proveedores tanto de software como de hardware para mantener un desarrollo tecnológico de avanzada.

Todo lo antes descrito permite tener una infraestructura estable para lo llamado Internet de las Cosas (IoT, por sus siglas en inglés Internet of Things), de acuerdo a Álvarez y Anatole (2017), el investigador Kevin Ashton del MIT, grabó el término de IoT en 1999, haciendo referencia “al mundo en el que cada objeto tiene una identidad virtual propia y capacidad potencial para integrarse e interactuar de manera independiente en la Red con cualquier otro objeto, máquina o humano” (párr. 1). Con respecto a IoT y el Sistema Bancario, se espera que la Banca desarrolle un papel activo desde el punto de vista de la facilidad y control de pagos para los usuarios en un mundo conectado, suponiendo una mayor eficiencia en la gestión de los activos físicos actuales de la Banca como lo son los cajeros, oficinas, etc. A la vez, genera un amplio potencial para el desarrollo de nuevas formas de interacción con los usuarios a través de nuevos canales de comunicación, como son los “wearables”, que permiten la incorporación de elementos tecnológicos a prendas de uso diario o complementos como pulseras inteligentes, relojes y otros.

Dentro del ámbito de mejora en la interacción entre el usuario y el Banco merece la pena considerar el impacto que puede tener IoT en la experiencia en la oficina Bancaria o en

dispositivos como los cajeros. Mediante el uso de las capacidades de comunicación de teléfonos móviles y wearables se podrá realizar una detección del acceso de personas a las oficinas y su movimiento en el interior, mejorando la experiencia de uso mediante un trato más personalizado y proactivo al cliente (aviso a gestores comerciales, gestión de colas, integración físico-digital) y personalizando elementos del entorno, como paneles publicitarios para un usuario concreto (identificación) o a su grupo demográfico (perfilado: género, edad, etc). (Freire, 2015, párr. 7)

Tabla 15

*Total de Conexiones de Internet Fijo (2011-2014) en Millones de Usuarios*

Año	Conexiones a internet (millones de usuarios)
2011	1.2
2012	1.4
2013	1.6
2014	1.7

*Nota.* Adaptado de “Internet en el Perú: a más de 20 años, ¿dónde estamos y adónde vamos?,” por K. Montoya, 2015 (<http://semanaeconomica.com/article/sectores-y-empresas/telecomunicaciones/160593-internet-peru-mas-de-20-anos-donde-estamos-y-adonde-vamos/>).

Una alternativa a la implementación de física, es la nube o cloud, sobre la cual Marazzi (2015) indicó que se refiere al “procesamiento y almacenamiento masivo de datos en servidores que alojen la información del usuario” (párr.2). Brian Sentance (CEO de Xenomorph, una compañía dedicada a la informática y analítica que trabaja en mercados de capitales) citado por Groenfeldt (2016) indicó que muchos banqueros encuentran atractiva a la nube pues reciben una factura mensual y la información exacta de quién está utilizando qué y cuánto les cuesta ello, de forma transparente. Otra ventaja mencionada por Sentance es que actualizar los sistemas de una compañía cuando estos se encuentran en la nube, es significativamente más rápido que hacerlo in-house, pudiendo ser la diferencia de varios meses. Asimismo, uno de los principales atractivos de la nube, es que su implementación

podría representar una reducción hasta del 80% del presupuesto en Tecnología de Información.



*Figura 16.* Red dorsal nacional de fibra óptica. Tomado de “Resumen del Proyecto,” por ProlInversión, 2016 (<http://www.proinversion.gob.pe/MODULOS/LAN/landing.aspx?are=0&pfl=1&lan=13&tit=red-dorsal-de-fibra-%C3%B3ptica>).

Finalmente, desde la perspectiva de los clientes o potenciales clientes del sector Bancario, es la demora y la poca facilidad para acceder a la Banca tradicional, a diferencia del servicio que brindan algunas fintech que hoy en día proliferan cada vez más en Perú, representando un nuevo y ágil canal de financiamiento no Bancario; incluso – además de las fintech que operan con recursos propios y no intermedian – existen figuras como Afluenta, que trabaja con el modelo peer to peer lending, conectando a los solicitantes de créditos con los inversores que proveen los fondos (“Advierten que se...”Gestión, 23 de enero de 2017). Como se aprecia, han sido las insatisfacciones o incluso temores de los clientes o potenciales clientes los que generan que este tipo de figuras aparezcan y proliferen de modo paralelo a la

Banca tradicional. Así, la Banca debe analizar permanentemente la manera en la que debe desarrollar una relación con sus clientes o potenciales clientes, debiendo hacerlo a través de la tecnología.

De modo complementario se conoce que entre los principales procesos de negocios soportados por sistemas de software está el de los procesos financieros (Laudon & Laudon, 2012, p. 338) y que incluso a través de estos se pretende construir, desarrollar y nutrir una relación sólida y duradera con los clientes, que representan el activo más valioso de una firma. En ese sentido, según “Transforming HR and ...”(Mc Kinsey&Company, Nov, 2016) Bernardo Sombra, Jefe de Recursos Humanos de Banco de Crédito del Perú señaló que los más importantes resultados para conseguir la eficiencia se dieron a través de mejoras profundas en todas las funciones de soporte, como la Tecnología de la Información y operaciones, los portafolios de productos y el modelo comercial. Y, de otro lado, como modelo exhibido de dichas mejoras tenemos el caso del BBVA, el que acogió la figura de la metodología Agile la que nace desde el año 2001, con los CEOs de las principales empresas y determinaron que ‘Agile’ sea “un conjunto de metodologías para el desarrollo de proyectos que precisan de rapidez y flexibilidad para adaptarse a condiciones cambiantes del sector o mercado, aprovechando dichos cambios para proporcionar ventaja competitiva”.

(“Metodología “Agile”. La...”).

Conforme a lo señalado por BBVA (Metodología “Agile”. La ...) las metodologías Agile tienen principios y valores que se caracterizan por realizar entregas rápidas y continuas; y para ello parten el proyecto en pequeñas partes que se deben completar y entregar en el lapso de unas semanas, de modo que si hay que hacer una modificación sólo se hace el cambio en la parte implicada en poco tiempo. Dicha metodología emplea equipos multidisciplinarios o “scrums” que se retroalimentan de información lo que permite que el producto resultante sea lo más cercano a la demanda del mercado. Esta metodología se

mantiene viva, ha evolucionado y tiene capacidad de adaptación a las necesidades de cada momento y ha dado resultados positivos sobretodo en proyectos de desarrollo de software, sin embargo requiere técnicas y herramientas adecuadas a cada resultado deseado. El BBVA declaró que esta metodología fue la usada para impulsar su transformación digital y que cada 3 meses que presentan sus avances y luego que el cliente brinda las posibles mejoras, dan paso a las modificaciones necesarias en cada caso para que el producto se adecue a lo que cliente demanda. Ello ha ayudado al BBVA a establecer prioridades con claridad y les permite dirigir su esfuerzo de modo más certero (sobre todo en áreas como TI y negocios), tratando de maximizar el rendimiento, alineándose con el objetivo de la corporación, aportando valor de modo global e integrado, y, como ejemplo de ello brindó al mercado su BBWA Wallet con grandes resultados.

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

Perú es uno de los países con mayor diversidad ecológica en el mundo con una extensa variedad de flora y fauna en diferentes niveles altitudinales y microclimas diversos que le brinda un potencial de generación de la industria relacionada como la agraria, la pesca, el turismo entre otras de carácter indirecto. Sin embargo algunos recursos han seguido un ciclo de auge y colapso como por ejemplo el guano de las islas (1850 a 1870), el caucho (1890 a 1910) y la anchoveta (1960 a 1970). Perú tuvo siete décadas de auge económico en el sector agro industrial hasta la reforma agraria en 1969 que redistribuyó los derechos de la propiedad de la tierra, de la misma manera otras reformas en el sistema de administración de los recursos han sucedido en la historia y que fueron debido a fallas institucionales y políticas (Banco Mundial, 2007).

Actualmente el marco institucional peruano para la gestión medioambiental tiene como principales organismos al Consejo Nacional del Ambiente [CONAM] y al Instituto Nacional de Recursos Naturales [INRENA] quien administra los bosques públicos, suelos,

recursos hídricos y la biodiversidad. Asimismo la conservación de la biodiversidad está regulada por diversos convenios como la Convención sobre la Diversidad Biológica revisada en 1993, Ley Sobre la Conservación y Aprovechamiento Sostenible de la Diversidad Biológica de 1997, Fondo para las Áreas Naturales protegidas por el estado [PRONONANFE].

Asimismo el sector de energía y minas desarrolla normas especiales para el control de la contaminación como los Evaluación de Impacto Ambiental (EIA), Gestión Ambiental y Planes de Adecuación y Manejo Ambiental (PAMAs), y Límites Máximos Permisibles (Ministerio del Ambiente, 2016b). Según el Banco Mundial (2007) la incidencia de los desastres naturales en Perú es casi el doble que en América Latina debido a su ubicación geográfica la cual tiene una mayor actividad sísmica del planeta seguida por las condiciones atmosféricas causadas por el fenómeno de “El Niño”. Otros fenómenos naturales que causan desastres son los deslizamientos, inundaciones que son influenciados por actividades humanas que modifican las condiciones ambientales.

Se estima que más de 2'000,000 de personas fueron afectadas entre el 2000 y 2004 con un costo aproximado de 325'000,000 de dólares. Si bien el sistema Bancario no se ve directamente impactado por este fenómeno, sus clientes que se encuentran en industrias como agricultura y pesca sí se ven duramente afectados.

Perú lidera en el mercado latinoamericano en la implementación de plantas solares alrededor del país, aportando al desarrollo sostenible y enfocado en mejoras tecnológicas. Según indicó Hermosilla (2013) Perú será el líder continental en la producción de energía solar. Dos empresas españolas, Solar Pack y Gestamp Solar, se interesaron en la inversión de plantas solares en Tacna y Moquegua. Ambas plantas sumarán una producción de 40 MW a través de 151 mil 305 paneles instalados en 121 y 123 hectáreas concesionadas por 20 años,

respectivamente, que abastecerán con energía limpia a cerca de 72 mil viviendas y evitando la emisión de unas 130 mil toneladas de CO<sub>2</sub> al año.

Por el contrario, el parque automotor ocasionó el 70% de la contaminación en el Perú (“Parque automotor ocasiona”, 2012). Asimismo Lima es una de las cinco ciudades que tiene más contaminación del aire en Latinoamérica, junto con Ciudad de México, Santiago de Chile, San Pablo y Rio de Janeiro en las cuales se emiten más de 411 componentes tóxicos, 11 de ellos cancerígenos que son producidos por el parque automotor con motores petroleros, autos viejos o importados que no tienen restricciones eficaces. Lima y Callao concentran el 69% del parque automotor y de ellos las tres cuartas partes tienen más de 10 años de antigüedad. Ante este panorama se ha establecido un comité multisectorial responsable de la campaña del aire limpio conformado por la Dirección General de Salud, Confederación de Instituciones Empresariales Privadas, Consejo Nacional del Medio Ambiente y la Municipalidad de Lima y Callao (Ministerio del Ambiente, 2012).

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

La Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE) es construida luego del análisis PESTE que contiene las oportunidades y amenazas del entorno, se determinarán los factores críticos de éxito y luego se evaluará como el Sistema Bancario Peruano responde a cada uno de estos factores. La MEFE se muestra en la Tabla 16.

### **3.5 El Sistema Bancario Peruano y sus Competidores**

En este acápite se desarrolla el análisis de las cinco fuerzas de Porter, el cual constituye un modelo que permite conocer el comportamiento de los actores principales de una industria, que son los proveedores, compradores y competidores, estos últimos analizados desde el punto de vista de la rivalidad que presentan aquellos que ya se encuentran dentro de la industria, de aquellos que se encuentran a la expectativa de ingresar a la industria (entrantes) y de aquellos que operan en industrias cercanas (sustitutos).

Tabla 16

*Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE)*

Factores determinantes de éxito		Peso	Valor	Ponderación
<b>Oportunidades</b>				
1	Incremento de las inversiones nacionales y extranjeras producto de la estabilidad política en Perú, que lo hace atractivo para la inversión.	0.13	4	0.52
2	Entrada de nuevos clientes (Mypes y Pymes) al Sistema Bancario Peruano gracias a la política de Gobierno de fomento a la formalización.	0.09	4	0.36
3	Incremento de la demanda interna producto del aumento del ingreso real promedio per cápita.	0.13	4	0.52
4	Incremento del movimiento de la balanza comercial, impulsado por la firma de Acuerdos Comerciales entre países.	0.11	3	0.33
5	Aumento del interés en invertir en proyectos con impacto socio-ambiental que requieren financiamiento, fomentado por la tendencia creciente de la cultura de creación y distribución del valor.	0.07	4	0.28
6	Incremento de los proyectos de inversión en innovación en procesos y productos (I+D) fomentado por entidades como el CONCYTEC y el Plan de Diversificación Productiva.	0.07	2	0.28
7	Incremento del acceso a internet y telefonía para sectores que actualmente no están conectados a estos servicios, gracias a los proyectos de inversión en infraestructura de telecomunicaciones (antenas, fibra óptica), favoreciendo el uso de la Banca electrónica.	0.07	4	0.14
8	Proyectos de inversión en infraestructura (construcción, viales).	0.13	4	0.52
9	Desarrollo de la nube como una alternativa para tercerizar procesos de TI en la Banca	0.05	3	0.15
10	Incremento en el uso de monedas virtuales como el Bitcoin	0.05	1	0.05
<b>SubTotal</b>		<b>0.90</b>		<b>3.15</b>
<b>Amenazas</b>				
1	Retraso y retiro de inversiones mineras extranjeras debido a conflictos sociales.	0.05	3	0.15
2	Desconfianza de los clientes respecto al uso de la plataforma de transacciones On-Line, debido a la sensación de incremento de estafas, phishing, robo de datos, mail in the middle, etc.	0.05	3	0.15
<b>SubTotal</b>		<b>0.10</b>		<b>0.30</b>
<b>Total</b>		<b>1.00</b>		<b>3.45</b>

Como indicó D'Alessio (2012), la atractividad para la inversión en determinado sector industrial, así como la estructura y las mejores estrategias a emplear en dicho sector, pueden ser inferidos a partir de este análisis.

### 3.5.1 Poder de negociación de los proveedores

En el caso del Sistema Bancario Peruano, dado que el producto ofrecido en la actividad de intermediación financiera es el dinero, los proveedores son todos aquellos

agentes que proveen de dinero al Sistema Bancario Peruano para que pueda desempeñar sus operaciones de intermediación financiera. Así, la SBS (2016m) identificó tres tipos de depositantes para el Sistema Bancario Peruano: (a) personas naturales, (b) personas jurídicas sin fines de lucro, y (c) personas jurídicas con fines de lucro.

Debido a las cantidades de dinero depositadas en promedio, las personas jurídicas tienen un mayor poder de negociación que las personas naturales, y dentro de las personas jurídicas, las personas jurídicas sin fines de lucro deberían tener un mayor poder que las empresas privadas. No obstante, la gran cantidad de depositantes del Sistema Bancario Peruano, la poca diversidad en el bien ofrecido por los depositantes (dinero) y la diferenciación respecto al posicionamiento que tiene el Sistema Bancario Peruano como un sistema sólido y solvente, hace que la demanda supere en gran medida a la oferta, por lo cual el poder de negociación de los proveedores es bajo.

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

En el caso del Sistema Bancario Peruano se pueden definir como compradores aquellos grupos económicos que quieran hacer uso del mercado de créditos ofrecido por los Bancos. Los grupos económicos son muy diferentes por su tamaño, organización y ámbito, todo ello representa un mercado segmentado, por lo cual cada grupo económico consta de diferentes poderes de negociación. Según Choy, Churata y Costa (2015), estos segmentos en los que se agrupa a los compradores, pueden ser clasificados como sigue:

**Sector empresarial mayorista.** Comprende los segmentos Corporativo, Gran Empresa y Mediana Empresa. Estos compradores tienen acceso al financiamiento de las entidades Bancarias principalmente. Este sector concentra a las empresas de mayor venta en el país con economías de escala elevadas tanto en sus operaciones como en su actividad crediticia. Según la SBS (2016m), los segmentos Corporativo, Gran Empresa y Mediana Empresa obtuvieron créditos en el año 2015 por 53.4 mil millones de soles, 39.5 mil millones de soles y 40,2 mil

millones de soles respectivamente, lo que representa en conjunto el 58.81% del total de colocaciones de la Banca Múltiple, lo cual está concentrado en 675, 2,634 y 28,033 empresas respectivamente, con un endeudamiento promedio de 79.1, 15 y 1.4 millones por empresa, respectivamente.

**Sector empresarial minorista.** Comprende los segmentos Pequeñas Empresas y Micro empresas también conocidas como MYPES. Las empresas de este sector realizan ventas de bajo nivel y solicitan créditos de menor tamaño a menor escala. Según la SBS (2016m) los segmentos Pequeñas Empresas y Micro empresas obtuvieron créditos en el año 2015 por 13.9 mil millones de soles y 3.1 mil millones de soles respectivamente, lo que representa en conjunto el 7.57% del total de colocaciones de la Banca Múltiple, lo cual está concentrado en 225,871 y 586,509 empresas respectivamente, con un endeudamiento promedio de 62 mil y 5 mil soles por empresa, respectivamente.

**Sector hogares.** Comprende los segmentos: Consumo e Hipotecario. Este sector sirve para atender necesidades personales y adquirir bienes o productos de consumo duradero. Según la SBS (2016m) los segmentos Consumo e Hipotecario obtuvieron créditos en el año 2015 por 39.1 mil millones de soles y 37 mil millones de soles respectivamente, lo que representa en conjunto el 33.62% del total de colocaciones de la Banca Múltiple, lo cual está concentrado en 3'395,115 y 206,574 personas respectivamente, con un endeudamiento promedio de 12 mil y 179 mil soles por persona, respectivamente.

En el caso del Sector Empresarial Mayorista y de manera especial con el segmento Corporativo, el poder de negociación del comprador es alto, ya que pueden hacer uso de entidades Bancarias dentro del país como en el exterior o el uso de mercado de capitales internacionales pues los montos de colocación son significativos y constituyen un grupo reducido de clientes.

En el caso del Sector Empresarial Minorista, el poder de negociación del comprador es bajo, pues estas empresas tienen un acceso mucho más limitado al financiamiento por parte de las entidades Bancarias. Su capacidad de negociar las condiciones del crédito son muy bajas debido a la gran cantidad de empresas que integran este segmento y a los pequeños montos de financiamiento requeridos.

Finalmente en el segmento de personas naturales, quienes ostentan mayor poder de negociación son las personas de mayores ingresos, quienes están vinculadas generalmente al segmento empresarial mayorista. No obstante en líneas generales, el poder de negociación de las personas naturales es bajo.

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

Los sustitutos del Sistema Bancario Peruano lo constituyen los organismos que no siendo sus competidores ofrecen un producto homogéneo como el de los mercados de bonos, los que constituyen una amenaza sobre todo a nivel de Banca corporativa (Morón, Tejada & Villacorta, 2010). Del mismo modo se determinó que el mercado de valores es una alternativa al sistema Bancario, dado que las empresas obtienen un financiamiento más económico (¿Qué es el,” 2014), De otro lado, en el 2014 se indicó que los capitales ángeles representan una forma de inversión a todo riesgo generada por la posibilidad de retornos de altos retornos, quienes se ven incentivados por el interés del gobierno de propulsar la innovación como propulsor del crecimiento económico y generación de empleo (“Capital ángel: inversión,” 2014).

También se cuentan con empresas como Afluenta (2016) la que se promociona como una de las primeras redes de préstamos en América Latina en donde las personas invierten eliminando la brecha Bancaria entre los superavitarios (llamados inversores) y deficitarios (llamados solicitantes) sin intermediarios ni burocracia, desarrollando sus mecanismos de contacto a través de las redes sociales, a nivel de las llamadas finanzas colaborativas que

fomenta negocios colaborativos e interacción social. Esta red es 100% online y se autocalifica como simple, además ofrece una tasa anual de retorno de aproximadamente 20%.

La disconformidad de los clientes con los productos o servicios Bancarios pueden generar a una demanda que se oriente a figuras como Simple Bank (2016) que se ofrecen como alternativa que representa la misma idea de la Banca, amorosamente diseñada para ayudar a las personas a ahorrar y que tienen una verdadera bondad humana, según se autodefinen; la facilidad con la que se accede a este tipo de productos es un factor determinante cuando se analiza la amenaza de los sustitutos, por ello se considera que una buena táctica para disminuir la amenaza de los sustitutos se da sobre la base de una relación sostenible con los clientes. Luego de analizar casos como los mencionados se puede afirmar que el poder de la amenaza de los sustitutos es alta o baja según el sector del que se trate pues, por ejemplo, en sectores de menos recursos las entidades sustitutas están en capacidad de ofrecer productos similares a los ofrecidos por los Bancos siendo que el costo de tomar un sustituto en lugar del producto habitual del sistema Bancario es bajo, lo que implica una amenaza alta, como es el caso de los productos ofrecidos por los agiotistas (Hay más ‘empresas,’ 2015).

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

Según Porter (2014) los entrantes a una industria aportan una cuota de competitividad por la cuota de mercado y con ello los costos, precios y la inversión necesaria para competir, sin embargo la entrada a la nueva industria depende de lo elevada de las barreras. En el año 2015, Asbanc indicó que habían cuatro Bancos interesados en ingresar a Perú; dos de ellos de China, siendo el principal el Industrial and Commercial Bank of China [ICBC], uno de Europa y otro de América Latina, debido a que Perú ofrece seguridad y garantía para el desarrollo de inversiones y mantiene solidez de la actividad económica en el largo plazo.

Por el contrario, el caso del Deutsche Bank se retiró de Perú en noviembre de 2015, en coordinación con su retiro de otros países de la región (“Asbanc: Cuatro Bancos,” 2015). Asimismo Chumpitaz (2015) afirmó que el Banco de Tokio regresaría a Perú, después de 15 años, para impulsar negocios con Japón.

Por el lado de las microfinancieras, competidores del Sistema Financiero Peruano, Baltazar (2016) mencionó que Perú está en la mira de las inversiones extranjeras como la gestora de activos danesa Maj Invest que están interesados en fusionarse con estos competidores, debido a la oportunidad de penetrar en la gran masa de personas que no acceden a productos financieros. Asimismo indicó que las razones de este interés se basan en que existe un eficiente sistema regulatorio, que existe un mercado maduro, hay políticas apropiadas y un ambiente macroeconómico que estimula el ingreso de inversión internacional.

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

Porter (2014) determinó que “el grado por el cual la rivalidad hace descender el potencial de beneficio de una industria depende, en primer lugar, de la intensidad con la que las empresas compiten y, segundo, de la base sobre la que están compitiendo” (p.48). En ese sentido la intensidad de la rivalidad estará en función a: (a) la cantidad de competidores o su similitud en tamaño e influencia, (b) la lentitud del crecimiento de la industria, (c) barreras de salida elevadas, (d) compromiso con el negocio y aspiraciones de lograr el liderazgo, y (e) falta de capacidad para interpretar adecuadamente las señales de los demás rivales (Porter, 2015, pp. 48-49).

Dado que el Sistema Bancario Peruano opera tanto dentro como fuera de las fronteras del territorio peruano, tiene competidores internos (los que operan dentro del territorio peruano) y competidores externos (los que operan fuera del territorio peruano). Respecto a

los competidores internos, tal como se mostró en la Tabla 2 el Sistema Bancario Peruano con la Banca Múltiple ostenta el 91.57% del mercado financiero peruano.

Esta condición de supremacía en participación de mercado dentro del sistema financiero hace que el Sistema Bancario Peruano se comporte de manera similar a un monopolio. Los demás actores del Sistema Financiero Peruano que son las empresas financieras, cajas municipales, cajas rurales y Entidad de Desarrollo para la Pequeña y Microempresa [EDPYMEs] son los que comprenden las instituciones microfinancieras, si bien estos ofrecen también el servicio de intermediación financiera, lo hacen en menor cuantía.

Sin embargo, según la Asociación de Instituciones de Microfinanzas del Perú [ASOMIF] (2016) el Sistema Microfinanciero al mes de junio 2016 creció un 11.08% con respecto al 2015, asimismo la SBS (2015) comentó que estas entidades financieras ofrecen tasas pasivas más altas en promedio, en ahorro a plazo fijo y CTS, mayoritariamente a personas naturales (ver Tabla 17). En contraparte estas instituciones tienen una cartera de préstamos con mayores tasas de morosidad (ver Tabla 18).

Una diferencia fundamental entre el Sistema Bancario Peruano y sus competidores internos es su tamaño patrimonial, como se observa en la tabla 19 denotado como Índice de Fortaleza Financiera, que le permite atender a las grandes y medianas empresas, así como a personas naturales con necesidades financieras de grandes volúmenes, por lo cual en el Sistema Financiero Peruano, no tiene competidores directos.

Respecto a los clientes con necesidades de ahorro o financiamiento menores, el Sistema Bancario Peruano sí compite con los competidores internos. No obstante, en este nivel el Sistema Bancario Peruano tiene como ventaja su infraestructura instalada, la cual les permite tener canales de atención a disposición de los clientes. Con respecto a los competidores externos, estos atienden la necesidad de servicios financieros como suscripción

en los mercados de deuda y acciones públicas y privadas, servicios de asesoría corporativa y productos personalizados a grandes inversionistas que no son cubiertos por el propio Sistema Bancario Peruano (BBVA, 2015).

Tabla 17

*Tasas Pasivas Anuales por Entidad Financiera: Plazo Fijo y CTS (%)*

Entidades Financieras en Perú	Tasa pasiva anual Plazo fijo	Tasa pasiva anual CTS
Banco Continental	4.58	1.93
Banco de Crédito	4.35	1.77
Scotiabank Perú	3.96	2.21
Interbank	4.43	3.02
Promedio Banca	4.48	3.55
Financiera Crediscotia	5.08	6.49
Financiera TFC	5.53	7.50
Financiera Confianza	5.57	7.00
Financiera Credinka	5.68	6.41
Promedio Financiera	5.36	6.83
CMAC Arequipa	5.17	5.71
CMAC Huancayo	4.97	7.33
CMAC Piura	4.63	6.50
CMCP Lima	6.09	6.72
Promedio CMCP	5.10	6.81
CRAC Cajamarca	3.85	4.00
CRAC Los Andes	5.36	4.79
CRAC Prymera	6.03	6.00
CRAC Del Centro	5.94	8.20
Promedio CRAC	5.29	7.12

*Nota.* Adaptado de “Costo y Rendimiento de Productos Financieros,” por SBS, 2015 (<http://www.sbs.gob.pe/app/retasas/paginas/retasasInicio.aspx?p=D>).

Tabla 18

*Ratio de Cartera Morosa por Tipo de Crédito (%)*

	Sistema		Banca		Financieras		CM		CRAC	
	Set. 14	Set. 15	Set. 14	Set. 15	Set. 14	Set. 15	Set. 14	Set. 15	Set. 14	Set. 15
Total	4.0	4.0	3.4	3.6	8.1	7.5	8.7	8.4	10.2	11.6
Total empresas	4.2	4.3	3.5	3.7	8.7	8.8	10.5	10.1	10.7	12.2
Corporativos	0.0	0.1	0.0	0.1	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
Grandes empresas	1.0	1.5	1.0	1.5	29.3	18.4	0.0	2.9	10.3	0.0
Medianas empresas	6.6	7.9	6.4	7.7	6.8	5.6	8.7	11.7	9.6	13.8
Pequeñas empresas	11.0	11.7	9.9	12.0	10.7	11.0	12.1	11.3	14.3	15.6
Micro empresas	6.9	6.1	4.4	3.8	6.4	6.3	8.8	7.9	8.4	10.2
Total hogares	3.5	3.6	3.3	3.5	7.3	5.8	3.3	3.4	6.5	6.6
Consumo	5.0	4.8	4.9	4.8	7.4	5.8	3.7	3.8	6.6	6.7
Tarjeta de Crédito	5.7	5.1	5.6	5.1	7.5	5.2	-	-	-	-
Préstamos	4.7	4.7	4.3	4.5	7.9	6.3	3.7	3.7	-	-
Hipotecarios	1.7	2.1	1.7	2.1	4.5	4.8	2.1	2.4	0.0	0.0

Nota. Adaptado de “Reporte de Estabilidad Financiera Noviembre 2015,” (p. 15), por BCRP, 2015a (<http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Estabilidad-Financiera/ref-noviembre-2015.pdf>).

Tabla 19

*Principales Indicadores del Sistema Financiero: Set.14 y Set.15*

Indicador	Banca		Financieras		Cajas Municipales		Cajas Rurales 2/	
	Set. 14	Set. 15	Set. 14	Set. 15	Set. 14	Set. 15	Set. 14	Set. 15
Índice de Fortaleza Financiera	2.6	2.4	3.6	3.6	3.4	3.6	3.6	3.8
Patrimonio Efectivo (% de los activos y contingentes ponderados por riesgo 1/)	13.9	14.5	17.2	17.5	14.6	14.8	16.4	14.3
Cartera Morosa (% de las colocaciones)	3.4	3.6	8.1	7.5	8.7	8.4	10.2	11.6
Gastos Operativos (% del activo)	3.6	3.4	13.2	1.1	8.2	8.6	12.4	13.8
Utilidades (% del activo)	2	2.2	1.5	2.6	1.7	2	-1.5	-2.5
Activos líquidos / Pasivos de corto plazo, MN (%)	26.8	26.3	23.4	19.7	34.5	29.2	46.9	36.9

Nota. Adaptado de “Reporte de Estabilidad Financiera Noviembre 2015,” (p. 19), por BCRP, 2015a (<http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Estabilidad-Financiera/ref-noviembre-2015.pdf>).

1/ Última información disponible en el portal SBS a agosto de 2015. 2/ Excluye Señor de Luren y Credinka.

### 3.6 El Sistema Bancario Peruano y sus Referentes

Se ha definido como referentes a diversos sistemas Bancarios del mundo y como primero de ellos se ha seleccionado a EEUU por ser un referente mundial y tener una alta influencia en el Banco Mundial según Toussaint (2014); y en segundo lugar se tiene a China siendo este un país con una de las más grandes economías del mundo quién según Peraza (2016) representó el 30% del PBI global. En la Tabla 20 se hace una comparación de tres variables como lo son: (a) crédito interno provisto por el sector Bancario (% del PBI), (b) inclusión financiera, y (c) cajeros automáticos (por cada 100.000 adultos).

Tabla 20

#### *Perú y sus Referentes*

	Crédito interno provisto por el sector Bancario (% del PBI) a 2015	Inclusión Financiera a 2014 <sup>1</sup>	Cajeros automáticos (por cada 100.000 adultos) a 2014
Perú	27.6	29%	55.5
EEUU	238	94%	173.08 <sup>2</sup>
China	197	79%	55

*Nota.* Adaptado de “Indicadores,” por Banco Mundial, 2016b (<http://datos.Bancomundial.org/indicador>). 1/ Tomado de “The Global Findex Database 2014,” por Work Banck Group, 2015 (<http://documents.worldbank.org/curated/en/187761468179367706/pdf/WPS7255.pdf#page=3>). 2/ Indicador de EEUU a 2009.

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

La matriz del perfil competitivo identifica a los principales competidores de la organización y presenta algunas de sus fortalezas y debilidades. Relaciona la posición estratégica de una organización modelo con una organización determinada como muestra. Por ende según D’Alessio (2012) el propósito de la MPC es señalar como está una organización con respecto al resto de sus competidores en el mismo sector, para que a partir de esta información pueda establecer sus posibles estrategias basadas en el posicionamiento de los competidores.

A continuación en la Tabla 21 se muestra la Matriz del Perfil Competitivo del Sistema Bancario Peruano, en el cual intervienen el Sistema Bancario, así como sus competidores directos (las Empresas Financieras, las Cajas Municipales, Cajas Rurales de Ahorro y

Créditos y las EDPYMEs), y en la Tabla 22 se muestra la Matriz del Perfil Referencial del Sistema Bancario Peruano, donde intervienen los Sistemas Bancarios Peruano, así como los benchmarks: el Sistema Bancario Chino y el Estadounidense.

Tabla 21

*Matriz del Perfil Competitivo (MPC)*

	Factores críticos de éxito	Peso	Sist. Bancario		Financieras		CMAC		CRAC		EDPYMEs	
			Valor	Pond.	Valor	Pond.	Valor	Pond.	Valor	Pond.	Valor	Pond.
1	Captación de recursos a bajo costo	0.08	4	0.32	1	0.08	2	0.16	1	0.08	1	0.08
2	Alta Capacidad de implementar soluciones tecnológicas	0.08	4	0.32	1	0.08	1	0.08	1	0.08	1	0.08
3	Infraestructura instalada a nivel nacional (oficinas, cajeros automáticos)	0.11	4	0.44	1	0.11	2	0.22	1	0.11	1	0.11
4	Plataformas de Banca Electrónica sofisticada	0.08	4	0.32	1	0.08	2	0.16	1	0.08	1	0.08
5	Inversión en I+D	0.05	4	0.20	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05
6	Fuerte respaldo patrimonial	0.06	4	0.24	1	0.06	2	0.12	1	0.06	1	0.06
7	Posicionamiento del Sistema Bancario Peruano en el Sistema Financiero Peruano	0.11	4	0.44	1	0.11	1	0.11	1	0.11	1	0.11
8	Desarrollo de economía de escala	0.11	4	0.44	1	0.11	1	0.11	1	0.11	1	0.11
9	Asociatividad reflejada en una figura como Asbanc	0.05	4	0.20	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05
10	Poca orientación al cuidado del medio ambiente	0.05	2	0.10	2	0.10	2	0.10	2	0.10	2	0.10
11	Poca orientación al desarrollo a la sociedad	0.09	2	0.18	2	0.18	2	0.18	2	0.18	2	0.18
12	Falta de compromiso y capacitación del personal del Banco para atender los servicios y resolver los reclamos de los usuarios (generadores de denuncias ante INDECOPI)	0.08	2	0.16	2	0.16	2	0.16	2	0.16	2	0.16
13	Baja velocidad de respuesta en la implementación de nuevas tecnologías con relación a la era disruptiva	0.05	2	0.10	2	0.10	2	0.10	2	0.10	2	0.10
	Total	1		3,46		1,27		1,6		1,27		1,27

El Sistema Bancario Peruano según ASBANC (2016f) se mantuvo como uno de los sistemas más rentables ubicándose en la cuarta posición de 18 países de Latinoamérica, sin embargo, los niveles de inclusión de más sectores han sido bajos a pesar de haberse ejecutado ideas novedosas como los canales alternativos. A pesar de esos esfuerzos no se cubren las

necesidades de diversos sectores que requieren de más servicios financieros o que incluso no alcanzan ni a los servicios financieros básicos sin sobrecostos.

A ello se suman dos condiciones relevantes: la alta concentración de la Banca comercial y la falta de desarrollo en innovación e infraestructura. Finalmente, si bien el mercado Bancario se muestra rentable para nuevos inversionistas al mostrarse con una rivalidad baja y ser una industria segmentada, parece desanimar a nuevos inversionistas justamente por el poco avance en Bancarización que se ha logrado a la fecha.

Tabla 22

*Matriz del Perfil Referencial (MPR)*

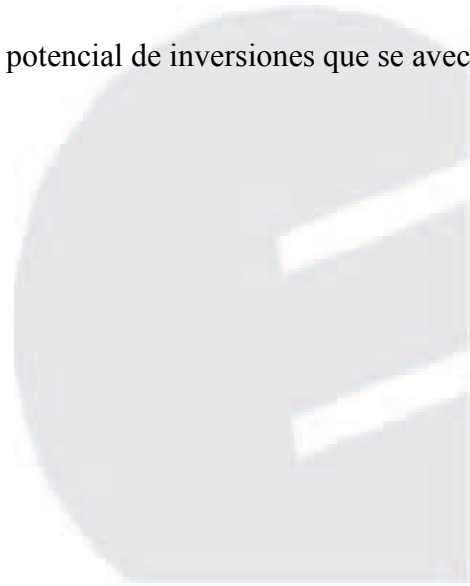
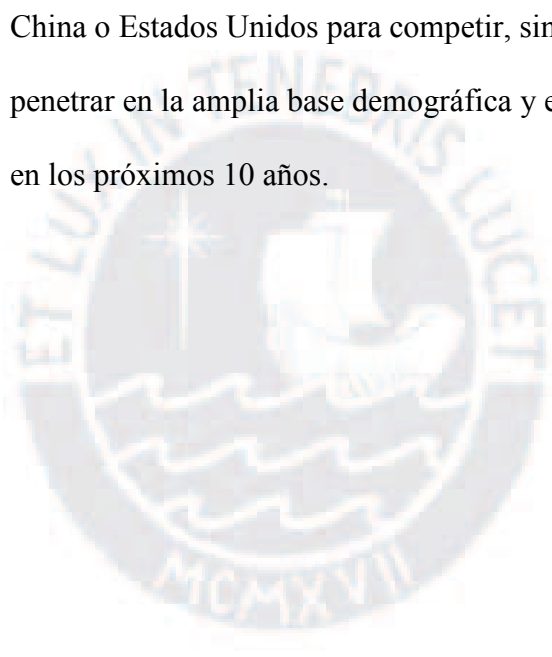
	Factores críticos de éxito	Perú			China		EEUU	
		Peso	Valor	Pond.	Valor	Pond.	Valor	Pond.
1	Captación de recursos a bajo costo	0.08	4	0.32	4	0.32	4	0.32
2	Alta Capacidad de implementar soluciones tecnológicas	0.08	4	0.32	4	0.32	4	0.32
3	Infraestructura instalada a nivel nacional (oficinas, cajeros automáticos)	0.11	4	0.44	4	0.44	4	0.44
4	Plataformas de Banca Electrónica sofisticada	0.08	4	0.32	4	0.32	4	0.32
5	Inversión en I+D	0.05	4	0.2	4	0.2	4	0.2
6	Fuerte respaldo patrimonial	0.06	4	0.24	4	0.24	4	0.24
7	Posicionamiento del Sistema Bancario Peruano en el Sistema Financiero Peruano	0.11	4	0.44	4	0.44	4	0.44
8	Desarrollo de economía de escala	0.11	4	0.44	4	0.44	4	0.44
9	Asociatividad reflejada en una figura como Asbanc	0.05	4	0.2	4	0.2	4	0.2
10	Poca orientación al cuidado del medio ambiente	0.05	2	0.1	1	0.05	2	0.1
11	Poca orientación al desarrollo a la sociedad	0.09	2	0.18	4	0.36	4	0.36
12	Falta de compromiso y capacitación del personal del Banco para atender los servicios y resolver los reclamos de los usuarios (generadores de denuncias ante INDECOPI)	0.08	2	0.16	4	0.32	4	0.32
13	Baja velocidad de respuesta en la implementación de nuevas tecnologías con relación a la era disruptiva	0.05	2	0.1	3	0.15	3	0.15
	Total	1	0	3.46		3.8		3.85

*Nota.* Adaptado de: “¿Cuáles son los Bancos más grandes del mundo?” por “¿Cuáles son los Bancos más grandes del mundo?” 2014 (<http://www.abc.es/economia/20140908/abci-Bancos-grandes-mundo-201409032051.html>).

### 3.8 Conclusiones

El Análisis Externo reveló la existencia de grandes oportunidades para que el Sistema Bancario Peruano pueda alcanzar su visión, puesto que se encuentra en una buena posición para explotar estas oportunidades identificadas y ostenta una posición altamente competitiva en el mercado interno. Asimismo el Sistema Bancario Peruano ha desarrollado favorablemente los principales factores críticos de éxito propios del sector.

Comparativamente con los mejores sistemas Bancarios del mundo, Perú no tiene la escala de China o Estados Unidos para competir, sin embargo al Sistema Bancario Peruano aún le falta penetrar en la amplia base demográfica y explotar el potencial de inversiones que se avecina en los próximos 10 años.



## Capítulo IV: Evaluación Interna

### 4.1 Análisis Interno (AMOFHIT) del Sistema Bancario Peruano

El análisis interno está enfocado en encontrar estrategias para fomentar las fortalezas y neutralizar las debilidades, lo más importante en una organización es identificar sus competencias distintivas, que no pueden fácilmente igualarse o ser imitadas por la competencia. La construcción de las ventajas competitivas involucra sacar ventaja de las competencias distintivas, tanto para diseñar estrategias que sirvan para transformar las debilidades en fortalezas, como para diseñar estrategias que usen plenamente estas fortalezas. (D'Alessio, 2012)

#### 4.1.1 Administración y gerencia (A)

Es importante conocer la estructura del accionariado que se tiene actualmente en los principales Bancos dentro de la Banca Múltiple en el Perú que serían el Banco de Crédito del Perú, BBVA Continental, Interbank y Scotiabank que representan aproximadamente el 80% de las colocaciones y depósitos del Sistema Bancario Peruano (Banca Múltiple).

Según Equilibrium Clasificadora de Riesgo (2016a) el BCP cuenta con un capital social de S/ 5,854.05 millones al 31 de diciembre de 2015, siendo sus accionistas el Grupo Crédito S.A. con 84.96%, el Credicorp Ltd. con 12.73%, y otros minoritarios con 2.31%. Con respecto al BBVA Continental, Equilibrium Clasificadora de Riesgo (2016b) comentó que el capital autorizado al 31 de diciembre de 2015, está representado por 3,784.10 millones de acciones con un valor nominal de un Nuevo Sol por acción, siendo sus accionistas Holding Continental con 92.24%, accionistas minoritarios con 7.76%; el accionista mayoritario del Banco es el Holding Continental que se compone de partes iguales de los Grupos Breca y BBVA. El Scotiabank es subsidiaria de The Bank of Nova Scotia [BNS], el cual posee, directamente o indirectamente a través de subsidiarias, 97.81% del capital social del Banco. Sus principales accionistas son: NW Holdings Ltd. 55.32%, Scotia Perú Holding S.A.

40.17%, The Bank of Nova Scotia 2.32%, otros 2.19% (Class & Asociados, 2016). Según Equilibrium Clasificadora de Riesgo (2016c) Interbank al cierre del 2015 su capital ascendió a S/ 2,291.20 millones, siendo la composición accionaria Intercorp financial Services Inc. con 98.51%, y otros con 1.49%.

Continuando con el análisis, la mayoría de los Bancos cuenta con un planeamiento estratégico (BCP, Scotiabank, BBVA, Interbank, etc), información que está disponible en sus respectivas páginas web, lo cual indica que existe una preocupación por la gerencia de realizar un proceso efectivo de planeamiento, a fin de garantizar el éxito y sostenibilidad de la organización, al igual de que cuentan con unidades de negocios bien clasificadas (ver Tabla 23).

Tabla 23

*Unidades de Negocio*

Banco de Crédito del Perú <sup>1/</sup>	BBVA Banco Continental <sup>2/</sup>	Interbank <sup>3/</sup>	Scotiabank <sup>4/</sup>
Banca Mayorista	Distribución Red	Banca Comercial	Banca Retail
Banca Minorista	Wholesale Banking & Asset Management	Banca Retail	Wholesale
	Innovación y Desarrollo		Tesorería y Mercados Globales
			Banca Patrimonial

*Nota.* <sup>1/</sup> Adaptado de “Banco de Crédito del Perú,” por Equilibrium Clasificadora de Riesgo, 2016a (<http://www.equilibrium.com.pe/Bcp.pdf>). <sup>2/</sup> Adaptado de “BBVA Continental,” por Equilibrium Clasificadora de Riesgo, 2016b (<http://www.equilibrium.com.pe/BcoContinental.pdf>). <sup>3/</sup> Adaptado de “Banco Internacional del Perú S.A.A. – Interbank,” por Equilibrium, 2016c (<http://www.equilibrium.com.pe/Interbank.pdf>). <sup>4/</sup> Adaptado de “Fundamentos de clasificación de riesgo Scotiabank Perú,” por Class & Asociados, 2016 (<http://www.classrating.com/Scotiabank.pdf>).

Con respecto a la reputación de la alta dirección y sus gerentes, en el año 2015 hubo una renovación de gerentes en Scotiabank, relacionado a cuestiones estratégicas, a fin de dar paso a gerentes con un perfil más alineados al sector retail (“Movidias en Scotiabank,” 2015). En el caso del BBVA Continental también hubo renovación de gerentes, según comentó Marco (2015), alineados al uso de las nuevas tecnologías informáticas disponibles. Ambas noticias son positivas para la industria ya que transmiten un mensaje de que la Banca está buscando crecer y que las organizaciones que la conforman tienen estrategias claras.

#### 4.1.2 Marketing y Ventas (M)

El sistema Bancario se comporta como una industria concentrada en cuatro Bancos: Banco de Crédito, BBVA Continental, Scotiabank e Interbank con 82.60% de los créditos y 82.18% de los depósitos de la Banca Múltiple, esto de acuerdo al boletín de la SBS (2016b). A continuación en las Tablas 24 y 25 se muestran los rankings de los Créditos Directos y Depósitos Totales al cierre del mes de junio de 2016 por entidad Bancaria.

Tabla 24

*Ranking de Créditos Directos al 30 de Junio de 2016 (en Miles de Nuevos Soles)*

	Empresas	Monto	Participación (%)	Porcentaje Acumulado
1	B. de Crédito del Perú	76,478,592	33.51	33.51
2	B. Continental	49,573,476	21.72	55.22
3	Scotiabank Perú	36,743,609	16.10	71.32
4	Interbank	25,735,294	11.27	82.60
5	B. Interamericano de Finanzas	8,446,648	3.70	86.30
6	MiBanco	8,158,657	3.57	89.87
7	B. Financiero	6,186,234	2.71	92.58
8	B. Falabella Perú	3,932,126	1.72	94.30
9	B. GNB	3,698,655	1.62	95.92
10	B. Santander Perú	2,882,767	1.26	97.19
11	Citibank	2,510,917	1.10	98.29
12	B. Ripley	1,646,734	0.72	99.01
13	B. de Comercio	1,227,138	0.54	99.55
14	B. Cencosud	534,541	0.23	99.78
15	B. Azteca Perú	355,726	0.16	99.94
16	B. ICBC	147,825	0.06	100.00
17	Deutsche Bank Perú	-	-	100.00

*Nota.* Tomado de "Ranking de Créditos, Depósitos y Patrimonio," por la SBS, 2016b. Información estadística de Banca Múltiple, Alcance y Participación de mercado al 30 de junio de 2016 (<http://www.sbs.gob.pe/app/stats/EstadisticaBoletinEstadistico.asp?p=1#>).

Cabe resaltar que a diciembre de 2015, el Banco de la Nación (2016b) publicó que sus colocaciones fueron comparativamente un 4.59% y sus depósitos un 11.81% del total de la Banca Múltiple, lo cual lo coloca en un orden de importancia relativa comparable con los

cuatro principales Bancos de la Banca Múltiple, sin embargo debido a su naturaleza es una entidad creada para dar soporte al sector público exclusivamente según el Banco de la Nación (2016c), razón por la cual convenientemente se excluye de los análisis comparativos de los integrantes de la Banca Múltiple, pues no compite directamente con ellos.

Con los aspectos positivos del desempeño del país como crecimiento económico, disminución de la pobreza, aumento de la clase media, entre otros, las empresas Bancarias continuaron otorgando créditos a los diferentes segmentos del mercado. Así, al cierre del penúltimo mes del 2015, la cartera de créditos de la Banca peruana siguió su tendencia positiva y sumó más de S/. 226,000 millones; resultado que generó un crecimiento de 10% respecto a noviembre de 2014. El buen desarrollo de los créditos permitió que el ratio de penetración de la Banca, medido como créditos respecto a PBI del país, aumente y registre una cifra cercana al 38% al finalizar el 2015. Este resultado genera un crecimiento en 4 puntos porcentuales con respecto al observado en el 2014 (Asbanc, 2015d).

Tabla 25

*Ranking de Depósitos Totales al 30 de Junio de 2016 (en miles de Nuevos Soles)*

	Empresas	Monto	Participación (%)	Porcentaje Acumulado
1	B. de Crédito del Perú	69,401,310	33.80	33.80
2	B. Continental	45,630,595	22.22	56.02
3	Scotiabank Perú	30,904,744	15.05	71.07
4	Interbank	22,808,618	11.11	82.18
5	B. Interamericano de Finanzas	7,684,618	3.74	85.92
6	MiBanco	5,829,551	2.84	88.76
7	B. Financiero	4,843,058	2.36	91.12
8	Citibank	4,506,825	2.19	93.31
9	B. GNB	3,643,772	1.77	95.08
10	B. Santander Perú	3,221,718	1.57	96.65
11	B. Falabella Perú	3,112,996	1.52	98.17
12	B. de Comercio	1,353,973	0.66	98.83
13	B. Ripley	1,197,475	0.58	99.41
14	B. Azteca Perú	555,591	0.27	99.68
15	B. Cencosud	490,635	0.24	99.92
16	B. ICBC	162,105	0.08	100.00
17	Deutsche Bank Perú	-	-	100.00

*Nota.* Tomado de “Ranking de Créditos, Depósitos y Patrimonio,” por la SBS, 2016b. Información estadística de Banca Múltiple, Alcance y Participación de mercado al 30 de junio de 2016 (<http://www.sbs.gob.pe/app/stats/EstadisticaBoletinEstadistico.asp?p=1#>).

En la Tabla 26, se muestra un extracto del ranking de los 250 mayores Bancos de América Latina publicado por América Economía (2014), en el cual Perú ubica a 11 de sus 18 Bancos. Asimismo, en cuanto a tamaño de activos, el Perú se ubica en el séptimo lugar, por debajo de Brasil, México, Chile, Venezuela, Colombia y Argentina, en ese orden, pero por encima de Panamá, Uruguay, Ecuador, Costa Rica, Guatemala, Bolivia, Honduras y el resto de países latinoamericanos, por lo cual se podría decir que está en la media superior de la región (ver Figura 17). Ahora, si se toma como referencia los 50 primeros Bancos, Perú ubica a tres, y se colocó en el sexto lugar adelantando a Argentina, lo cual es un indicador de que existe potencial a desarrollar para lograr una posición más trascendente dentro de la región.

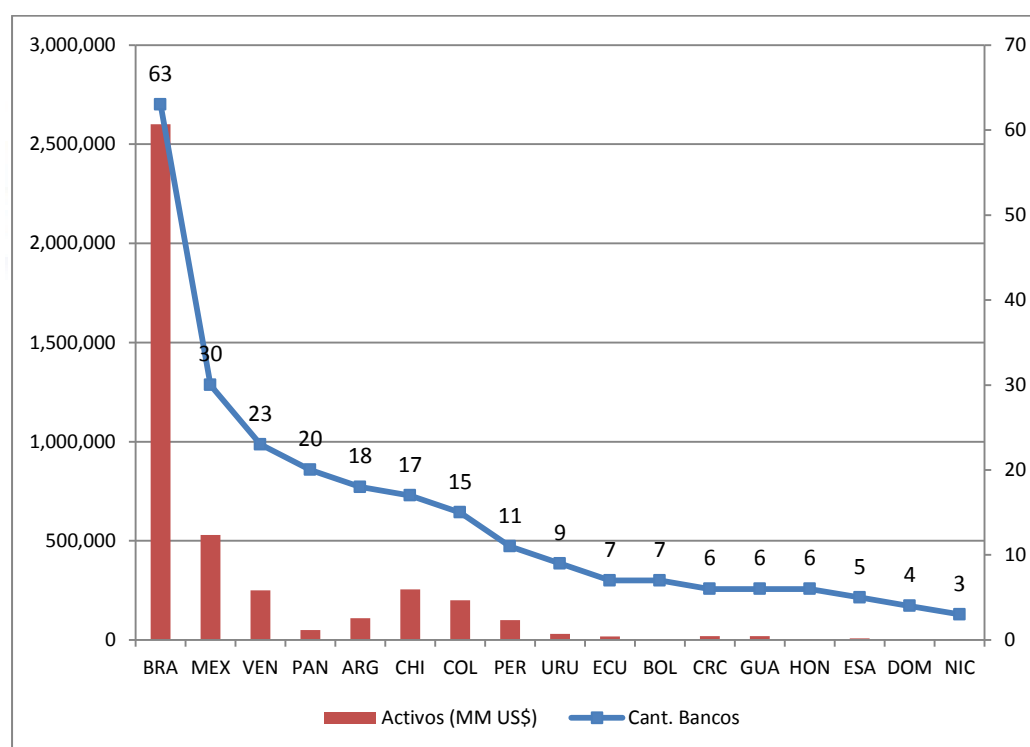


Figura 17. Tamaño regional.

Adaptado de “Ranking los 250 mayores Bancos de América Latina,” por C. Alcántara, C. Lacourt, y C. Tromben, 2014 (<http://rankings.americaeconomia.com/mejores-Bancos-2014/introduccion/>).

Según la tendencia desde 1999 a 2013, las colocaciones y depósitos de la Banca Múltiple se han casi cuadruplicado, mientras que el sistema financiero se ha multiplicado por 4.25 y 4.7 veces, en colocaciones y depósitos, respectivamente (“Una mirada al,” 2014). Con ello se estima un crecimiento moderado en los próximos diez años de 21.5%.

Tabla 26

*Bancos Peruanos en el Ranking de los 250 Mejores Bancos de Latinoamérica - 2014*

Posición Ranking 2014	Posición Ranking 2013	Banco
26	21	De Crédito
33	35	Continental BBVA
42	44	Scotiabank
56	55	Interbank
69	61	De la Nación
141	152	Interamericano de Finanzas (BIF)
163	167	Financiero
170	158	Citibank
179	175	Mi Banco
226	-	GNB
246	-	Falabella

*Nota.* Adaptado de “Ránking 250 mayores Bancos de América Latina,” por América Economía, 2014 (<http://rankings.americaeconomia.com/mejores-Bancos-2014/ranking-250-mayores-Bancos-de-america-latina/>).

Con respecto a la calidad del servicio al cliente, un ejemplo específico se aprecia cuando se conoce que la Banca es el sector con más reclamos ante el Instituto Nacional de Defensa de Competencia y de la Propiedad Intelectual, a partir de lo cual se considera que se generó una presión en las organizaciones que conforman el Sistema Bancario Peruano para mejorar sus niveles de servicio para con sus clientes, siendo esto positivo, puesto que con sistemas de servicio al cliente más eficientes, el sistema, en su conjunto se ve inclinado a ser aún más competitivo (“INDECOPI: La Banca,” 2015).

Una muestra de la insatisfacción de los consumidores que conforman la demanda lo muestran el porcentaje de reclamos recibidos a nivel nacional, según actividad económica, recibidos por el Instituto Nacional de Defensa de la Competencia y de la Propiedad Intelectual (agosto 2015 – julio 2016) (ver Tabla 8).

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

Según Asbanc hubo un promedio de diez agencias Bancarias por casi 100 mil habitantes a nivel nacional en zonas del interior, periféricas y emergentes del país, siendo la

tasa más baja de la región pues en otros países cuentan con un promedio entre 15 y 18 oficinas. A partir de eso se determina que se requieren elaborar planes de estudio que permiten generar un mayor contacto entre la población y el sistema Bancario (“Perú tiene la,” 2015). Otro aspecto importante a estudiar es cómo las entidades Bancarias llegan a sus clientes a través de la red de cajeros automáticos y de agentes Bancarios. La red de agentes Bancarios (conocidos también como canales alternativos) creció siete veces desde fines de 2008; Asbanc ha reportado una expansión de 609%, siendo el canal de atención que más se expandió en los últimos seis años en el país, el número de cajeros automáticos se incrementó en 126% en el mismo lapso de tiempo hasta llegar a las 4,118 unidades. Ambos canales fueron los más dinámicos en cuanto a despliegue en el país y dejaron atrás el aumento de oficinas Bancarias, que a marzo de 2015 sumaban los 2,151 establecimientos, un avance de 40.77% respecto a diciembre de 2008 (“Red de agentes,” 2015). En la Figura 18 se observa la evolución de oficinas, cajeros automáticos y canales alternativos desde diciembre de 2008 hasta marzo de 2015.

En la Tabla 27 se muestra un comparativo de la cantidad de agencias, cajeros automáticos y agentes corresponsales (canales alternativos) al cierre de 2015 que se encuentran distribuidos en todo el territorio nacional de los cinco principales Bancos del país BCP, BBVA Continental, Interbank, Scotiabank y Banco de la Nación.

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

La misión del área de finanzas es la de obtener los recursos económicos necesarios el momento oportuno, así como los otros recursos en la cantidad, calidad, y el costo requeridos para que la organización pueda operar de manera sostenida (D’Alessio, 2012). Dentro del análisis de finanzas y contabilidad se consideran los siguientes indicadores para el análisis de: (a) rentabilidad; (b) liquidez; (c) solvencia; y (d) calidad de activos.

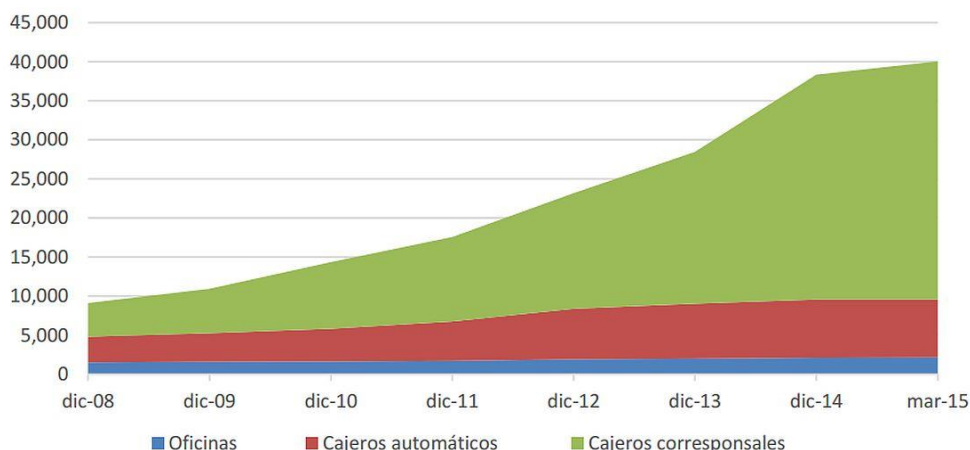


Figura 18. Evolución de oficinas, cajeros automáticos y corresponsales Dic 2008 – Mar 2015.

Tomado de “Red de agentes Bancarios creció siete veces desde fines de 2008,” por “Red de agentes Bancarios creció siete veces desde fines de 2008,” 2015 (<http://elcomercio.pe/economia/peru/red-agentes-Bancarios-crecio-siete-veces-desde-fines-2008-noticia-1817101>)

Tabla 27

*Comparativo de Red de Agencias, Cajeros Automáticos y Agentes Corresponsales*

	Banco de Crédito del Perú <sup>1/</sup>	BBVA Banco Continental <sup>2/</sup>	Interbank <sup>3/</sup>	Scotiabank <sup>4/</sup>	Banco de la Nación <sup>5/</sup>
Agencias	445	370	283	213	619
Cajeros Automáticos	2,295	1,852	2,562	902	882
Agentes Corresponsales	5,732	8,993	3,466	8,814	5,342

Nota. <sup>1/</sup> Adaptado de “Banco de Crédito del Perú,” por Equilibrium Clasificadora de Riesgo, 2016a (<http://www.equilibrium.com.pe/Bcp.pdf>). <sup>2/</sup> Adaptado de “BBVA Continental,” por Equilibrium Clasificadora de Riesgo, 2016b (<http://www.equilibrium.com.pe/BcoContinental.pdf>). <sup>3/</sup> Adaptado de “Banco Internacional del Perú – Interbank,” por Equilibrium, 2016c (<http://www.equilibrium.com.pe/Interbank.pdf>). <sup>4/</sup> Adaptado de “Fundamentos de clasificación de riesgo Scotiabank Perú S.A.A.,” por Class & Asociados, 2016 (<http://www.classrating.com/Scotiabank.pdf>). <sup>5/</sup> Adaptado de “Memoria Anual 2015,” por Banco de la Nación, 2016b (<http://www.bn.com.pe/nosotros/memoria/memoria-2015/memoria-2015.pdf>)

Respecto al crecimiento de mercado, tal como se ve en la Figura 19, el Sistema Bancario Peruano ha tenido un crecimiento de los ingresos financieros sostenido en los últimos 10 años. Dentro del sector formal, el Sistema Bancario Peruano es el preferido principalmente por la solidez patrimonial de los Bancos y al estricto marco regulatorio impartido por la SBS, sin embargo existe un mercado no atendido dentro del sector informal (“Noticia 360: Perú,” 2015).

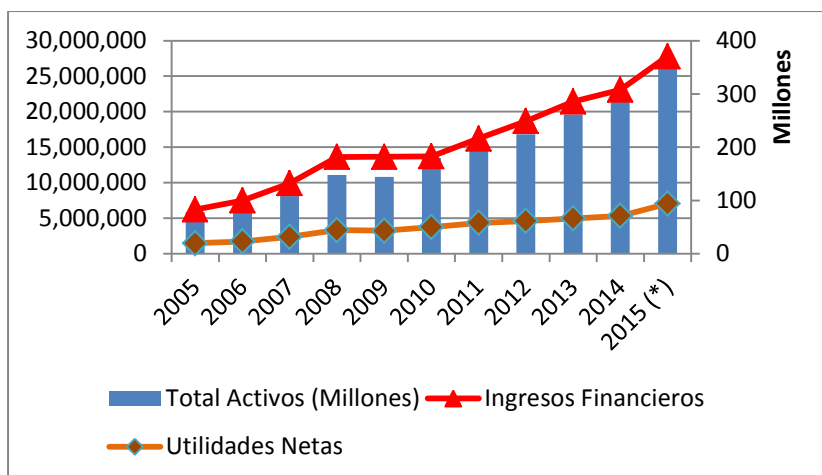


Figura 19. Total activo, ingresos financieros y utilidad neta - Banca Múltiple 2006-2015. Adaptado de “Reportes del Sistema Financiero, Banca Múltiple” por SBS, 2016n (<http://www.sbs.gob.pe/principal/categoria/sistema-financiero/148/c-148>)

**Rentabilidad.** Para medir la rentabilidad, eficacia demostrada por el retorno de las ventas e inversión, tomaremos los siguientes ratios: utilidad neta anualizada sobre patrimonio promedio y utilidad neta anualizada sobre activo promedio. La Figura 20 ilustra el desempeño actual de la rentabilidad en la Banca Múltiple peruana a diciembre 2015, el cual fue de 22.13%, siendo uno de los más altos de la Alianza del Pacífico, por ejemplo Chile con 17.21%, México con 12.76%, Colombia con 19.5% todos al cierre del 2015. Si bien la tendencia de la Banca Múltiple ha ido decreciendo en el neto desde el 2005 al 2014, la recuperación en el 2015 ha sido de 2.44 puntos versus el 2014. Con las estrategias planteadas para revertir esta situación y conseguir el nivel alcanzado el 2008 con una rentabilidad de 30%. Esta información ha sido recopilada de los homólogos de la SBS de Chile, México y Colombia.

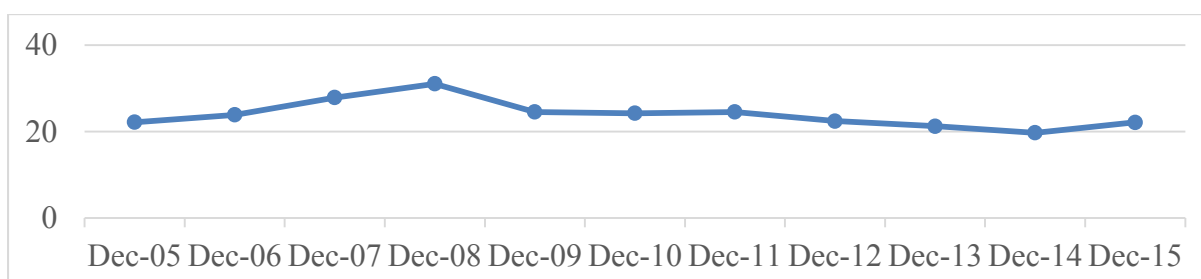


Figura 20. Rentabilidad de la Banca Múltiple Peruana en los últimos 10 años. Adaptado de “Indicadores financieros de las empresas Bancarias período 2005-2015,” por la SBS, 2016d (<http://www.sbs.gob.pe/app/stats/EstadisticaBoletinEstadistico.asp?p=1#>).

**Liquidez.** Se ha usado el siguiente ratio para medir la liquidez del sistema Bancario: ratio de liquidez (activos líquidos sobre pasivos de corto plazo en moneda nacional) la cual ha disminuido desde el año 2013 al 2015 en un máximo de 14%. “La liquidez es la capacidad de la organización para satisfacer sus obligaciones de corto plazo” (D’Alessio, 2012). El detalle de estos indicadores (ver Tabla 28).

**Solvencia.** Mide la capacidad de una empresa de hacer frente al pago de sus deudas, es decir, si una empresa tuviese que pagar todas sus deudas en un momento dado, determina si tendría activos para hacer frente a esos pagos. El ratio tomado en consideración para la Banca Múltiple es pasivo total entre capital social y reservas, a diciembre de 2015 es de 11.95, mayor al conseguido en el 2014 y levemente menor al conseguido en el 2014 (ver Tabla 28).

**Calidad de activos.** Se refiere a la capacidad de los prestatarios para dar servicio y reembolsar los préstamos. Los problemas con la calidad de los activos de los Bancos son muy a menudo un elemento clave en el incumplimiento de estos, con pérdidas demasiado grandes para ser absorbidas por el capital (Ware, 1996). Para determinar la calidad de activos en la Banca Múltiple el ratio es créditos atrasados entre créditos directos dando como resultado 2.45 en moneda nacional y 2.72 en moneda extranjera (ver Tabla 28). Este indicador demuestra que el ratio en moneda extranjera se encuentra por encima del de moneda nacional. Otro ratio importante es el de provisiones entre créditos atrasados que da 166.57 para todo el sistema Bancario, lo cual indica que a través de las provisiones se pueden cubrir los créditos atrasados.

**Ratio de Morosidad controlado.** Este factor va de la mano con la actividad crediticia de las empresas del sistema financiero y observarlo y controlarlo resulta ser fundamental para impulsar el crecimiento económico del país. De otro lado, el aumento del financiamiento Bancario en los últimos años se dio manteniendo una cartera de créditos de calidad, con bajos

niveles de morosidad cercanos a 2.6% (ver Figura 21) (“Una mirada al,” 2014). Es importante mencionar que el nivel de morosidad en el Perú es menor a lo observado en varios países de América Latina. Así, por ejemplo Brasil muestra un indicador mayor al 5%, mientras que Colombia por encima del 3%.

Tabla 28

*Indicadores Financieros del Sistema Bancario Peruano 2013 al 2015*

	2013	2014	2015
<b>Solvencia</b>			
Ratio de Capital Global (al 30/11/2014)	13.66	14.42	14.08
Pasivo Total / Capital Social y Reservas ( N° de veces)	12.31	11.30	11.95
<b>Calidad de activos</b>			
Créditos Atrasados / Créditos Directos	2.14	2.47	2.54
Créditos Atrasados MN / Créditos Directos MN	2.78	2.80	2.45
Créditos Atrasados ME / Créditos Directos ME	1.38	2.02	2.72
Créditos Refinanciados y Reestructurados / Créditos Directos	0.92	1.03	1.06
Provisiones / Créditos Atrasados	188.06	165.00	166.57
<b>Rentabilidad</b>			
Utilidad Neta Anualizada / Patrimonio Promedio	21.23	19.69	22.13
Utilidad Neta Anualizada / Activo Promedio	2.00	1.94	2.14
<b>Liquidez</b>			
Ratio de Liquidez M.N. (Promedio de saldos del mes)	30.83	24.38	26.52
Ratio de Liquidez M.E. (Promedio de saldos del mes)	56.08	54.70	46.62
Caja y Bancos M.N. / Obligaciones a la Vista M. N. ( N° de veces )	0.59	0.47	0.33
Caja y Bancos en M.E. / Obligaciones a la Vista M.E. ( N° de veces)	1.54	1.47	1.43

Nota. Adaptado de “Indicadores financieros período 2013-2015,” por la SBS, 2016d (<http://www.sbs.gob.pe/app/stats/EstadisticaBoletinEstadistico.asp?p=1#>).

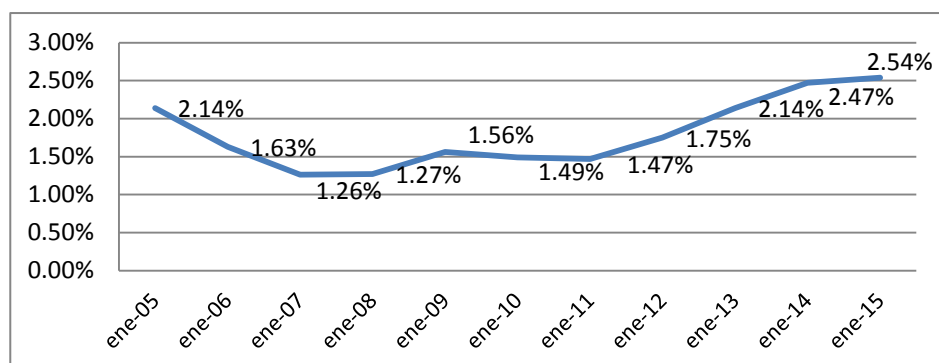
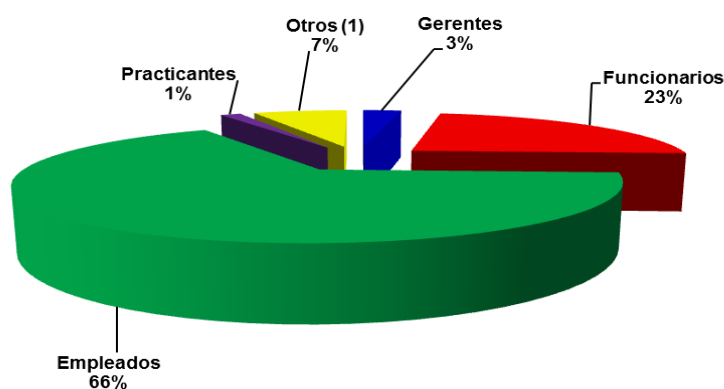


Figura 21. Índice de morosidad del sistema Bancario peruano en los últimos 10 años (2005 – 2015).

Tomado de “Morosidad crediticia y tamaño: Un análisis de la crisis Bancaria peruana,” por Guillén, 2002 (<http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Documentos-de-Trabajo/2001/Documento-Trabajo-05-2001.pdf>).

#### 4.1.5 Recursos humanos (H)

Entre las variables indicadas por D'Alessio (2012), a ser tomadas en el proceso de auditoría de Recursos Humanos y Cultura se encuentra el nivel de remuneraciones y beneficios, al respecto la SBS (2016c) reportó la composición del personal según categoría laboral y por empresa Bancaria, la cual se muestra en la Tabla 29, mientras que Asbanc (2016c) en sus Estadísticas del Sistema Financiero Peruano a diciembre de 2015 mostró la composición del personal Bancario por género, edad y categoría laboral tal como se muestra en las Figuras 22, 23, 24 y 25. Es interesante notar que si bien la distribución por género es ligeramente superior para las mujeres (52% del total de trabajadores son mujeres), esta mayoría se concentra en la categoría “empleado”, la cual a su vez concentra el 66% del total del personal del Sistema Bancario Peruano. Otra consideración importante es que la data mostrada considera a los Bancos Santander Perú y Deutsche Bank Perú, quienes permanecen como Bancos privados no autorizados a captar depósitos y excluyen al Banco de la Nación – por ser una entidad de dominio público– sin embargo permiten hacer una aproximación certera a la realidad actual del Sistema Bancario Peruano. Finalmente, es importante notar que existe muy poco personal extranjero en el sistema Bancario, constituyendo sólo el 0.5% del total, esto es un total de 312 personas de 62,351.



*Figura 22.* Distribución del personal del sistema Bancario por categoría laboral. Tomado de “Estadística laboral empresas Bancarias al 31 de marzo de 2016 [documento en Excel],” por Asbanc, 2016  
[c\(http://www.Asbanc.com.pe/Paginas/Estadistica/Estadisticas.aspx?posTabActivo=1\)](http://www.Asbanc.com.pe/Paginas/Estadistica/Estadisticas.aspx?posTabActivo=1)

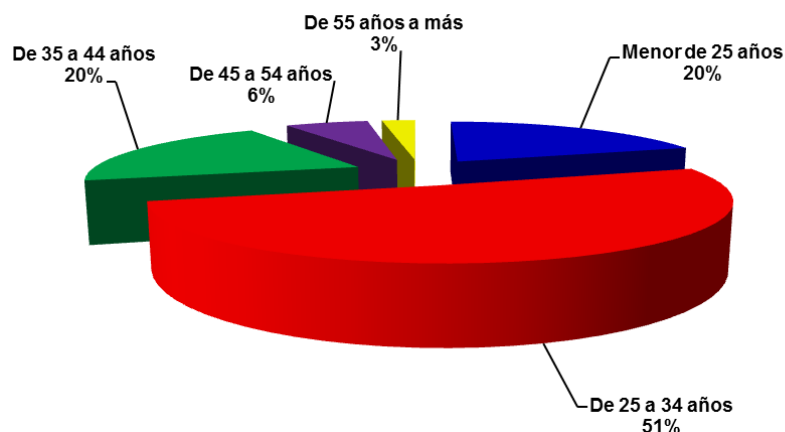


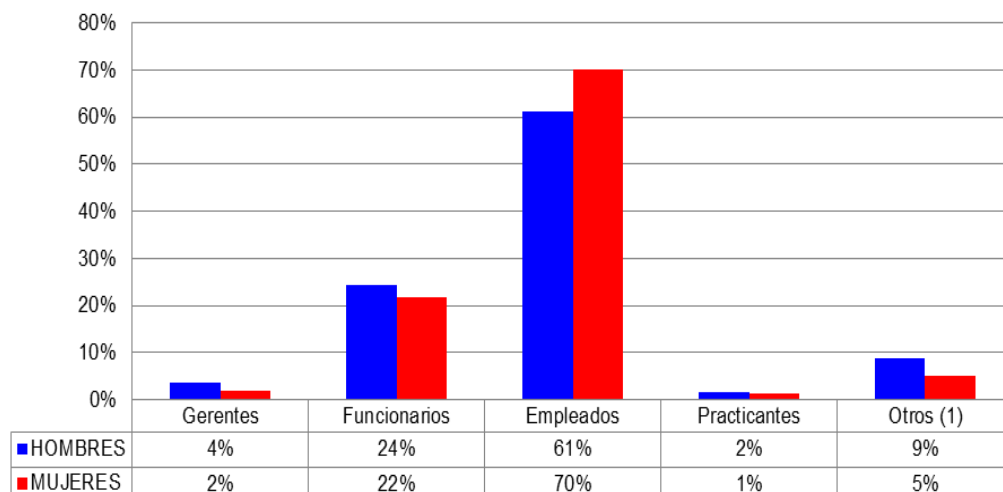
Figura 23. Distribución del Personal del Sistema Bancario por Grupo Etario (Edades). Tomado de “Estadística laboral empresas Bancarias al 31 de marzo de 2016 [documento en Excel],” por Asbanc, 2016c (<http://www.Asbanc.com.pe/Paginas/Estadistica/Estadisticas.aspx?posTabActivo=1>)

Tabla 29

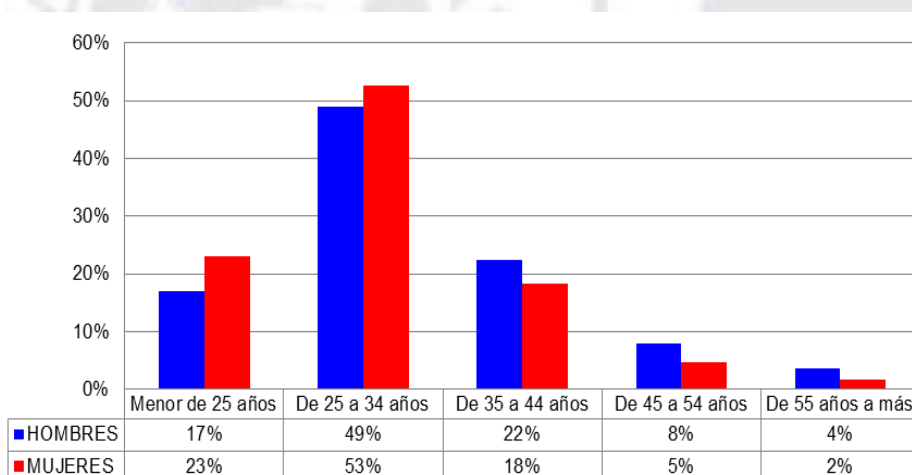
Personal según Categoría Laboral por Empresa Bancaria (en Cantidad de Personas, al 30 de Junio de 2016)

Empresas	Gerentes	Funcionarios	Empleados	Otros	Total
B. Continental	430	3,449	1,537	140	5,556
B. de Comercio	6	290	343	38	677
B. de Crédito del Perú (con sucursales en el exterior)	435	4,505	11,917	3,822	20,679
B. Financiero	19	146	1,600	54	1,819
B. Interamericano de Finanzas	19	130	1,180	47	1,376
Scotiabank Perú (con sucursales en el exterior)	237	1,764	3,326	199	5,526
Citibank	141	79	50	148	418
Interbank (con sucursales en el exterior)	57	2,672	4,276	82	7,087
MiBanco	31	812	9,647	56	10,546
Banco GNB	17	213	333	-	563
B. Falabella Perú	11	143	2,362	16	2,532
B. Santander Perú	13	24	48	-	85
B. Ripley	11	75	1,590	-	1,676
B. Azteca Perú	277	8	1,947	-	2,232
Deutsche Bank Perú	3	2	9	5	19
B. Cencosud	10	14	834	7	865
B. ICBC	3	12	29	2	46
Total Banca Múltiple	1,720	14,338	41,028	4,616	61,702

Nota. Tomado de “Número de Personal al 30 de junio de 2016,” por la SBS, 2016 c (<http://www.sbs.gob.pe/app/stats/EstadisticaBoletinEstadistico.asp?p=1#>).



*Figura 24.* Distribución del personal del sistema Bancario por género y categoría laboral. Tomado de “Estadística laboral empresas Bancarias al 31 de marzo de 2016 [documento en Excel],” por Asbanc, 2016c (<http://www.Asbanc.com.pe/Paginas/Estadistica/Estadisticas.aspx?posTabActivo=1>)



*Figura 25.* Distribución del personal del Sistema Bancario Peruano por género y grupo etario (edades).

Tomado de “Estadística laboral empresas Bancarias al 31 de marzo de 2016 [documento en Excel],” por Asbanc, 2016c (<http://www.Asbanc.com.pe/Paginas/Estadistica/Estadisticas.aspx?posTabActivo=1>)

Dentro de los aspectos del clima laboral, los Bancos ofrecen diversos beneficios a sus trabajadores como el BCP (2016a), que en su portal web publicó que ofrece los siguientes beneficios a sus trabajadores: servicios desde gimnasio hasta peluquería, convenios educativos con Escuelas de Negocio de Postgrado, tasas competitivas para productos financieros y acceso a servicios como vacaciones útiles, comedores y cafeterías en sedes,

Club Las Garzas, y una política de compensaciones transparente y abierta. Asimismo, el Banco declaró apoyar el desarrollo de una línea de carrera, apertura al talento de diversas especialidades y un proceso estructurado de evaluación del desempeño. Por su parte BBVA Continental (2016) indicó que ofrece un ambiente donde el colaborador pueda desarrollar todo su potencial, ofreciendo formación constante y actualizada, una retribución competitiva y transparente, un entorno de trabajo “de espacios abiertos y tecnológicamente innovadores, que fomentan la participación y la colaboración, así como de nuevas formas de trabajo flexibles y modernas que te permitirán compaginar tu vida privada y laboral de forma más efectiva” (BBVA Continental, 2016, párr. 4). Así como “la oportunidad de participar en muchos de los proyectos de innovación digital más ambiciosos, apasionantes y rompedores” (BBVA Continental, 2016, párr. 5).

Scotiabank Perú (2016a) destacó en su portal web que ha obtenido el reconocimiento de “Las Mejores Empresas para Trabajar en Perú” (párr. 2), otorgado por el Great Place To Work® Institute de manera continuada desde el año 2008 hasta el 2014, y el reconocimiento “Las Mejores Empresas para Trabajar en Latinoamérica” (párr. 3), otorgado por la misma institución en los años 2011, 2012 y 2013. Específicamente, Scotiabank Perú (2016b) manifestó haber enfocado su oferta de empleo en el desarrollo de liderazgo, aprendizaje y desarrollo de carrera, reconocimiento, recompensa total, gestión del desempeño y responsabilidad social. Así como Scotiabank Perú, Interbank también resaltó el hecho de haber sido reconocido por Great Place To Work® PERÚ en el año 2015, por decimocuarto año consecutivo (Banco Interbank, 2016a). También utilizó su portal web para destacar sus mejores prácticas y aspectos relevantes de su cultura organizacional que permiten inducir el excelente clima laboral que disfrutan, mediante su programa Graceland, sobre el cual indicó:

Graceland es el programa de Interbank destinado a transmitir a todos los colaboradores, la cultura del Banco a través de una metodología vivencial de valores

que busca formar ante todo: Las mejores personas. Busca fomentar la adaptación al cambio y la responsabilidad social a través de la participación en un conjunto de retos y actividades que los participantes deben enfrentar y superar como equipo. (Banco Interbank, 2016b, párr. 1-2).

En ese sentido, el Sistema Bancario Peruano ofrece variadas oportunidades laborales y reúne las condiciones para tener un personal competente y motivado, pues ofrece seguridad y beneficios superiores al promedio del mercado laboral en otros sectores.

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

**Sistemas de información.** Las entidades Bancarias peruanas cuentan con sistemas de información que permiten gestionar sus procesos de manera eficiente, cuentan con Sistemas de Enterprise resource Planning [ERP] que traducido al español quiere decir Planificación de Recursos Empresariales, por ejemplo, el Banco de Crédito del Perú innovó con la implementación del sistema SAP, la institución reemplazó 45 sistemas existentes por SAP Enterprise Central Component 6.0 y logró reducir sus riesgos de operación y el costo total de propiedad, además de innovar sus procesos de gestión. Según SAP (2011), el proyecto consistió en la implementación de las soluciones SAP ERP Financials (comprendiendo los módulos de contabilidad general y costos, activos fijos, tesorería, cuentas por cobrar y pagar y consolidación), SAP Material Management (compras, inventarios y almacenes) y SAP Human Capital Management (nómina, administración de personal, organización, administración de viajes y tiempo, reclutamiento y salud ocupacional, entre otros).

Gracias a la implementación de plataforma SAP, el Banco de Crédito del Perú redujo la carga operativa en unidades como compras, pagos y contabilidad, debido a la automatización de procesos claves. En relación a logística, la información histórica con la que ahora cuenta el Banco permitió analizar el consumo y predecirlo, lo que redujo un 10% en gastos de impresos (considerando gestión y negociación). En Finanzas y Contabilidad, se

disminuyó de 2 a 4 días el proceso de cierre contable. También bajó el riesgo de penalidades generado por errores en los cálculos de impuestos, como IGV o las retenciones (SAP, 2011).

El Departamento de IT del Sistema Bancario Peruano se encuentra en un momento de madurez tal que permite la implementación de sistemas de información ágiles, generando un beneficio para el sistema, como ejemplo el Banco de Crédito del Perú cuentan con una infraestructura centralizada donde está ubicado todo el departamento de TI (Sede Chorrillos).

*Comunicaciones.* La tecnología y los medios de comunicación pueden ser una ventana para entender los servicios financieros. Por ejemplo, “la SBS publica en su web información importante sobre estadísticas y tasas de interés” (“Perú, uno de,” 2014, párr. 6). Muchos expertos recomiendan que las entidades Bancarias adopten métodos adecuados para las zonas alejadas de la capital como zonas rurales y de bajos recursos económicos, que no necesariamente cuenten con una banda ancha. Además, recomiendan proveer información en Quechua y Aymara para las zonas andinas.

*Seguridad informática.* El principal limitante del incremento de la Bancarización es la seguridad informática que relacionada con el Sistema Bancario Peruano ha causado muchos problemas. Perú ocupa el segundo lugar en robos de Banca por internet en Latinoamérica. Fabio Assolini, investigador de seguridad senior de Kaspersky Lab citado por El Comercio, dice que los ciberdelincuentes vienen aprovechando que los usuarios no toman precauciones antes de realizar una transacción. Los Bancos invierten mucho dinero con la finalidad de proteger su infraestructura contra los ataques. Además, las entidades Bancarias de Latinoamérica realizan una mayor inversión que Bancos norteamericanos en temas de seguridad. Assolini comenta además que, “Es por ello que el criminal no ataca a la entidad Bancaria, sino al usuario. El criminal infecta la computadora del cliente, sustrae sus credenciales para, finalmente, robar su cuenta” (“Perú ocupa segundo”, 2013, párr. 5).

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

Una de las fuentes de información más valiosa para determinar el análisis interno del Sistema Bancario Peruano es la provista por la Asbanc (2015a), donde hicieron un recuento de varios de sus servicios altamente competitivos, relacionados con el uso de la tecnología de punta, sobre todo para lograr avances de intercambio de información entre las entidades vinculadas del sector. Entre ellos se destacan productos como Bancared, el que opera como una red de comunicaciones para hacer posible el intercambio de información y transacciones en línea con entidades vinculadas al sistema financiero. También destacan Bancared Service Bureau (BSB), siendo el servicio de tecnología de comunicaciones que permite la conexión indirecta de los Bancos con la red financiera SWIFT4, que concentra las comunicaciones de las transferencias interBancarias hacia el exterior (Asbanc, 2015a).

Del mismo modo destaca el sistema FTR, Facilitador Transaccional de Recaudaciones que es el servicio de recaudaciones en línea a través de una plataforma de comunicaciones; y la Red LBTR (Liquidación Bruta en Tiempo Real) que es un sistema mediante el cual Asbanc ofrece el servicio de transporte de los mensajes electrónicos del Sistema de Liquidación Bruta en Tiempo Real y que opera sobre la plataforma Bancared. Este sistema es administrado por el BCRP y permite que las órdenes de transferencia de fondos cursadas por los participantes sean procesadas, aceptadas y liquidadas por vía electrónica y en tiempo real.

De otro lado, Asbanc (2015a) ha puesto en marcha proyectos de investigación para el laboratorio de Delitos Tecnológicos y ha puesto al servicio de los usuarios el sistema Soporte Técnico de AlóBanco, utilizado ante las averías mantenidas en las entidades financieras. Hay otros tres temas ejes en el análisis interno: siendo este el del dinero electrónico para la inclusión financiera, el de la continuidad del negocio a través de la nube y el de los delitos tecnológicos. Todos ellos son actualmente los temas que llevan el derrotero actual en el sector. Con respecto a la Banca Múltiple se ha tomado como ejemplo el BCP (2016b), donde

indicó que el rápido desarrollo de la tecnología y la globalización los han motivado a ofrecer a sus clientes una experiencia deslumbrante, por tal razón creó el Centro de InnovaCXión BCP (con la CX de customer experience), el cuál liderará un verdadero esfuerzo de cambio. El centro les retará a replantear la manera cómo hacen las cosas, pondrá al cliente siempre al centro de las decisiones y aplicará innovadores métodos de pensamiento y diseño, con equipos multidisciplinarios y colaborativos, utilizando nuevas técnicas de desarrollo. Se trabajarán iniciativas que busquen brindar una experiencia digital distintiva a sus clientes para fortalecer el eje de clientes contentos.

Según Freire (2015) el sector Bancario ha estado sufriendo un “profundo impacto y transformación debido, en gran medida, a la disrupción tecnológica y al proceso de digitalización” (párr. 1), el cual ha estado cambiando la conducta y comportamiento de los clientes y disminuyendo las barreras de entrada que permiten la aparición de nuevos actores poniendo en riesgo de comoditización una industria rentable hasta ahora.

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

La Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI) es construida luego del análisis AMOFHIT que contiene las fortalezas y debilidades de la organización, es decir los factores críticos de éxito internos, que están dentro de su control, y luego se evaluará el nivel de competitividad que aporta cada factor al Sistema Bancario Peruano. La Tabla 30 muestra la MEFI.

#### **4.3 Conclusiones**

El Análisis Interno permitió complementar al análisis externo y facilitó la identificación de las principales fortalezas o factores críticos de éxito del Sistema Bancario Peruano, así como la prácticamente carencia de debilidades. Esta condición le permite estar en óptimas condiciones para explotar las oportunidades ya identificadas previamente, responder favorablemente a las amenazas y así poder alcanzar la visión.

Tabla 30

*Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI)*

Factores determinantes de éxito	Peso	Valor	Ponderación
<b>Fortalezas</b>			
1 Captación de recursos a bajo costo.	0.08	4	0.32
2 Alta Capacidad de implementar soluciones tecnológicas.	0.08	4	0.32
3 Infraestructura instalada a nivel nacional (oficinas, cajeros automáticos)	0.11	4	0.44
4 Plataformas de Banca Electrónica sofisticada.	0.08	4	0.32
5 Inversión en I+D	0.05	4	0.20
6 Fuerte respaldo patrimonial	0.06	4	0.24
7 Posicionamiento del Sistema Bancario Peruano en el Sistema Financiero Peruano	0.11	4	0.44
8 Desarrollo de economía de escala	0.11	4	0.44
9 Asociatividad reflejada en una figura como Asbanc	0.05	4	0.20
Sub Total	0.73		2.92
<b>Debilidades</b>			
1 Poca orientación al cuidado del medio ambiente	0.05	2	0.10
2 Poca orientación al desarrollo a la sociedad	0.09	2	0.18
3 Falta de compromiso y capacitación del personal del Banco para atender los servicios y resolver los reclamos de los usuarios (generadores de denuncias ante INDECOPI)	0.08	2	0.16
4 Baja velocidad de respuesta en la implementación de nuevas tecnologías con relación a la era disruptiva	0.05	2	0.10
Sub Total	0.27		0.54
Total	1.00		3.46

## **Capítulo V: Intereses del Sistema Bancario Peruano y Objetivos de Largo Plazo**

El objetivo del presente capítulo es definir los intereses del Sistema Bancario Peruano a través de la metodología del Análisis Tridimensional aplicado al Sistema, y a través de dichos intereses, generar los Objetivos de Largo Plazo (OLP) que permitirán la consecución de la visión planteada.

### **5.1 Intereses del Sistema Bancario Peruano**

Como se analizó en acápite anteriores, el Sistema Bancario Peruano está conformado por entidades públicas y privadas. Pero más allá de los fines individuales de sus organismos integrantes, el Sistema Bancario Peruano deberá buscar fines típicos del sector privado así como fines típicos del sector público, principalmente debido a la naturaleza de la visión planteada en el Capítulo II, la cual involucra una orientación clara hacia la creación de valor para la sociedad y su entorno. En ese contexto, Reyes (2004) indicó que la empresa privada “busca la obtención de un beneficio económico mediante la satisfacción de alguna necesidad de orden general o social” (p. 164). Por tanto, los intereses del Sistema Bancario Peruano desde el punto de vista de organización privada estarán orientados hacia el incremento de los ingresos y utilidad neta obtenidos como resultado de la operación de intermediación financiera. No obstante, dichos intereses estarán subordinados al rol que debe cumplir el Sistema Bancario Peruano como promotor del progreso social, los cuales estarán orientados hacia lograr la inclusión financiera de aquellas personas que actualmente se encuentran fuera del sistema Bancario y hacia el financiamiento de proyectos que tengan espíritu de respeto al medio ambiente y/o de contribuir al desarrollo sostenible, mediante la creación de valor compartido. Entonces el primer interés del Sistema Bancario Peruano, contribuir a la mejora de la calidad de vida de la sociedad, se origina en tanto –como se ha manifestado en el Capítulo II– en el país hay una falta significativa de cobertura para que los habitantes accedan al Sistema Financiero, pues según el ranking elaborado por el World Bank Group (2015),

solo el 29% de toda la población adulta en Perú tiene una cuenta Bancaria lo que significa que el resto de los peruanos adultos no cuentan con los extensos beneficios que implica el uso de cuentas en el marco de la inclusión financiera. En ese sentido, se partirá del hecho que menos de 3 personas tienen una cuenta en el Banco y se promoverá que este número aumente hasta un aproximado tener un 50% de la población de modo que se alcance el estándar a nivel de Latinoamérica lo que incidirá en el desarrollo de la sociedad dado que, entre diversas razones, que exista mayor profundidad del número de cuentas Bancarias generará la posibilidad de ampliar la liquidez de las empresas y de las personas, logrando aumentar el gasto de estas y por lo tanto de la inversión, generando posibilidades de generar mayor productividad nivel país. Todo ello en relación directa con la importancia del Sistema Bancario Peruano en cuanto a su capacidad para asignar los recursos de modo eficiente generando no solo desarrollo económico sino también bienestar a la población, como lo señaló Perea (2013).

Con respecto al segundo interés del Sistema Bancario Peruano se tiene que el sector Bancario es un sector clave en la promoción de la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) y la sostenibilidad a través de la inversión socialmente responsable. Al ser gestores de inversiones, el sector Bancario tiene la capacidad de promover y apoyar los incentivos de ejecución de proyectos que estén involucrados en la protección del medio ambiente (ECODES, 2016). Entre los incentivos que puede generar hacia los empresarios y emprendedores es el otorgamiento de créditos verdes, según indicó el Banco Interamericano de Desarrollo [BID] (2016) un crédito verde incluye préstamos y garantías orientadas a promover proyectos amables con el medioambiente y con impacto ecológico. Entre los sectores se encuentran “los proyectos sobre energía renovable; eficiencia energética; turismo, transporte, edificios, industria forestal y agricultura sostenible; producción limpia; y biomasa.” (párr. 6). En ese sentido, AgroBanco ha dado los primeros pasos para convertirse

en un Banco Verde, firmando un convenio de préstamos con la Alianza Francesa de Desarrollo [AFD] por US\$ 57 millones, lo cual le permitirá triplicar al 2019 su cartera verde (“AgroBanco recibe préstamo,” 2016). Con base a esta proyección y a la participación activa de la Banca Múltiple sumada en este objetivo, la cartera verde total del Sistema Bancario Peruano debería triplicarse cada tres años, con lo cual al 2026 se debería llegar a un financiamiento de \$500 millones de proyectos verdes.

Respecto al tercer y cuarto interés, tal como se analizó en el Capítulo IV, la Banca Múltiple ha registrado incrementos sostenidos en promedio del 15,7% anual en los últimos 10 años, y de 15.25% en los últimos cinco años, según la SBS (2016l), producto de la venta de servicios financieros y de los propios ingresos financieros en sí. Dado que según el Banco de la Nación (2016b), al 2015 aún Perú se encuentra por debajo del 40% de Bancarización y a que el valor de ingresos totales de la Banca Múltiple representó el 5.43% del PBI del año 2015 según el INEI (2016a), aún existe mercado que puede ser penetrado por el Sistema Bancario Peruano. En ese sentido, mantener un incremento promedio anual de los ingresos del Sistema Bancario Peruano en el orden del 15%, llevaría a que al 2026 esta cifra sea superior a los 150 mil millones de soles. El mismo análisis de los últimos 10 años de las utilidades netas de la Banca Múltiple, muestra que estas representaron en promedio un 17,62% de los ingresos totales (SBS, 2016l). Haciendo la proyección sobre los 150 mil millones de soles de ingresos estimados para el 2026, las utilidades del Sistema Bancario Peruano estarían por encima de los 30 mil millones de soles.

## **5.2 Potencial del Sistema Bancario Peruano**

La gestión del Sistema Bancario Peruano está sustentada en diversos dominios tales como la reputación de sus altos directivos con las capacidades para ejecutar los proyectos que permita cumplir con la misión y visión planteada de un sistema que se encuentra fuertemente posicionado con una participación de mercado del 91% en el sistema financiero, liderando el

ranking de créditos directos y depósitos totales y, teniendo además características de fortaleza financiera, a pesar de la crisis financiera mundial iniciada en el 2008, que le ha permitido seguir apoyando al desarrollo de Perú a través de créditos y productos Bancarios, con un nivel de Bancarización de 30.4% en 2011 a 38.5% en 2015 y niveles de intermediación de 28.2% en 2011 a 38.7% en 2015. El Sistema Bancario Peruano tiene aún oportunidades importantes en lo referente a Bancarización debido a que tiene uno de los niveles más bajos de la región, considerando, por ejemplo, a Chile, que al 2010 tuvo un nivel de Bancarización cercano al 70%, lo que se sustentará en la capacidad que el sistema tiene en el desarrollo de economía de escala.

En cuanto a la logística, el Sistema Bancario Peruano, al 2015, tuvo un promedio de diez agencias Bancarias por cada 100 mil habitantes a nivel nacional lo cual representa una tasa baja, comparativamente con otros países de la región cuyo promedio se encuentra entre 15 y 18 oficinas, mientras que los canales más dinámicos entre 2008 y 2015 fueron, la red de agentes Bancarios incrementaron en 609% y los cajeros automáticos en 126%. A pesar de este nivel de crecimiento en los últimos ocho años, aún queda una oportunidad importante para penetrar el mercado con una mayor infraestructura sobre todo a través de los canales modernos como Banca por internet y Banca móvil en donde el reto se encuentra en la generación de confianza y el uso correcto de estos canales sin dejar de lado la amenaza de la seguridad informática. De otro lado, es vital la solidez patrimonial del sistema y sus indicadores de rentabilidad, solvencia, liquidez y calidad de activos los cuales en líneas generales se han incrementado en los últimos diez años, siendo preferido por los actores del sector formal de la economía y de modo complementario ha logrado mantener un nivel de morosidad de 2.6% hasta el 2014 el

cual es menor a países de América Latina como Brasil con morosidad mayor al 5% y Colombia por encima del 3%, siendo uno de los factores de mayor importancia que incide en ello es su capacidad de captar recursos a bajo costo, entre otros. Finalmente, el Sistema Bancario Peruano cuenta con sistemas de información de gran robustez, superior a la implementada por otros sistemas por la rapidez para brindar soporte tecnológico lo que conforma el brazo derecho del negocio y que complementado con la investigación y desarrollo se pretende es crear una experiencia diferente para el cliente, diseñándole una experiencia y desarrollo ágiles, que es resultado de su alta velocidad para implementar soluciones tecnológicas.

### **5.3 Principios cardinales del Sistema Bancario Peruano**

Principios cardinales, los cuales deben ser analizados para desarrollar la matriz de interés organizacional para el Sistema Bancario Peruano.

***Influencia de terceras partes.*** El sistema Bancario tiene interacción con todos los sectores económicos al desarrollar actividades transversales a casi la mayoría de estos y por ende dicha interacción, se verá influenciada por terceros. Uno de los elementos importantes que influyen son los acuerdos comerciales dado que pueden instaurar medidas o regulaciones para facilitar el comercio exterior y de modo alguno lograría influir en las contrataciones de los Bancos con los privados, los que de modo voluntario podrían adecuar sus cláusulas de contratación a las referidas medidas con la finalidad de seguir protegiendo la inversión de los privados. En el caso del TPP, que reúne los países que representan el 40% de la producción mundial, se considera que beneficiará principalmente a las pymes y generará fortaleza a las cadenas globales de valor de la que podrían formar parte dichas pymes (“MEF: Perú tendrá, 2015). En ese sentido, considerando que el Sistema Bancario Peruano mantiene en agenda prioritaria la atención de dicho sector, tendrá en cuenta la influencia de dicho acuerdo en el despliegue de la atención a dicho tipo de cliente.

***Lazos pasados y presentes.*** El Sistema Bancario Peruano, sobre todo representado en la Banca Múltiple ha evolucionado, principalmente a partir de la liberalización de la economía en los años 90, con el ingreso de nuevos Bancos derivados de consorcios extranjeros, que ingresaron a competir con los Bancos que aún tenían participación del Estado en sus acciones. Junto con las estadísticas macro económicas en el año 1998 se inician fuertemente las caídas de Bancos como es Banco Wiese, que fue luego fusionado, y del Banco Latino. Es en este período en que se inician también las fusiones u absorciones, siendo que al término de los 90 el Sistema Bancario Peruano contaba con 20 Bancos, llegando a ser 15 Bancos a finales de 2001. Luego de enfrentar dichas situaciones se inician mejores ciclos económicos que se inicia con el crecimiento de los mercados (Yi & Ibañez, 2005).

***Contrabalance de los intereses.*** El Sistema Bancario Peruano cuenta con competidores que quieren avanzar en la toma de mayor participación de mercado, teniendo eso como interés en común sin embargo, considerando que la Banca Múltiple ostenta el 91.57% del mercado financiero peruano, permite a la Banca que, por su supremacía, como se ha definido en acápite previos, adopte posiciones que se perciban como monopólicas, sin embargo, los demás actores tales como las empresas financieras, cajas y demás instituciones microfinancieras son las mayores interesadas en interactuar para contrabalancear intereses.

***Conservación de los Enemigos.*** En conversación personal con Cesar Casabonne Gerente del Área Pyme del BCP, el Sistema Financiero Peruano cuenta con más de 50 entidades que tienen productos similares, pero de todas maneras el Sistema Bancario Peruano es un sistema muy complejo y las barreras de entrada para nuevos competidores son muy altas. De otro lado, como se señaló previamente con el mejor desempeño de la actividad económica de Estados Unidos y China se genera la idea de mayor dinamismo sobre todo en sector de servicios en donde la Banca tiene una presencia fundamental (“Los socios comerciales,” 2015).

#### 5.4 Matriz de Intereses del Sistema Bancario Peruano (MIO)

Según D'Alessio (2012) en esta Matriz se indican los competidores actuales, sustitutos y entrantes; y se determinan los intereses comunes y opuestos con cada uno de dichos actores, lo cual permitirá establecer un perfil de la agresividad del sector y de cada uno de los competidores. La MIO se muestra en la Tabla 31.

#### 5.5. Objetivos de Largo Plazo

D'Alessio (2012) indicó que los OLP “parten de la visión y misión, y se derivan cuantitativamente de los Intereses Organizacionales (...) y representan los resultados que la organización espera alcanzar luego de implementar las estrategias externas específicas escogidas, las cuales conducen hacia la visión establecida” (p.225-226). Asimismo, D'Alessio (2012) también menciona que los OLP deben tener nueve características: ser cuantitativos, medibles, realistas, comprendidos igualmente por todos y sin dudas, desafiantes, jerarquizados, alcanzables, congruentes y temporales.

Tabla 31

Matriz de Intereses Organizacionales (MIO)

Interés Organizacional	Intensidad de Interés		
	Vital	Importante	Periférico
1. Contribuir a mejorar la calidad de vida de la sociedad.		CMAC, CRAC, Emp. Financieras, Edpymes (*)	
2. Contribuir con iniciativas destinadas a la protección del medio ambiente.		CMAC, CRAC, Emp. Financieras, Edpymes (*)	
3. Incrementar la participación de mercado.		CMAC, CRAC, Emp. Financieras, Edpymes, Bancos Extranjeros (**)	
4. Incrementar el capital de los accionistas.		CMAC, CRAC, Emp. Financieras, Edpymes, Bancos Extranjeros (**)	

Nota. (\*) Relación común de las entidades financieras con el Sistema Bancario Peruano, (\*\*) Relación opuesta de las entidades financieras con el Sistema Bancario Peruano

En tal sentido, luego del análisis de la visión, misión e Intereses Organizacionales, se proponen los siguientes OLP:

- OLP 1: Al 2026, 5 de cada 10 peruanos se beneficiarán del uso de los productos ofrecidos por el Sistema Bancario Peruano para mejorar su calidad de vida. A agosto de 2014 solo 2 de cada 10 peruanos tienen un producto en el Sistema Bancario Peruano.
- OLP 2: Al 2026, el Sistema Bancario Peruano otorgará \$500 millones en créditos verdes. Al 2016, AgroBanco ha solicitado \$57 millones para financiar créditos verdes.
- OLP 3: Al 2026, los ingresos totales serán de S/ 150 Mil Millones. Al 2015 eran de S/ 32 Mil Millones.
- OLP 4: Al 2026, la utilidad neta de la Banca Múltiple será de S/ 30 Mil Millones. A diciembre de 2015 la utilidad neta fue de S/ 7 Mil Millones.

## **5.6 Conclusiones**

La mayoría de intereses del Sistema Bancario Peruano son opuestos con los intereses de sus principales competidores, principalmente en tener mayor participación de mercado, pero no necesariamente competir por los mismos segmentos. Asimismo, su interés, además de la captación de depósitos y créditos para generar la rentabilidad esperada, es generar bienestar a la sociedad a través de la generación de inversiones de responsabilidad social.

## Capítulo VI: El Proceso Estratégico

El Capítulo VI presenta la fase final de la primera etapa del Proceso Estratégico: Formulación, y el inicio de la segunda: Implementación. Consta de cinco matrices de combinación (MFODA, MPEYEA, MBCG, MIE y MGE), cuatro matrices de decisión (MDE, MCPE, MR y ME), una etapa de validación de las estrategias retenidas y dos matrices de evaluación para la implementación (Matriz de Estrategias vs. Objetivos de Largo Plazo y Matriz de Posibilidades de los Competidores). Luego de este capítulo, queda todo listo para continuar con el diseño de la etapa de implementación del Proceso Estratégico (D'Alessio, 2012).

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

La creación de esta matriz es atribuida a Weihrich (1982) citado por D'Alessio (2012), y es una herramienta para analizar la situación actual de una organización la cual requiere una gran capacidad intuitiva y por ende de conocimiento del Sistema Bancario Peruano. Consta de cuatro cuadrantes: Fortalezas y Oportunidades (FO), Fortalezas y Amenazas (FA), Debilidades y Oportunidades (DO), y Debilidades y Amenazas (DA). (D'Alessio, 2012).

La construcción de esta matriz requiere de las oportunidades y amenazas registradas en la MEFE y las fortalezas y debilidades registradas en la MEFI con lo cual se generan las estrategias externas y las internas (ver Tabla 32). La información de los cuadrantes luego pasa por un proceso de emparejamiento para generar las estrategias de la siguiente manera:

**Estrategias FO-Explotar:** Se emparejan las fortalezas internas con las oportunidades externas. Con ello se generan las estrategias usando las fortalezas internas de la Banca privada que puedan sacar ventaja de las oportunidades externas (explotar). Se registra cada una de las estrategias con una notación alfa numérica como por ejemplo las F2, F3, F5 con las O6, O7, O8 y O10.

**Estrategias FA-Confrontar.** Se emparejan las fortalezas internas con las amenazas externas. Con ello se generan las estrategias usando las fortalezas de la Banca privada para evitar o reducir el impacto de las amenazas externas. Se registran las estrategias en el cuadrante FA con la misma lógica de las estrategias FO.

**Estrategias DO-Buscar.** Se emparejan las debilidades internas con las oportunidades externas. Con ello se generan las estrategias mejorando las debilidades internas de la Banca privada para sacar ventaja de las oportunidades externas. Se registran las estrategias en el cuadrante DO con la misma lógica de las estrategias FO.

**Estrategias DA-Evitar.** Se emparejan las debilidades internas con las amenazas externas. Con ello se generan las estrategias considerando las acciones defensivas con el fin de reducir las debilidades internas. Se registran las estrategias en el cuadrante DA con la misma lógica de las estrategias FO.

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

Las Tablas 33, 34, 35 y 36 muestran el análisis y las puntuaciones obtenidas por el Sistema Bancario Peruano frente a cada uno de los cuatro ejes que conforman la matriz PEYEA: el eje vertical, que contiene los factores relativos a la industria (la fortaleza de la financiera y la estabilidad del entorno), y el eje horizontal, que contiene los factores relativos a la organización (la fortaleza de la industria y la ventaja competitiva). Se puede apreciar que el Sistema Bancario Peruano posee una fortaleza financiera importante, así como también la fortaleza de la industria. El resultado ubica al Sistema Bancario Peruano en el cuadrante de postura agresiva, y dentro de este cuadrante, en el subcuadrante superior derecho inclusive (ver Figura 26).

Tabla 32

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

	<b>Fortalezas: F</b>	<b>Debilidades: D</b>
	1. Captación de recursos a bajo costo. 2. Alta Capacidad de implementar soluciones tecnológicas. 3. Infraestructura instalada a nivel nacional (oficinas, cajeros automáticos)  4. Plataformas de Banca Electrónica sofisticada.  5. Inversión en I+D 6. Fuerte respaldo patrimonial 7. Posicionamiento del Sistema Bancario Peruano en el Sistema Financiero Peruano 8. Desarrollo de economía de escala 9. Asociatividad reflejada en una figura como Asbanc	1. Poca orientación al cuidado del medio ambiente 2. Poca orientación al desarrollo de la sociedad 3. Falta de compromiso y capacitación del personal del Banco para atender los servicios y resolver los reclamos de los usuarios (generadores de denuncias ante INDECOPI) 4. Baja velocidad de respuesta en la implementación de nuevas tecnologías con relación a la era disruptiva
<b>Oportunidades: O</b>	<b>Estrategias FO (explotar)</b>	<b>Estrategias DO (buscar)</b>
1. Incremento de las inversiones nacionales y extranjeras producto de la estabilidad política en Perú, que lo hace atractivo para la inversión. 2. Entrada de nuevos clientes (Mypes y Pymes) al Sistema Bancario Peruano gracias a la política de Gobierno de fomento a la formalización.  3. Incremento de la demanda interna producto del aumento del ingreso real promedio per cápita. 4. Incremento del movimiento de la balanza comercial, impulsado por la firma de Acuerdos Comerciales entre países. 5. Aumento del interés en invertir en proyectos con impacto socio-ambiental que requieren financiamiento, fomentado por la tendencia creciente de la cultura de creación y distribución del valor. 6. Incremento de los proyectos de inversión en innovación en procesos y productos (I+D) fomentado por entidades como el CONCYTEC y el Plan de Diversificación Productiva. 7. Incremento del acceso a internet y telefonía para sectores que actualmente no están conectados a estos servicios, gracias a los proyectos de inversión en infraestructura de telecomunicaciones (antenas, fibra óptica), favoreciendo el uso de la Banca electrónica. 8. Proyectos de inversión en infraestructura (construcción y viales)  9. Desarrollo de la Nube como una alternativa para tercerizar procesos de TI en la Banca 10. Incremento en el uso de monedas virtuales como el Bitcoin	FO01: Desarrollar productos que ofrezcan tasas bajas a los proyectos de gran envergadura que incentive el uso de la Banca nacional en lugar de la extranjera. (F1, F5, F6, F7, F9, O1, O4, O5, O8) FO02: Compra de Cajas y Financieras que tengan mayor penetración en el mercado nacional. (F1, F6, F7, F8, O2, O3, O5, O6)  FO03: Incrementar el acceso al crédito a las Mypes y Pymes avaladas por las sociedades de garantía recíprocas. (F1, F5, F6, F7, F9, O1, O4, O5, O8) FO04: Masificar el uso de tarjetas de crédito con devolución de un porcentaje enfocado a la Banca Consumo. (F1, F2, F4, F7, O2, O3, O7) FO05: Lanzamiento de créditos hipotecarios enfocados al NSE C y D (F1, F3, F6, F7, O8)  FO06: Lanzamiento de créditos especializados en el desarrollo de proyectos turísticos incluyendo la gastronomía. (F1, F3, F5, F6, F7, F9, O1, O4, O5, O8)  FO07: Vender productos financieros para la renovación del parque automotor. (F1, F3, F5, F6, F7, F9, O1, O3, O5, O6)  FO08: Financiar proyectos para el ahorro de energía, tratamiento de residuos, y otros de índole ambiental y social que sean autosostenibles. (F1, F3, F5, F6, F7, F9, O1, O5, O6) FO09: Desarrollar tarjetas de crédito de bajas líneas de crédito y bajos costos de mantención para fidelizar a los jóvenes universitarios o de educación técnica. (F1, F2, F4, F7, O2, O4, O8) FO10: Desarrollar prototipo que sean evaluados por grupo etario de 16 a 22 años enfocados en la Banca móvil. (F2, F4, F5, F7, O3, O6, O7)  FO11: Habilitar la disponibilidad en Banca por internet, a aquellas operaciones que actualmente solo se realizan de manera presencial en agencias del Banco. (F2, F4, F5, F7, O3, O6, O7) FO12: Tercerizar procesos de TI haciendo uso de la Nube. (O9, F6)	DO01: Capacitar intensivamente al personal que labora en zonas geográficas con mayor número de denuncias. (D3, O2) DO02: Desarrollar concursos internos para incentivar el uso de reciclaje.  DO03: Difundir intensivamente la Visión de Valor Compartido en cada una de las actividades del Banco. (D1, D2, D3, O2, O5, O6) DO04: Implementar la plataforma de Blockchain que permita el uso futuro del Bitcoin. (O10, D4)
<b>Amenazas: A</b>	<b>Estrategias FA (confrontar)</b>	<b>Estrategias DA (evitar)</b>
1. Retraso y retiro de inversiones mineras extranjeras debido a conflictos sociales. 2. Desconfianza de los clientes respecto al uso de la plataforma de transacciones On-Line, debido a la sensación de incremento de estafas, phishing, robo de datos, mail in the middle, etc.	FA01: Lanzamiento de concursos para incentivar proyectos de valor compartido en las zonas de conflictos sociales. (F2, F3, F5, F6, F7, F8, A1) FA02: Desarrollo de sistemas de reconocimiento biométricos en la Banca electrónica. (F2, F3, F5, F6, F7, F8, A2)  FA03: Ofrecer seguros contra estafas electrónicas, que permitan dar tranquilidad y garantía a los clientes sobre el uso de las plataformas electrónicas. (F2, F3, F5, F6, F7, F8, A2)	DA01: Desarrollo de un canal de atención específico para el buen uso de la Banca electrónica. (D3, A2)



Tabla 35

*Factores Determinantes de la Fortaleza de la Industria (FI)*

Factores		0	1	2	3	4	5	6	
Potencial de crecimiento	Bajo							X	Alto
Potencial de utilidades	Bajo							X	Alto
Estabilidad financiera	Baja						X		Alta
Conocimiento tecnológico	Simple						X		Complejo
Utilización de recursos	Ineficiente						X		Eficiente
Intensidad de capital	Baja						X		Alta
Facilidad de entrada al mercado	Fácil						X		Difícil
Productividad/utilización de la capacidad	Baja					X			Alta
Poder de negociación de los productores	Bajo					X			Alto
Subtotales		0	0	0	0	8	25	12	
Promedio	5.00								

Tabla 36

*Factores Determinantes de la Estabilidad del Entorno (EE)*

Factores		0	1	2	3	4	5	6	
Cambios tecnológicos	Muchos			X					Pocos
Tasa de inflación	Alta					X			Baja
Variabilidad de la demanda	Grande					X			Pequeña
Rango de precios de productos competitivos	Amplio					X			Estrecho
Barreras de entrada al mercado	Pocas						X		Muchas
Rivalidad/presión competitiva	Alta						X		Baja
Elasticidad de precios de la demanda	Elástica			X					Inelástica
Presión de los productos sustitutos	Alta						X		Baja
Subtotales		0	0	4	0	12	15	0	
Promedio	-2.13								

**6.3 Matriz Boston Consulting Group (MBCG)**

Para el presente Plan Estratégico se ha desarrollado la matriz Boston Consulting Group aplicada a las entidades que operan dentro del Sistema Financiero Peruano Formal, es decir, al Sistema Bancario Peruano y a sus competidores. Tal como se aprecia en la Figura 27, el Sistema Bancario Peruano se encuentra en la categoría de estrella, mientras que sus

competidores son principalmente Interrogaciones o Perros. Ello es un buen indicador para el Sistema Bancario Peruano, puesto que sus competidores se encuentran en un nivel totalmente distinto de competencia, la Banca tiene relativa autonomía para explotar el mercado con estrategias intensivas y de integración.

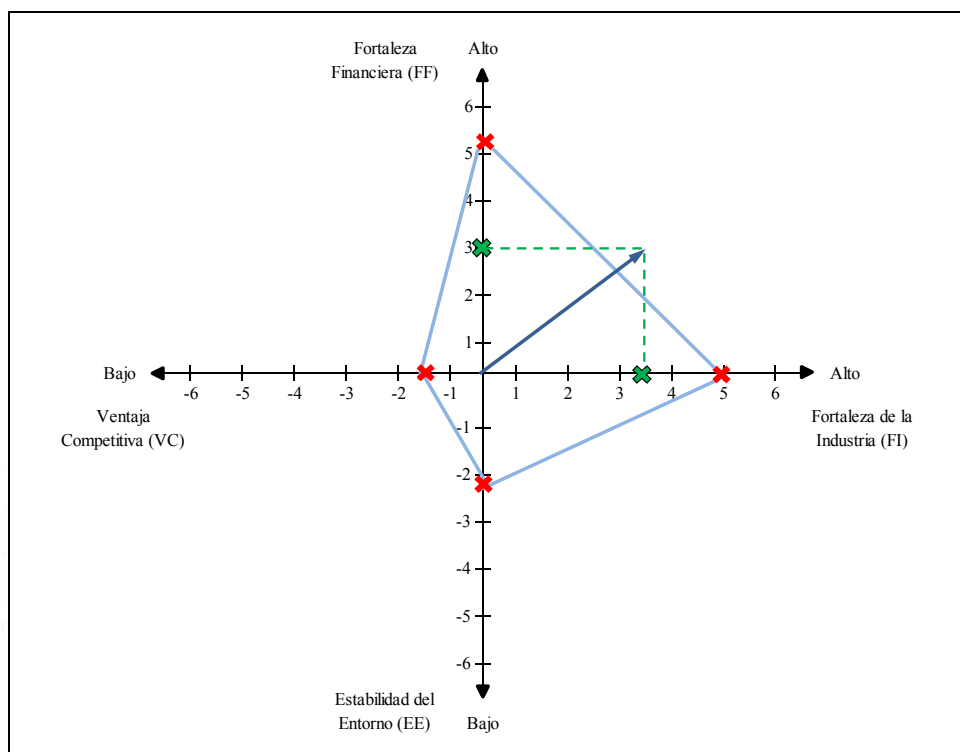


Figura 26. Matriz posición estratégica y evaluación de la acción (MPEYEA).

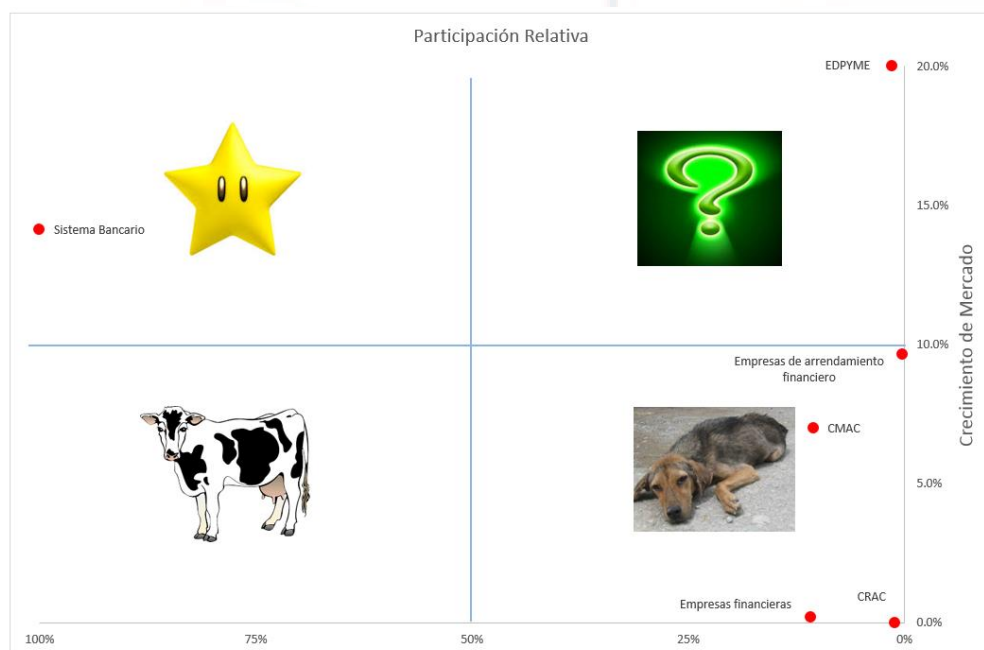
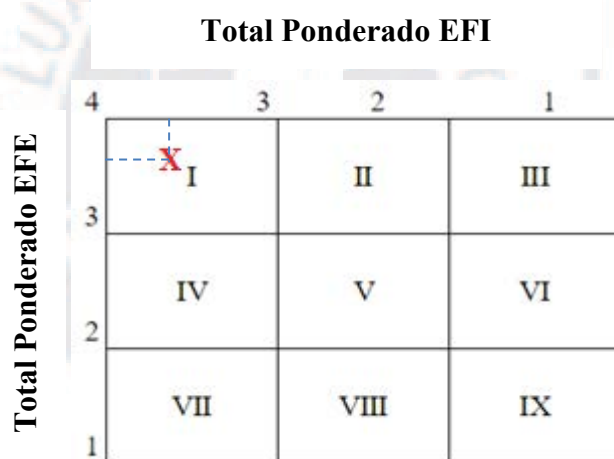


Figura 27. Matriz Boston Consulting Group (MBCG).

#### 6.4 Matriz Interna Externa (MIE)

En la matriz IE según D'Alessio (2012) se ha señalado el puntaje ponderado resultante de las matrices EFE y EFI, colocando el resultado obtenido por la matriz EFE en el eje vertical y el resultado obtenido por la matriz EFI en el eje horizontal. Cada eje está dividido en tres sectores formando nueve celdas en las que se posiciona el punto de intersección. Como se aprecia en la Figura 28, el Sistema Bancario Peruano se ubica en el Primer Cuadrante, para lo cual, según indicó D'Alessio (2012), se debe priorizar estrategias intensivas y de integración, pues crecer y construir (invertir para crecer); es lo más recomendable.



**Puntaje de Matriz EFI: 3.46**

**Puntaje de Matriz EFE: 3.45**

Figura 28. Matriz IE para el sistema Bancario peruano.

#### 6.5 Matriz Gran Estrategia (MGE)

El Sistema Bancario Peruano ha tenido un crecimiento constante en los últimos 10 años, dentro de un mercado que ha estado también en un rápido crecimiento. Respecto a la posición competitiva se ha analizado y se ha mostrado que el Sistema Bancario Peruano es muy fuerte teniendo una participación de mercado del 91.57%, tal como se vio en la Tabla 2. Es por ello que el Sistema Bancario Peruano se ubica en el cuadrante I por su fuerte posición

competitiva y el rápido crecimiento del mercado (ver Figura 29). Las estrategias vinculadas a este cuadrante son: (a) desarrollo de mercado, (b) penetración en el mercado, (c) desarrollo de productos, (d) integración vertical hacia adelante, (e) integración vertical hacia atrás, (f) integración horizontal, y (g) diversificación concéntrica.

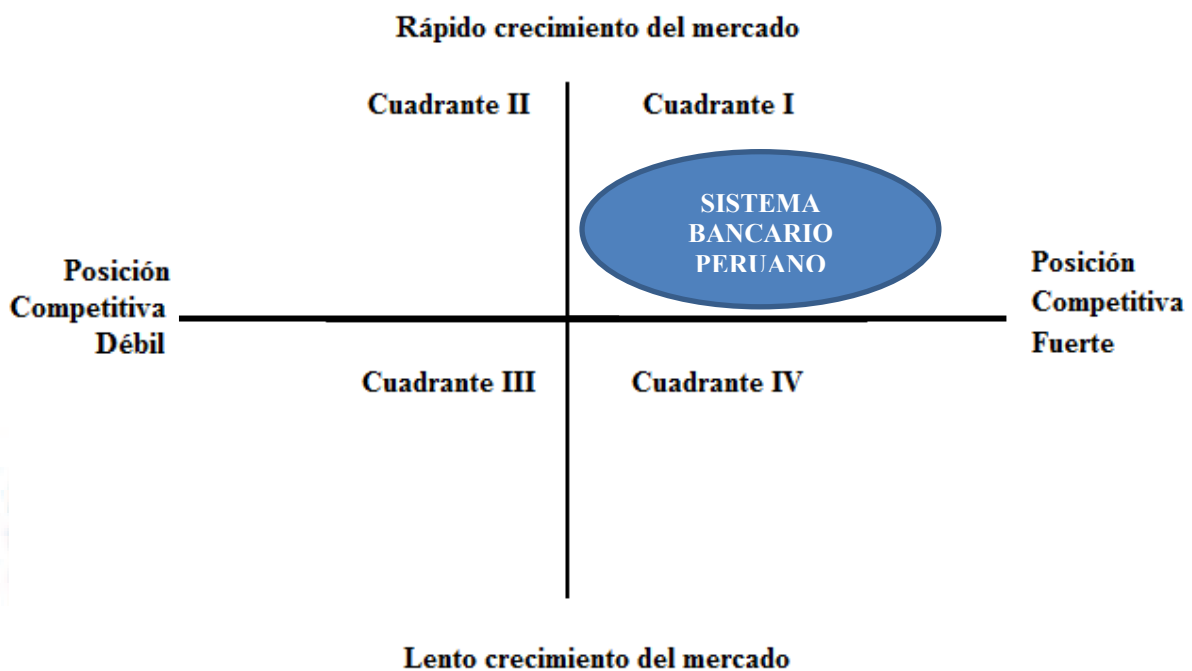


Figura 29. Matriz GE para el sistema Bancario peruano.

## 6.6 Matriz de Decisión Estratégica (MDE)

Esta matriz agrupa cinco matrices: FODA, PEYEA, BCG, IE, y GE de tal forma que permite agrupar las estrategias y apreciar las repeticiones de cada una de ellas. En esta matriz se suman las repeticiones y se retienen las estrategias que se repitan en tres o más oportunidades, así como aquellas que se consideren pertinentes para el proceso. (D'Alessio, 2012). En la Tabla 37 se aprecian las 20 estrategias recogidas de la MFODA, de las cuales nueve no se repiten en ninguna de las otras matrices, una se repite solamente en la MGE y PEYEA y las 10 restantes se repiten en todas las matrices. Se decidió dejar las estrategias E11, E12 y E19 por su impacto en las tendencias que se tienen para incentivar la Banca moderna en el uso de las tecnologías alienadas a la era disruptiva.

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

La MCPE evalúa el atractivo relativo que tiene cada estrategia, frente a cada factor crítico de éxito (FCE) identificado (las Oportunidades y Amenazas de la MEFE y las Fortalezas y Debilidades de la MEFI). Se establece un valor de referencia, y sólo se retienen las estrategias que superen dicho valor en el puntaje ponderado de atractivo relativo frente a los FCE, quedando las demás como estrategias de contingencia (D'Alessio, 2012). En la Tabla 38 se muestra cómo las E2, E9 y E12 obtienen un puntaje menor al establecido, que fue 5.0, por lo cual quedan excluidas.

### **6.8 Matriz de Rumelt (MR)**

Los siguientes filtros para la evaluación de las estrategias son la matriz de Rumelt (MR) y la Matriz de Ética (ME). Según D'Alessio (2012), la matriz de Rumelt evalúa la consistencia, consonancia, ventaja y factibilidad de las estrategias, mientras que la matriz de ética valida que las estrategias superen los filtros de derechos, justicia y utilitarismo.

La consistencia verifica que la estrategia no tenga objetivos ni políticas mutuamente inconsistentes. La consonancia valida que la estrategia debe presentar una respuesta adaptativa al entorno externo y a los cambios críticos que en este ocurran. La ventaja valida que la estrategia provea creación y/o mantenimiento de las ventajas competitivas en el alcance seleccionado de la actividad empresarial. Y por último la factibilidad verifica que la estrategia no origina un sobre costo de los recursos disponibles ni cree problemas secundarios sin solución o con soluciones muy complejas. En el caso de las estrategias del Sistema Bancario Peruano, las retenidas son aquellas que pasen todas las pruebas. Los resultados de esta evaluación se presentan en la Tabla 39, donde luego de la evaluación, se retuvieron las estrategias E1, E3, E4, E5, E6, E7, E8, E10, E11, E15 y E19.

Tabla 37

## Matriz de Decisión Estratégica (MDE)

	Alternativa	Estrategia	Específicas	FODA	PEYEA	BCG	IE	GE	TOTAL
E1	Intensiva	Desarrollo de Productos	Desarrollar productos que ofrezcan tasas bajas a los proyectos de gran envergadura que incentive el uso de la Banca nacional en lugar de la extranjera. (F1, F3, F5, F6, F7, F9, O1, O4, O5, O8)	X	X	X	X	X	5
E2	Integración	Integración horizontal	Compra de Cajas y Financieras que tengan mayor penetración en el mercado nacional. (F1, F6, F7, F8, O2, O3, O5, O6)	X	X	X	X	X	5
E3	Intensiva	Penetración de Mercado	Incrementar el acceso al crédito a las Mypes y Pymes avaladas por las sociedades de garantía recíprocas. (F1, F5, F6, F7, F9, O1, O4, O5, O8)	X	X	X	X	X	5
E4	Intensiva	Penetración de Mercado	Masificar el uso de tarjetas de crédito con devolución de un porcentaje enfocado a la Banca Consumo. (F1, F2, F4, F7, O2, O4, O8)	X	X	X	X	X	5
E5	Intensiva	Penetración de Mercado	Lanzamiento de créditos hipotecarios con tasas bajas enfocados al NSE C y D. (F1, F3, F5, F6, F7, F9, O1, O4, O5, O8)	X	X	X	X	X	5
E6	Intensiva	Desarrollo de Productos	Lanzamiento de créditos especializados en el desarrollo de proyectos turísticos incluyendo la gastronomía. (F1, F3, F5, F6, F7, F9, O1, O4, O5, O8)	X	X	X	X	X	5
E7	Intensiva	Desarrollo de Mercados	Desarrollar productos financieros para la renovación del parque automotor. (F1, F3, F5, F6, F7, F9, O1, O3, O5, O6)	X	X	X	X	X	5
E8	Intensiva	Desarrollo de Mercados	Financiar proyectos para el ahorro de energía, tratamiento de residuos, y otros de índole ambiental y social que sean autosostenibles. (F1, F3, F5, F6, F7, F9, O1, O5, O6)	X	X	X	X	X	5
E9	Intensiva	Desarrollo de Mercados	Desarrollar tarjetas de crédito de bajas líneas de crédito y bajos costos de mantención para fidelizar a los jóvenes universitarios o de educación técnica. (F1, F2, F4, F7, O2, O4, O8)	X	X	X	X	X	5
E10	Intensiva	Desarrollo de Productos	Desarrollar prototipos que sean evaluados por grupo etario de 16 a 22 años enfocados en la Banca móvil. (F2, F4, F5, F7, O3, O6, O7)	X	X	X	X	X	5
E11		Interna	Habilitar la disponibilidad en Banca por internet, a aquellas operaciones que actualmente solo se realizan de manera presencial en agencias del Banco. (F2, F4, F5, F7, O3, O6, O7)	X					1
E12		Interna	Tercerizar procesos de TI haciendo uso de la Nube. (O9, F6)	X					1
E13		Interna	Lanzamiento de concursos para incentivar proyectos de valor compartido en las zonas de conflictos sociales. (F2, F3, F5, F6, F7, F8, A1)	X					1
E14		Interna	Desarrollo de sistemas de reconocimiento biométricos en la Banca electrónica. (F2, F3, F5, F6, F7, F8, A2)	X					1
E15	Diversificación	Diversificación concéntrica	Ofrecer seguros contra estafas electrónicas, que permitan dar tranquilidad y garantía a los clientes sobre el uso de las plataformas electrónicas. (F2, F3, F5, F6, F7, F8, A2)	X	X			X	3
E16		Interna	Capacitar intensivamente al personal que labora en zonas geográficas con mayor número de denuncias. (D3, O2)	X					1
E17		Interna	Desarrollar concursos internos para incentivar el uso de reciclaje. (D1, O5)	X					1
E18		Interna	Difundir intensivamente la Visión de Valor Compartido en cada una de las actividades del Banco. (D1, D2, D3, O2, O5, O6)	X					1
E19		Interna	Implementar la plataforma de Blockchain que permita el uso futuro del Bitcoin. (O10, D4)	X					1
E20		Interna	Desarrollo de un canal de atención específico para el buen uso de la Banca electrónica. (D3, A2)	X					1



Tabla 39

*Matriz de Rumelt (MR)*

	Alternativa	Estrategia	Específicas	Consistencia	Consonancia	Ventaja	Factibilidad	Se acepta
E1	Intensiva	Desarrollo de Productos	Desarrollar productos que ofrezcan tasas bajas a los proyectos de gran envergadura que incentive el uso de la Banca nacional en lugar de la extranjera.	Si	Si	Si	Si	Si
E3	Intensiva	Penetración de Mercado	Incrementar el acceso al crédito a las Mypes y Pymes avaladas por las sociedades de garantía recíprocas.	Si	Si	Si	Si	Si
E4	Intensiva	Penetración de Mercados	Masificar el uso de tarjetas de crédito con devolución de un porcentaje enfocado a la Banca Consumo.	Si	Si	Si	Si	Si
E5	Intensiva	Penetración de Mercado	Lanzamiento de créditos hipotecarios con tasas bajas enfocados al NSE C y D.	Si	Si	Si	Si	Si
E6	Intensiva	Desarrollo de Productos	Lanzamiento de créditos especializados en el desarrollo de proyectos turísticos incluyendo la gastronomía.	Si	Si	Si	Si	Si
E7	Intensiva	Desarrollo de Mercados	Desarrollar productos financieros para la renovación del parque automotor.	Si	Si	Si	Si	Si
E8	Intensiva	Desarrollo de Mercados	Financiar proyectos para el ahorro de energía, tratamiento de residuos, y otros de índole ambiental y social que sean autosostenibles.	Si	Si	Si	Si	Si
E10	Intensiva	Desarrollo de Productos	Desarrollar prototipos que sean evaluados por grupo etario de 16 a 22 años enfocados en la Banca móvil.	Si	Si	Si	Si	Si
E11		Interna	Habilitar la disponibilidad en Banca por internet, a aquellas operaciones que actualmente solo se realizan de manera presencial en agencias del Banco.	Si	Si	Si	Si	Si
E15	Diversificación	Diversificación Concéntrica	Ofrecer seguros contra estafas electrónicas, que permitan dar tranquilidad y garantía a los clientes sobre el uso de las plataformas electrónicas.	Si	Si	Si	Si	Si
E19		Interna	Implementar la plataforma de Blockchain que permita el uso futuro del Bitcoin.	Si	Si	Si	Si	Si

### **6.9 Matriz de Ética (ME)**

Según D'Alessio (2012), se considera esta matriz como filtro de las estrategias que al ser evaluadas violan derechos humanos y resulta injusta o perjudicial a los resultados estratégicos, ante lo cual dichas estrategias no deben retenerse y deben ser descartadas. En la Tabla 40 se presenta la ME del Sistema Bancario Peruano, donde se retienen las estrategias E1, E3, E4, E5, E6, E7, E8, E10, E11, E15 y E19 las mismas retenidas en la matriz de Rumelt.

### **6.10 Estrategias Retenidas y de Contingencia**

Según D'Alessio (2012) esta matriz determina cuáles son las estrategias retenidas (estrategias primarias) y cuáles son las de contingencia (o no retenidas o secundarias). Son tres los grupos de estrategias. Las del tercer grupo son las que no alcanzaron a aparecer tres o más veces en la MDE; mientras que las que no han alcanzado el valor mínimo de cinco en la MCPE son las del segundo grupo y las estrategias que no pasaron la prueba de la matriz de Rumelt son las del primer grupo. A continuación en la Tabla 41 se traslada la información correspondiente a las estrategias retenidas y de contingencia.

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

Esta matriz verifica que todos los OLP son atendidos por al menos una estrategia, y que cada estrategia se oriente hacia la consecución de al menos un OLP. Constituye un filtro adicional de la relevancia de cada estrategia para la consecución de la visión: si alguna estrategia no promueve la consecución de ningún OLP, pasa a ser una estrategia de contingencia (D'Alessio, 2012). Luego del análisis respectivo, se comprobó que todas las estrategias responden al menos a dos OLP, y que todos los OLP tienen al menos tres estrategias orientadas hacia su consecución (ver Tabla 42).



Tabla 41

*Matriz de Estrategias Retenidas y de Contingencia*

Estrategia	Descripción	Puntaje
<b>Estrategias Retenidas</b>		
E1	Desarrollar productos que ofrezcan tasas bajas a los proyectos de gran envergadura que incentive el uso de la Banca nacional en lugar de la extranjera.	5.53
E3	Incrementar el acceso al crédito a las Mypes y Pymes avaladas por las sociedades de garantía recíprocas.	5.31
E4	Masificar el uso de tarjetas de crédito con devolución de un porcentaje enfocado a la Banca Consumo.	5.08
E5	Lanzamiento de créditos hipotecarios con tasas bajas enfocados al NSE C y D	5.24
E6	Lanzamiento de créditos especializados en el desarrollo de proyectos turísticos incluyendo la gastronomía.	6.08
E7	Desarrollar productos financieros para la renovación del parque automotor.	5.27
E8	Financiar proyectos para el ahorro de energía, tratamiento de residuos, y otros de índole ambiental y social que sean autosostenibles.	5.47
E10	Desarrollar prototipos que sean evaluados por grupo etario de 16 a 22 años enfocados en la Banca móvil.	5.01
E15	Ofrecer seguros contra estafas electrónicas, que permitan dar tranquilidad y garantía a los clientes sobre el uso de las plataformas electrónicas.	5.13
<b>Estrategias de Contingencia</b>		
E2	Compra de Cajas y Financieras que tengan mayor penetración en el mercado nacional.	4.71
E9	Desarrollar tarjetas de crédito de bajas líneas de crédito y bajos costos de mantención para fidelizar a los jóvenes universitarios o de educación técnica.	4.69
E11	Habilitar la disponibilidad en Banca por internet, a aquellas operaciones que actualmente solo se realizan de manera presencial en agencias del Banco.	5.54
E12	Tercerizar procesos de TI haciendo uso de la Nube.	4.86
E13	Lanzamiento de concursos para incentivar proyectos de valor compartido en las zonas de conflictos sociales.	–
E14	Desarrollo de sistemas de reconocimiento biométricos en la Banca electrónica.	–
E16	Capacitar intensivamente al personal que labora en zonas geográficas con mayor número de denuncias.	–
E17	Desarrollar concursos internos para incentivar el uso de reciclaje	–
E18	Difundir intensivamente la Visión de Valor Compartido en cada una de las actividades del Banco	–
E19	Implementar la plataforma de Blockchain que permita el uso futuro del Bitcoin.	5.04
E20	Desarrollo de un canal de atención específico para el buen uso de la Banca electrónica.	–

Tabla 42

## Matriz de Estrategias vs. Objetivos de Largo Plazo

Estrategias Específicas		Visión			
		Al 2026, el Sistema Bancario Peruano será referente a nivel latinoamericano en la creación de valor para la sociedad y su entorno.			
		Objetivos de Largo Plazo			
		Al 2026, 5 de cada 10 peruanos se beneficiarán del uso de los productos ofrecidos por el Sistema Bancario Peruano para mejorar su calidad de vida. A agosto de 2014 solo 2 de cada 10 peruanos tienen un producto en el Sistema Bancario Peruano.	Al 2026, el Sistema Bancario Peruano otorgará \$500 millones en créditos verdes. Al 2016, AgroBanco ha solicitado \$57 millones para financiar créditos verdes.	Al 2026, los ingresos totales serán de S/ 150 Mil Millones. Al 2015 eran de S/ 32 Mil Millones.	Al 2026, la utilidad neta de la Banca Múltiple será de S/ 30 Mil Millones. A diciembre de 2015 la utilidad neta fue de S/ 7 Mil Millones.
E1	Desarrollar productos que ofrezcan tasas bajas a los proyectos de gran envergadura que incentive el uso de la Banca nacional en lugar de la extranjera.			X	X
E3	Incrementar el acceso al crédito a las Mypes y Pymes avaladas por las sociedades de garantía recíprocas.	X		X	
E4	Masificar el uso de tarjetas de crédito con devolución de un porcentaje enfocado a la Banca Consumo.	X		X	
E5	Lanzamiento de créditos hipotecarios con tasas bajas enfocados al NSE C y D	X		X	
E6	Lanzamiento de créditos especializados en el desarrollo de proyectos turísticos incluyendo la gastronomía.	X	X	X	
E7	Desarrollar productos financieros para la renovación del parque automotor.	X	X	X	X
E8	Financiar proyectos para el ahorro de energía, tratamiento de residuos, y otros de índole ambiental y social que sean autosostenibles.	X	X	X	
E10	Desarrollar prototipos que sean evaluados por grupo etario de 16 a 22 años enfocados en la Banca móvil.	X		X	X
E15	Ofrecer seguros contra estafas electrónicas, que permitan dar tranquilidad y garantía a los clientes sobre el uso de las plataformas electrónicas.	X			X

### **6.12 Matriz de Posibilidades de los Competidores**

La matriz de posibilidades de los competidores permite evaluar cuál sería la respuesta de los competidores ante las estrategias planteadas por el Sistema Bancario Peruano. En la Tabla 43 se muestran las estrategias del sistema y cuál es la respuesta de los tres principales competidores, los cuales son: (a) las financieras, (b) las Cajas Municipales de Ahorro y Crédito (CMAC), (c) las Cajas Rurales de Ahorro y Crédito (CRAC), y (d) las EDPYMES.

### **6.13 Conclusiones**

Las estrategias retenidas luego de la aplicación del Modelo Secuencial del Proceso Estratégico son E1, E3, E4, E5, E6, E7, E8, E10 y E15 las cuales permiten que el Sistema Bancario Peruano tenga ya delimitados los caminos por los cuales debe movilizarse para poder pasar de la situación actual a la situación futura deseada. Como consecuencia de su posición ventajosa tanto en el análisis interno y externo, la mayor parte de las estrategias son intensivas, por lo cual el Banco debe ser agresivo en la definición de metas y debe marcar el paso al cual se desenvuelve el sector.

Tabla 43

## Matriz de Posibilidades de los Competidores

Estrategia	Financieras	CMAC	CRAC	Edpymes
E1 Desarrollar productos que ofrezcan tasas bajas a los proyectos de gran envergadura que incentive el uso de la Banca nacional en lugar de la extranjera	No compite en esta estrategia	No compite en esta estrategia	No compite en esta estrategia	No compite en esta estrategia
E3 Incrementar el acceso al crédito a las Mypes y Pymes avaladas por las sociedades de garantía recíprocas.	Ofrecer productos atractivos a las Mypes y Pymes, sin trámites burocráticos que les permita agilidad en el otorgamiento de créditos	Ofrecer productos enfocados a los pequeños y medianos productores que se encuentren en los Municipios donde operan las Cajas Municipales.	Ofrecer productos enfocados a los pequeños productores que se encuentren en las zonas rurales donde operan las Cajas Rurales, con la finalidad de potenciar la producción en la zona.	No compite en esta estrategia.
E4 Masificar el uso de tarjetas de crédito con devolución de un porcentaje enfocado a la Banca Consumo.				
E5 Lanzamiento de créditos hipotecarios con tasas bajas enfocados al NSE C y D	No compite en esta estrategia, ya que sus tasas para créditos hipotecarios son muy altos, ya que son clientes son muy riesgosos	Lanzar productos competitivos para atraer a las personas de las Provincias que tienen más accesible las CMAC	Lanzar productos competitivos para atraer a las personas de las zonas rurales que tienen más accesible las CRAC	No compite en esta estrategia
E6 Lanzamiento de créditos especializados en el desarrollo de proyectos turísticos incluyendo la gastronomía.	Ofrecer productos atractivos para nuevos emprendedores en los rubros de turismo y gastronomía	Ofrecer productos atractivos para nuevos emprendedores en los rubros de turismo y gastronomía en las provincias	Ofrecer productos atractivos para nuevos emprendedores en los rubros de turismo y gastronomía en las zonas rurales	No compite en esta estrategia
E7 Desarrollar productos financieros para la renovación del parque automotor.	No compite en esta estrategia	Ofrecer productos financieros atractivos para renovar el parque automotor en provincias como moto taxis, etc.	Ofrecer productos financieros atractivos para renovar el parque automotor en zonas rurales, como moto taxis, etc.	No compite en esta estrategia
E8 Financiar proyectos para el ahorro de energía, tratamiento de residuos, y otros de índole ambiental y social que sean autosostenibles.	No compite en esta estrategia	Financieras proyectos autosostenibles de índole ambiental a emprendedores en las provincias	Financieras proyectos autosostenibles de índole ambiental a emprendedores en las zonas rurales	No compite en esta estrategia
E10 Desarrollar prototipos que sean evaluados por grupo etario de 16 a 22 años enfocados en la Banca móvil.	No compite en esta estrategia	No compite en esta estrategia	No compite en esta estrategia	No compite en esta estrategia
E15 Ofrecer seguros contra estafas electrónicas, que permitan dar tranquilidad y garantía a los clientes sobre el uso de las plataformas electrónicas.	No compite en esta estrategia	No compite en esta estrategia	No compite en esta estrategia	No compite en esta estrategia

## Capítulo VII: Implementación Estratégica

En este capítulo se busca plantear la puesta en marcha estratégica del Sistema Bancario Peruano de modo que se logre conectar la formulación con la implementación estratégica a través de los componentes de esta etapa tales como los objetivos de corto plazo, políticas, recursos, y estructura organizacional.

### 7.1 Objetivos de Corto Plazo

A efectos de alcanzar los Objetivos de Largo Plazo, es necesario hacer el despliegue de los mismos teniendo como referencia las estrategias formuladas (D'Alessio, 2012). Los Objetivos de Corto Plazo se muestran en las Tablas 44, 45, 46 y 47 correspondientes a cada Objetivo de Largo Plazo.

Tabla 44

#### *Objetivos de Corto Plazo Correspondiente al OPL 1*

---

OPL 1: Al 2026, 5 de cada 10 peruanos se beneficiarán del uso de los productos ofrecidos por el Sistema Bancario Peruano para mejorar su calidad de vida. A agosto de 2014 solo 2 de cada 10 peruanos tienen un producto en el Sistema Bancario Peruano.

---

OCP 1.1	Mejorar de 20 días a 15 días el tiempo de evaluación del cliente para la obtención de créditos hipotecarios en el periodo de 2016 a 2020.
OCP 1.2	Mejorar en 15 días a 10 días el tiempo de evaluación del cliente para la obtención de créditos hipotecarios en el periodo de 2021 a 2025.
OCP 1.3	Implementar 6 proyectos anualmente de TI para mejorar los procesos internos.
OCP 1.4	Lograr la inclusión de 70 mil empresas informales al Sistema Bancario Peruano en el periodo 2017 a 2020.
OCP 1.5	Lograr la inclusión de 100 mil empresas informales al Sistema Bancario Peruano en el periodo 2021 a 2025.
OCP 1.6	Lograr que cada ejecutivo del área comercial reciba 50 horas anuales de capacitación en Inclusión Financiera y Micro finanzas.
OCP 1.7	Lanzar 5 productos orientados al NSE C y D en el periodo de 2017 a 2020.
OCP 1.8	Lanzar 5 productos orientados al NSE C y D en el periodo de 2021 a 2025.
OCP 1.9	Lanzar 10 productos orientados a las Mypes y Pymes en el periodo de 2017 a 2020.
OCP 1.10	Lanzar 10 productos orientados a los Mypes y Pymes en el periodo de 2021 a 2025.

---

Tabla 45

*Objetivos de Corto Plazo Correspondiente al OPL 2*


---

OPL 2: Al 2026, el Sistema Bancario Peruano otorgará \$500 millones en créditos verdes. Al 2016, AgroBanco ha solicitado \$57 millones para financiar créditos verdes.

---

OCP 2.1 Lanzar 10 productos de créditos verdes en el periodo de 2017 a 2020.

OCP 2.2 Lanzar 10 productos de créditos verdes en el periodo de 2021 a 2025.

OCP 2.3 Al 2019 el Sistema Bancario Peruano otorgará \$170 millones en proyectos de valor compartido.

OCP 2.4 Al 2022 el Sistema Bancario Peruano otorgará \$300 millones en proyectos de valor compartido.

OCP 2.5 Al 2025 el Sistema Bancario Peruano otorgará \$400 millones en proyectos de valor compartido.

OCP 2.6 Lograr que cada ejecutivo del área comercial reciba 50 horas anuales de capacitación en Diseño y Evaluación de Proyectos de Valor Compartido.

---

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

Según D'Alessio (2012), los recursos son los insumos que permiten ejecutar las estrategias seleccionadas, por lo que a través de una adecuada asignación de los mismos se consigue realizar la estrategia. En el Sistema Bancario Peruano los materiales directos e indirectos, considerados como tangibles, están principalmente referidos a la alta cantidad de los activos que mantienen los entes que conforman el sistema así como su gran infraestructura desplegada a través de las oficinas, agentes corresponsales, cajeros principalmente. En cuanto a la mano de obra previamente se ha descrito que el Sistema Bancario Peruano mantiene una de las mejores referencias del mercado en cuanto ofrece los mejores sueldos promedios del mercado. Del mismo modo es importante resaltar que a través del incremento del número de cajeros repercutirá en el aumento de la cercanía con más población del mismo modo que se plantea. En la Tabla 48 se detallan los recursos necesarios para la ejecución de los objetivos de corto plazo.

Tabla 46

*Objetivos de Corto Plazo Correspondiente al OPL 3*


---

OLP 3: Al 2026, los ingresos totales serán de S/ 150 Mil Millones. Al 2015 eran de S/ 32 Mil Millones.	
<hr/>	
OCP 3.1	Colocar 40 mil millones de soles en créditos a proyectos de gran envergadura en el periodo 2017 a 2020.
OCP 3.2	Colocar 53 mil millones de soles en créditos a proyectos de gran envergadura en el periodo 2021 a 2025.
OCP 3.3	Colocar 130 mil millones de soles en créditos a Mypes y Pymes en el periodo 2017 a 2020.
OCP 3.4	Colocar 330 mil millones de soles en créditos a Mypes y Pymes en el periodo 2021 a 2025.
OCP 3.5	Colocar 390 mil millones de soles en créditos hipotecarios a NSE C y D en el periodo 2017 a 2020.
OCP 3.6	Colocar 770 mil millones de soles en créditos hipotecarios a NSE C y D en el periodo 2021 a 2025.
OCP 3.7	Colocar \$765 Millones en créditos orientados en agroexportación, turismo y gastronomía en el periodo 2017 a 2020.
OCP 3.8	Colocar \$510 Millones en créditos orientados en agro exportación, turismo y gastronomía en el periodo 2021 a 2025.
OCP 3.9	Colocar 11 mil millones de dólares en productos financieros para renovar el parque automotor en el periodo 2017 a 2020.
OCP 3.10	Colocar 17 mil millones de dólares en productos financieros para renovar el parque automotor en el periodo 2021 a 2025.
OCP 3.11	Colocar \$1,800 Millones en créditos para proyectos de ahorro de energía, tratamiento de residuos y otros de índole ambiental y social que sean auto sostenibles en el periodo 2017 a 2020.
OCP 3.12	Colocar \$2,400 Millones en créditos para proyectos de ahorro de energía, tratamiento de residuos y otros de índole ambiental y social que sean auto sostenibles en el periodo 2021 a 2025.
OCP 3.13	Lograr que cada ejecutivo del área comercial reciba 50 horas anuales de capacitación en Ventas y manejo de portafolio de productos.
OCP 3.14	Para el 2019 reducir tiempo de procesos internos para la entrega de créditos al cliente en 24 horas.
OCP 3.15	Para el 2024 reducir tiempo de procesos internos para la entrega de créditos al cliente en línea.

---

Tabla 47

*Objetivos de Corto Plazo Correspondiente al OPL 4*


---

OLP 4: Al 2026, la utilidad neta de la Banca Múltiple será de S/ 30 Mil Millones. A diciembre de 2015 la utilidad neta fue de S/ 7 Mil Millones.	
OCP 4.1	Mantener los gastos administrativos en un rango de 33-35% de los ingresos financieros en el periodo 2016-2020.
OCP 4.2	Mantener los gastos administrativos en un rango de 31-33% de los ingresos financieros en el periodo 2020-2024.
OCP 4.3	Mantener los gastos administrativos en un rango no mayor a 31% de los ingresos financieros para el periodo 2024-2026.
OCP 4.4	OCP 4.4: Instalar 10,000 cajeros automáticos multifunción en el periodo 2017-2020.
OCP 4.5	Al 2020, lograr que las operaciones a través de Banca por internet sean el 20% del total de transacciones Bancarias.
OCP 4.6	Al 2025, lograr que las operaciones a través de Banca por internet sean el 40% del total de transacciones Bancarias.

---

**7.3 Políticas de cada Estrategia**

Las políticas son los límites del accionar gerencial que acotan la implementación de cada estrategia. Estas incluyen las reglas, métodos y procedimientos para apoyar el logro de los objetivos, estableciendo fronteras y límites del accionar correcto para la organización. Estas políticas deben estar alineadas con los valores estableciéndose una correspondencia bilateral (D'Alessio, 2012). Cada estrategia tiene sus políticas, las cuales pueden servir a varias estrategias y están asociadas a los principios de ética, legalidad, y responsabilidad social, que definen la organización. Otro aspecto relevante indica que las políticas tienen una jerarquía, según el impacto a la organización y no se debe confundir las estrategias, los objetivos y las políticas. La Tabla 49 muestra las políticas y su relación con las estrategias retenidas, determinadas en el capítulo VI.

Tabla 48

## Recursos para los Objetivos de Corto Plazo

OCP		Materiales	Mano de Obra	Maquinarias	Métodos	Medio Ambiente	Mentalidad	Moneda
OLP 1	Al 2026, 5 de cada 10 peruanos se beneficiarán del uso de los productos ofrecidos por el Sistema Bancario Peruano para mejorar su calidad de vida. A agosto de 2014 solo 2 de cada 10 peruanos tienen un producto en el Sistema Bancario Peruano.							
OCP 1.1	Mejorar de 20 días a 15 días el tiempo de evaluación del cliente para la obtención de créditos hipotecarios en el periodo de 2016 a 2020.	Laptop, Impresoras, Papel	Personal Comercial, Personal de Administración de Base de Datos	Acceso a redes, internet	Software de Gestión de Base de Datos	Personal Motivado	Cultura Colaborativa	
OCP 1.2	Mejorar en 15 días a 10 días el tiempo de evaluación del cliente para la obtención de créditos hipotecarios en el periodo de 2021 a 2025.	Laptop, Impresoras, Papel	Personal Comercial, Personal de Administración de Base de Datos	Acceso a redes, internet	Software de Gestión de Base de Datos	Personal Motivado	Cultura Colaborativa	
OCP 1.3	Implementar 6 proyectos anualmente de TI para mejorar los procesos internos.	Laptop, Impresoras, Papel	Personal de Proyectos de TI	Acceso a redes, internet	Gestión de Proyectos	Personal Motivado	Cultura Colaborativa	
OCP 1.4	Lograr la inclusión de 70 mil empresas informales al Sistema Bancario Peruano en el periodo 2017 a 2020.	Stands para ferias, publicaciones impresas	Personal especializado en Microfinanzas	Acceso a redes, internet		Personal Motivado	Cultura Colaborativa	Fondos para la campaña
OCP 1.5	Lograr la inclusión de 100 mil empresas informales al Sistema Bancario Peruano en el periodo 2021 a 2025.	Stands para ferias, publicaciones impresas	Personal especializado en Microfinanzas	Acceso a redes, internet		Personal Motivado	Cultura Colaborativa	Fondos para la campaña
OCP 1.6	Lograr que cada ejecutivo del área comercial reciba 50 horas anuales de capacitación en Inclusión Financiera y Micro finanzas.	Tablets, Laptop, Cuadernos	Capacitadores, Entrenadores	Módulos para realizar las prácticas de las capacitaciones	Cursos Online, Cursos presenciales	Personal comprometido con aprender		Fondos para la capacitación
OCP 1.7	Lanzar 5 productos orientados al NSE C y D en el periodo de 2017 a 2020.	Publicaciones impresas, laptops, papel, impresora	Personal Comercial y Marketing	Acceso a redes, internet	Publicidad televisiva, radial, impresa	Personal Motivado	Cultura Colaborativa	Fondos para la campaña de marketing
OCP 1.8	Lanzar 5 productos orientados al NSE C y D en el periodo de 2021 a 2025.	Publicaciones impresas, laptops, papel, impresora	Personal Comercial y Marketing	Acceso a redes, internet	Publicidad televisiva, radial, impresa	Personal Motivado	Cultura Colaborativa	Fondos para la campaña de marketing
OCP 1.9	Lanzar 10 productos orientados a las Mypes y Pymes en el periodo de 2017 a 2020.	Publicaciones impresas, laptops, papel, impresora	Personal Comercial y Marketing	Acceso a redes, internet	Publicidad televisiva, radial, impresa	Personal Motivado	Cultura Colaborativa	Fondos para la campaña de marketing
OCP 1.10	Lanzar 10 productos orientados a los Mypes y Pymes en el periodo de 2021 a 2025.	Publicaciones impresas, laptops, papel, impresora	Personal Comercial y Marketing	Acceso a redes, internet	Publicidad televisiva, radial, impresa	Personal Motivado	Cultura Colaborativa	Fondos para la campaña de marketing
OLP 2	Al 2026, el Sistema Bancario Peruano otorgará \$500 millones en créditos verdes. Al 2016, Agrobanco ha solicitado \$57 millones para financiar créditos verdes.							
OCP 2.1	Lanzar 10 productos de créditos verdes en el periodo de 2017 a 2020.	Publicaciones impresas, laptops, papel, impresora	Personal Comercial y Marketing	Acceso a redes, internet	Publicidad televisiva, radial, impresa	Personal Motivado	Cultura Colaborativa	Fondos para la campaña de marketing
OCP 2.2	Lanzar 10 productos de créditos verdes en el periodo de 2021 a 2025.	Publicaciones impresas, laptops, papel, impresora	Personal Comercial y Marketing	Acceso a redes, internet	Publicidad televisiva, radial, impresa	Personal Motivado	Cultura Colaborativa	Fondos para la campaña de marketing
OCP 2.3	Al 2019 el Sistema Bancario Peruano otorgará \$170 millones en proyectos de valor compartido.	Laptop	Personal capacitado en proyectos de valor compartido	Redes que tengan alcance adecuado para las zonas alejadas, oficinas		Personal Motivado	Cultura Colaborativa	Fondos para la entrega de los nuevos créditos
OCP 2.4	Al 2022 el Sistema Bancario Peruano otorgará \$300 millones en proyectos de valor compartido.	Laptop	Personal capacitado en proyectos de valor compartido	Redes que tengan alcance adecuado para las zonas alejadas, oficinas		Personal Motivado	Cultura Colaborativa	Fondos para la entrega de los nuevos créditos
OCP 2.5	Al 2025 el Sistema Bancario Peruano otorgará \$400 millones en proyectos de valor compartido.	Laptop	Personal capacitado en proyectos de valor compartido	Redes que tengan alcance adecuado para las zonas alejadas, oficinas		Personal Motivado	Cultura Colaborativa	Fondos para la entrega de los nuevos créditos
OCP 2.6	Lograr que cada ejecutivo del área comercial reciba 50 horas anuales de capacitación en Diseño y Evaluación de Proyectos de Valor Compartido.	Tablets, Laptop, Cuadernos	Capacitadores, Entrenadores	Módulos para realizar las prácticas de las capacitaciones	Cursos Online, Cursos presenciales	Personal comprometido con aprender	Cultura Colaborativa	Fondos para la capacitación
OLP 3	Al 2026, los ingresos totales serán de S/ 150 Mil Millones. Al 2015 eran de S/ 32 Mil Millones.							
OCP 3.1	Colocar 40 mil millones de soles en créditos a proyectos de gran envergadura en el periodo 2017 a 2020.	Laptop, Impresoras, Papel, celular	Personal de ventas experimentado	Acceso a redes, internet	Sistemas de Información integrados	Personal Motivado	Cultura Colaborativa	Fondos para promocionar las campañas
OCP 3.2	Colocar 53 mil millones de soles en créditos a proyectos de gran envergadura en el periodo 2021 a 2025.	Laptop, Impresoras, Papel, celular	Personal de ventas experimentado	Acceso a redes, internet	Sistemas de Información integrados	Personal Motivado	Cultura Colaborativa	Fondos para promocionar las campañas
OCP 3.3	Colocar 130 mil millones de soles en créditos a Mypes y Pymes en el periodo 2017 a 2020	Stands para ferias, publicaciones impresas	Personal especializado en Microfinanzas	Acceso a redes, internet		Personal Motivado	Cultura Colaborativa	Fondos para la campaña
OCP 3.4	Colocar 330 mil millones de soles en créditos a Mypes y Pymes en el periodo 2021 a 2025	Stands para ferias, publicaciones impresas	Personal especializado en Microfinanzas	Acceso a redes, internet		Personal Motivado	Cultura Colaborativa	Fondos para la campaña
OCP 3.5	Colocar 390 mil millones de soles en créditos hipotecarios a NSE C y D en el periodo 2017 a 2020.	Publicaciones impresas, laptops, papel, impresora	Personal Comercial y Marketing	Acceso a redes, internet	Publicidad televisiva, radial, impresa	Personal Motivado	Cultura Colaborativa	Fondos para la campaña de marketing
OCP 3.6	Colocar 770 mil millones de soles en créditos hipotecarios a NSE C y D en el periodo 2021 a 2025.	Publicaciones impresas, laptops, papel, impresora	Personal Comercial y Marketing	Acceso a redes, internet	Publicidad televisiva, radial, impresa	Personal Motivado	Cultura Colaborativa	Fondos para la campaña de marketing
OCP 3.7	Colocar \$765 Millones en créditos orientados en agroexportación, turismo y gastronomía en el periodo 2017 a 2020.	Publicaciones impresas, laptops, papel, impresora	Personal Comercial y Marketing	Acceso a redes, internet	Publicidad televisiva, radial, impresa	Personal Motivado	Cultura Colaborativa	Fondos para la campaña de marketing
OCP 3.8	Colocar \$510 Millones en créditos orientados en agro exportación, turismo y gastronomía en el periodo 2021 a 2025.	Publicaciones impresas, laptops, papel, impresora	Personal Comercial y Marketing	Acceso a redes, internet	Publicidad televisiva, radial, impresa	Personal Motivado	Cultura Colaborativa	Fondos para la campaña de marketing
OCP 3.9	Colocar 11 mil millones de dólares en productos financieros para renovar el parque automotor en el periodo 2017 a 2020.	Publicaciones impresas, laptops, papel, impresora	Personal Comercial y Marketing	Acceso a redes, internet	Publicidad televisiva, radial, impresa	Personal Motivado	Cultura Colaborativa	Fondos para la campaña de marketing
OCP 3.10	Colocar 17 mil millones de dólares en productos financieros para renovar el parque automotor en el periodo 2021 a 2025.	Publicaciones impresas, laptops, papel, impresora	Personal Comercial y Marketing	Acceso a redes, internet	Publicidad televisiva, radial, impresa	Personal Motivado	Cultura Colaborativa	Fondos para la campaña de marketing
OCP 3.11	Colocar \$1,800 Millones en créditos para proyectos de ahorro de energía, tratamiento de residuos y otros de índole ambiental y social que sean auto sostenibles en el periodo 2017 a 2020.	Publicaciones impresas, laptops, papel, impresora	Personal Comercial y Marketing	Acceso a redes, internet	Publicidad televisiva, radial, impresa	Personal Motivado	Cultura Colaborativa	Fondos para la campaña de marketing
OCP 3.12	Colocar \$2,400 Millones en créditos para proyectos de ahorro de energía, tratamiento de residuos y otros de índole ambiental y social que sean auto sostenibles en el periodo 2021 a 2025.	Publicaciones impresas, laptops, papel, impresora	Personal Comercial y Marketing	Acceso a redes, internet	Publicidad televisiva, radial, impresa	Personal Motivado	Cultura Colaborativa	Fondos para la campaña de marketing
OCP 3.13	Lograr que cada ejecutivo del área comercial reciba 50 horas anuales de capacitación en Ventas y manejo de portafolio de productos.	Tablets, Laptop, Cuadernos	Capacitadores, Entrenadores	Módulos para realizar las prácticas de las capacitaciones	Cursos Online, Cursos presenciales	Personal comprometido con aprender		Fondos para la capacitación
OCP 3.14	Para el 2019 reducir tiempo de procesos internos para la entrega de créditos al cliente en 24 horas.	Laptop, Impresoras, Papel,	Personal de Gestión de Proyectos, Personal de IT	Acceso a redes, internet	Gestión de Proyectos	Personal Motivado	Cultura Colaborativa	
OCP 3.15	Para el 2024 reducir tiempo de procesos internos para la entrega de créditos al cliente en línea	Laptop, Impresoras, Papel,	Personal de Gestión de Proyectos, Personal de IT	Acceso a redes, internet	Gestión de Proyectos	Personal Motivado	Cultura Colaborativa	
OLP 4	Al 2026, la utilidad neta de la Banca Múltiple será de S/ 30 Mil Millones. A diciembre de 2015 la utilidad neta fue de S/ 7 Mil Millones.							
OCP 4.1	Mantener los gastos administrativos en un rango de 33-35% de los ingresos financieros en el periodo 2016-2020.	Laptops	Personal de Gestión de Proyectos,	Acceso a redes, internet	Gestión de Proyectos	Personal Motivado	Cultura Colaborativa	
OCP 4.2	Mantener los gastos administrativos en un rango de 31-33% de los ingresos financieros en el periodo 2020-2024.	Laptops	Personal de Gestión de Proyectos,	Acceso a redes, internet	Gestión de Proyectos	Personal Motivado	Cultura Colaborativa	
OCP 4.3	Mantener los gastos administrativos en un rango no mayor a 31% de los ingresos financieros para el periodo 2024-2026.	Laptops	Personal de Gestión de Proyectos,	Acceso a redes, internet	Gestión de Proyectos	Personal Motivado	Cultura Colaborativa	
OCP 4.4	Instalar 10,000 cajeros automáticos multifunción en el periodo 2017-2020	Laptops	Personal instalador, desarrolladores de software de cajeros automáticos multifunción	Cajeros automáticos Multifunción	Gestión de Proyectos	Personal Motivado	Cultura Colaborativa	
OCP 4.5	Al 2020, lograr que las operaciones a través de banca por internet sean el 20% del total de transacciones bancarias.	Laptops	Personal de Gestión de Proyectos, Personal de IT	Acceso a redes, internet	Gestión de Proyectos	Personal Motivado	Cultura Colaborativa	
OCP 4.6	Al 2025, lograr que las operaciones a través de banca por internet sean el 40% del total de transacciones bancarias.	Laptops	Personal de Gestión de Proyectos, Personal de IT	Acceso a redes, internet	Gestión de Proyectos	Personal Motivado	Cultura Colaborativa	

Tabla 49

*Políticas del Sistema Bancario Peruano*

Políticas	E1	E3	E5	E6	E7	E8	E10	E15
1 Fomentar al interior del Sistema Bancario Peruano la innovación con el fin de atender cada vez a más nuevos clientes		X	X	X	X	X	X	X
2 Búsqueda de la satisfacción de las necesidades y expectativas de los clientes	X	X	X	X	X	X	X	X
3 Cumplir las normativas de los diferentes entes reguladores	X	X	X	X	X	X	X	X
4 Realizar todas las operaciones sin dejar de lado las leyes vigentes y sin atentar contra la sociedad y el medio ambiente	X	X	X	X	X	X	X	X
5 Promover, desplegar e institucionalizar prácticas para lograr un desarrollo sostenible y la creación de valor compartido	X	X	X	X	X	X	X	X
6 Prevenir, controlar y minimizar los riesgos potenciales de la actividad	X	X	X	X	X	X	X	X

**7.4 Estructura del Sistema Bancario Peruano**

Tal como se indicó en la Tabla 1 el Sistema Bancario Peruano consta de la Banca Múltiple, el Banco de la Nación, AgroBanco y Cofide. Con respecto a la Banca Múltiple esta está organizada a través de la Asbanc, fundada en 1967. La Misión del Asbanc según su portal web es “ejercer de articulador entre la instituciones financieras del país, identificando, desarrollando y administrando aspectos de interés común a las mismas, para su promoción y desarrollo” (Asbanc, 2016d, párr. 1).

El Sistema Bancario Peruano es reconocido a nivel nacional y mundial por su ratios de solidez, liquidez y solvencia, una de las razones son los adecuados niveles de capital, los cuales cumplen con la normativa interna actual, así como con las recomendadas por el Comité de Supervisión de Basilea. De esta manera el ratio de capital global, el cual refleja el grado de solvencia de las entidades financieras, se ubica alrededor de 14%, por encima del 10% que exige la SBS y el 8% que recomienda Basilea. Esto se debe mayormente al buen desempeño de la asociación y de los directivos que han regido desde sus inicios (Asbanc, 2015c).

Con respecto a AgroBanco, mediante la Ley 27603 (Ley de Creación del Banco Agropecuario) publicada el 21 de diciembre de 2001, se creó el Banco Agropecuario como empresa integrante del Sistema Financiero Nacional, dedicada a otorgar créditos al sector agropecuario. AgroBanco, es el principal instrumento de apoyo financiero del Estado para el desarrollo sostenido y permanente del sector agropecuario, dando énfasis en las actividades agrícola, ganadero, forestal, acuícola, agroindustrial, y los procesos de transformación, comercialización y exportación de productos naturales y derivados de dichas actividades. Dicho Banco, es una persona jurídica de derecho privado, de capital mixto, sujeta al régimen de la Ley 26702 (AgroBanco, 2016).

Se tiene al Banco de la Nación como entidad Bancaria del Estado, el cual tiene un aporte muy importante hacia el Sistema Bancario Peruano ya que permite el aumento de la inclusión social y la Bancarización. Según su misión el Banco de la Nación (2016a) “el Banco de la Nación brinda servicios a las entidades estatales, promueve la Bancarización y la inclusión financiera en beneficio de la ciudadanía complementando al sector privado, y fomenta el crecimiento descentralizado del país, a través de una gestión eficiente y auto-sostenible”. (párr. 1)

Dado que estas dos entidades cumplen roles específicos para el desarrollo de la sociedad, tal cual se ha establecido en la misión del Sistema Bancario Peruano, la mejor manera de que interrelacionen como sistema es que se genere un *clúster* donde estos dos trabajen en conjunto y de manera coordinada con la Banca Múltiple a favor del desarrollo económico y social del país, la Bancarización y la constante innovación en tecnología de manera coordinada apuntando hacia la visión planteada. Como indicó Porter (2014), un *clúster* es un grupo geográficamente compacto de instituciones y/o empresas conexas, que pertenecen a un grupo concreto, son unidas por rasgos comunes y se complementan entre sí. Se ha propuesto un *clúster* con estructura concéntrica (ver Figura 30).

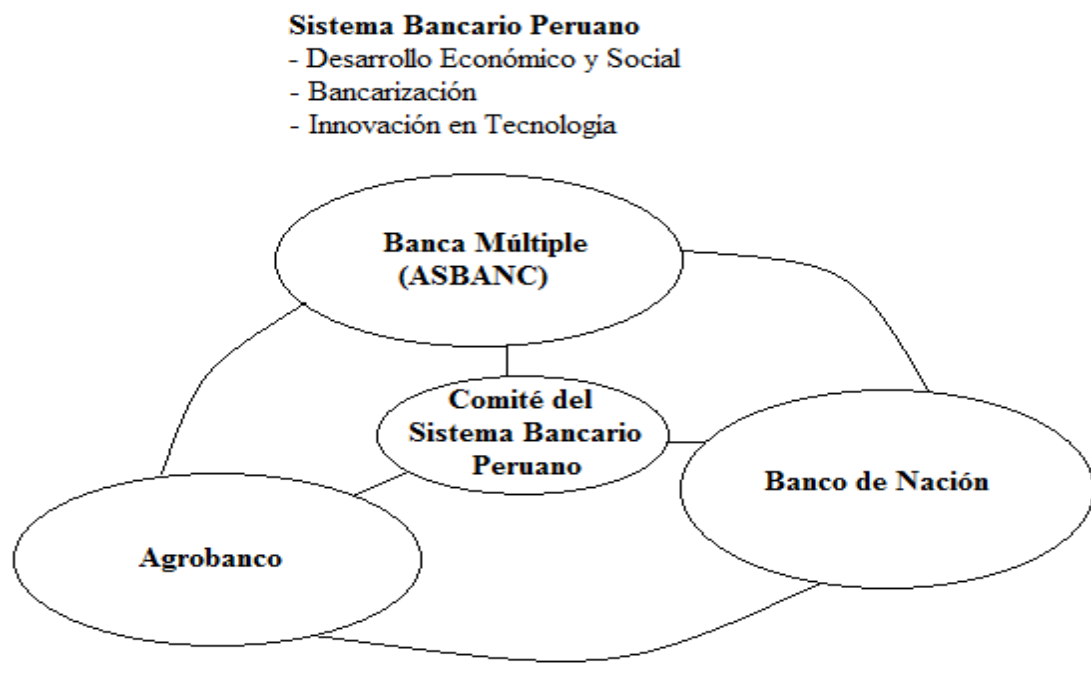


Figura 30. Estructura del Sistema Bancario Peruano.

Como se aprecia en la Figura 30, al centro de la Banca Múltiple, Asbanc y el Banco de la Nación, se constituye un Comité del Sistema Bancario Peruano, conformado por representantes de dichas tres entidades, no siendo necesaria la creación de ningún organismo adicional. Este comité se reúne quincenalmente como mínimo y trabaja con tres comisiones: (a) la Comisión de Operaciones, encargada de velar por la innovación de productos y procesos, financiamiento y estructura; (b) la Comisión Comercial, encargada de velar por el diseño e introducción de los nuevos productos al mercado; y (c) la Comisión de Recursos Humanos, encargada de coordinar las capacitaciones hacia el personal comercial y operacional para la especialización en los públicos objetivo identificados: (a) inversionistas públicos, (b) inversionistas privados, (c) Mypes y Pymes, (d) sector NSE C y D, y (e) inversionistas con visión de valor compartido.

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

ECODES (2016) resaltó el papel del Sistema Financiero en la promoción de la Responsabilidad Social Empresarial, debido a su gran potencial de impacto en la promoción

de la sostenibilidad en el país. Este papel, indicó, se pone de manifiesto: (a) como gestores de inversión Socialmente Responsable, (b) gestionando internamente sus propios retos ambientales, sociales y de gobierno corporativo, (c) evaluando el impacto ambiental de los proyectos que financia, y (d) transmitiendo sus valores a sus proveedores. Por su parte Asbanc (2012b) indicó que la relación entre la actividad Bancaria y el medio ambiente principalmente es indirecta, y reside en los efectos que puedan o no tener los proyectos financiados por el Sistema Bancario Peruano sobre el medio ambiente. Los impactos ambientales pueden afectar el perfil de riesgo y la rentabilidad de los proyectos y afectar finalmente la capacidad de pago de las empresas que los ejecutan. Una organización que descuida el medio ambiente y afecta el ecosistema de las comunidades en las que opera, puede con certeza esperar como consecuencia de dicho accionar un fuerte descontento y desaprobación social en las comunidades, lo que finalmente repercute negativamente en la capacidad de pago de la empresa, pues se ve impactada por la imposición de multas, cierres y/o sanciones por parte de las entidades del Estado pertinentes. Tomando en consideración lo antes expuesto, la Asbanc (2012b) indicó que “actualmente muchos fondos de inversión e inversionistas privados han incorporado medidas cuantitativas de medición del riesgo ambiental que se reflejen en el costo del capital invertido. Los Bancos, por su parte, han implementado metodologías de evaluación de riesgo ambiental para diferenciar el costo crediticio de las empresas por su perfil de exposición al riesgo ambiental” (p. 1). En ese sentido y con la finalidad de impulsar a una economía verde, Asbanc (2015b) suscribió a través de su presidente Oscar Rivera, el “Protocolo Verde” para el Sistema Financiero Peruano con el ex Ministro del Ambiente Manuel Pulgar-Vidal. Este protocolo contempla tres estrategias claves:

La primera es generar lineamientos e instrumentos para promover el financiamiento de proyectos de desarrollo con sostenibilidad, a través de facilidades de crédito y/o

inversión; asimismo, programas que promuevan el uso sostenible de los recursos naturales renovables, la protección del medio ambiente y la competitividad de los sectores productivos. La segunda estrategia es promover en sus procesos internos el consumo sostenible de recursos naturales renovables, es decir, mejorar la eficiencia operativa reduciendo huella ecológica. Mientras que la tercera estrategia es considerar en los análisis de riesgo de crédito e inversión los impactos y costos ambientales y sociales que se generan en las actividades y proyectos a ser financiados, cumpliendo la legislación ambiental respectiva. (pár. 5)

Del análisis realizado en el presente acápite se desprende que el Sistema Bancario Peruano cuenta actualmente con las bases necesarias para la implementación de las estrategias planteadas en referencia al cuidado del medio ambiente y el desarrollo sostenible, por lo cual se debe continuar con el lineamiento de políticas en este rubro y de proyección a la contribución al desarrollo de la sociedad. En ese sentido y teniendo en cuenta la visión y misión planteadas, el alineamiento con los valores de gestión responsable de los riesgos y sobre todo la visión de valor compartido es indispensable para el éxito de la implementación del presente Plan Estratégico.

## **7.6 Recursos Humanos y Motivación**

Según D'Alessio (2012), luego de definir la estructura organizacional se deben contar con personas claves en el sistema de modo tal que lideren hacia la visión y guíen al Sistema Bancario Peruano sin estancarse y sin tropiezos. Según Llorens (1996) citado por Fernández (1998), la importancia de la relación humana en la prestación de servicios es mayor que en otros sectores por ello la motivación y preparación del personal es esencial para prestar un servicio de calidad e incentivar la mejora continua, y con mayor razón en las entidades financieras, debido a la intangibilidad de sus servicios en donde la percepción y actitudes del personal afectan la experiencia del cliente. De otro lado se considera que motivar a las

personas puede resultar ser la mejor inversión de una empresa, en este sentido, se establecen que los principales aspectos a implementar son los siguientes: (a) la aplicación de test de personalidad que tenga como objetivo obtener perfiles con un enfoque de atención y servicio a las personas, además de las competencias académicas y de experiencia; (b) la reformulación del trabajo en equipo en las agencias y funcionarios que tienen trato directo con los clientes, de tal manera que los resultados de desempeño de cara al cliente no sean individuales sino grupales, asimismo implementar reuniones uno a uno de manera bimestral para asegurar que el colaborador consiga sus resultados y haya una retroalimentación bidireccional con su jefe; (c) la implementación de un sistema de reconocimiento de corto plazo, para pequeños logros que estén alineados a la visión y políticas, este programa también reconoce las iniciativas de mejora con la asignación de un reconocimiento tangible que rememore al trabajador y su familia la labor destacada; (d) para promover este tipo de políticas de recursos humanos y motivación se debe revisar y alinear el perfil de los gerentes de división de tal manera que no surja un obstáculo o barrera para la implementación de estos programas; (e) concientizar al personal, a través de capacitación práctica, de los conceptos claves de excelencia operativa, a través de la mejora continua enfocada en los clientes; asimismo es necesario elaborar un plan de sensibilización por jerarquías; (f) implementar el ejercicio de valorar el talento que tenga como resultado planes de gestión de talento y asegurar el contar con ellos, asimismo se debe enlazar con los ratios salariales para que aquellos talentos tengan un salario fijo mayor al promedio.

### **7.7 Gestión del Cambio**

El proceso de implementación de las estrategias genera cambios bajo un proceso estructurado que la organización planea y ejecuta, teniendo en cuenta que el cambio es permanente en cualquier organización. Asimismo, este proceso de cambio deliberado permite mitigar los efectos no deseados y potencia las posibilidades de crear futuro en la

organización, su gente y contexto. (D'Alessio, 2012). En la implementación del presente Plan Estratégico se tiene que considerar actividades de sensibilización previas, a fin de que los integrantes del Sistema en todos sus niveles experimenten un alineamiento con la visión, misión, valores y código de ética planteados, y así el Comité del Sistema Bancario Peruano no se visto como un organismo aislado al cual se le preste atención eventual, sino que sea asimilado exitosamente por el sistema y forme parte integrante del mismo.

Para ello, luego de la sensibilización será necesario implementar algunos procedimientos que permitan hacer visible las relaciones y la naturaleza de las interacciones entre el Comité del Sistema Bancario Peruano y las diferentes áreas de cada una de las entidades integrantes del mismo, lo cual debe ser monitoreado por el Comité mediante la instalación de Comisiones temporales, que trabajarán durante las primeras etapas del proyecto de implementación del presente Plan Estratégico y permitirán al Comité tomar las acciones correctivas inmediatas que permitan el establecimiento y asimilación exitosa del Comité del Sistema Bancario Peruano al Sistema en sí.

### **7.8 Conclusiones**

El Sistema Bancario Peruano cuenta actualmente con los recursos y estructura necesarios para implementar el presente PEA. No obstante, es necesario ampliar el rol del Banco de la Nación y de AgroBanco como entidades que fomenten la inclusión financiera y permitan potenciar la función de desarrollo sostenible del sistema. Asimismo se deben implementar comités con participación de organismos como Asbanc y SBS para implementar cambios estructurales y funcionales relevantes.

## Capítulo VIII: Evaluación Estratégica

En este capítulo se aborda la tercera etapa del proceso estratégico: evaluación y control, la cual en realidad se efectúa permanentemente durante todo el proceso, por la continua retroalimentación hacia las etapas de formulación e implementación, lo cual es necesario principalmente “porque la intensidad y frecuencia de los cambios en el entorno, la competencia, y la demanda, generan la necesidad de un planeamiento estratégico dinámico” (D’Alessio, 2012, p. 507).

### 8.1 Perspectivas de Control

Las perspectivas de Control son los elementos del Tablero de Control Balanceado o Balanced Scorecard [BSC], herramienta desarrollada por Kaplan y Norton para lograr el alineamiento estratégico, que permite integrar el plan estratégico de la organización, con los objetivos personales de las personas que conforman dicha organización y el TQM, es decir, el cómo controlará la organización, que sus estrategias se están implementando adecuadamente, y que se están cumpliendo los Objetivos de Corto Plazo (D’Alessio, 2012). Como consecuencia de ello, qué tan efectiva está siendo la organización en su labor de tránsito entre la situación inicial y la situación futura deseada.

Las perspectivas típicas definidas por Kaplan y Norton citados por D’Alessio (2012), son cuatro: (a) aprendizaje y crecimiento de la organización, (b) procesos internos, (c) cliente, y (d) financiera. Cada perspectiva sirve de base para la siguiente: la perspectiva financiera por ejemplo, está orientada hacia incrementar el patrimonio y con ello tener a los accionistas satisfechos. Para lograrlo, la organización debe tener ingresos, y los ingresos provienen de los clientes. La perspectiva del cliente entonces permite obtener los ingresos para alcanzar los objetivos de la perspectiva financiera. Pero para satisfacer a los clientes, se debe ofrecer productos que satisfagan sus necesidades (función de marketing). Ahora, para poder atender correctamente la función de marketing, la organización debe tener procesos operativos

efectivos, por ello la perspectiva del cliente se fundamenta en la perspectiva de procesos internos. Finalmente, para poder tener procesos internos efectivos, se debe contar con recursos humanos motivados y capacitados capaces de ejecutar los procesos internos de acuerdo a su diseño y concepción, lo cual constituye precisamente la perspectiva de aprendizaje y crecimiento de la organización (D'Alessio, 2012).

## **8.2 Aprendizaje interno**

La perspectiva de aprendizaje interno alojará a los OCP relacionados con el desarrollo de capacidades o habilidades que permitan que los recursos humanos del Sistema Bancario Peruano estén en capacidad de ejecutar las estrategias y que permitan con ello alcanzar los OLP. Dichos OCP se encuentran en el BSC en la Tabla 50.

## **8.3 Procesos**

La perspectiva de procesos internos alojará a los OCP relacionados con el establecimiento o desarrollo de nuevos estándares operativos, de procesos o referentes a infraestructura, activos corrientes u organización. Dichos OCP se encuentran en el BSC en la Tabla 50.

## **8.4 Clientes**

La perspectiva de clientes alojará a los OCP relacionados con la medición de la satisfacción de las necesidades de los clientes, del incremento de participación de mercado o el desarrollo de nichos específicos. Dichos OCP se encuentran en el BSC en la Tabla 50.

## **8.5 Financiera**

La perspectiva financiera alojará a los OCP relacionados con la obtención de mayor rentabilidad, y con el incremento del valor de las acciones. También se encuentran los OCP que se vinculen con incrementos en la productividad de la organización. Dichos OCP se encuentran en el BSC en la Tabla 50.

### **8.6 Tablero de Control Balanceado (*Balanced Scorecard*)**

El BSC contiene la totalidad de los OCP distribuidos de acuerdo a la perspectiva que mejor representa la orientación de cada uno de ellos, los indicadores que permitan determinar la efectividad de la implementación de la estrategia; y las iniciativas que se deban ejecutar para generar el cambio en la organización (ver Tabla 50).

### **8.7 Conclusiones**

En el desarrollo del BSC planteado se ha considerado tanto los hitos necesarios para alcanzar cada OLP como la relación de cada uno como indicador de la efectividad de las estrategias retenidas para la consecución de la visión. Para ello se han definido igualmente las iniciativas estratégicas, cuya ejecución e impacto son monitoreados mediante el mapa estratégico.

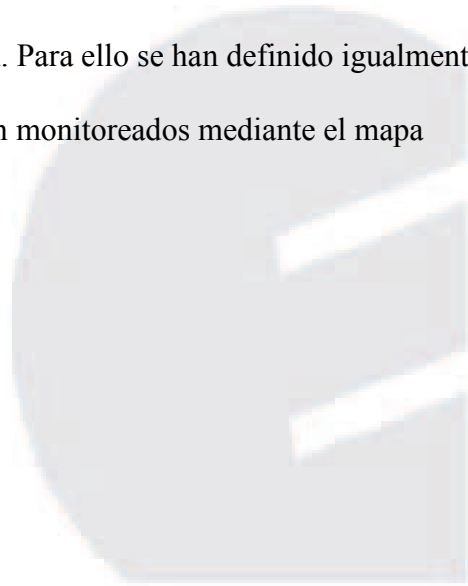
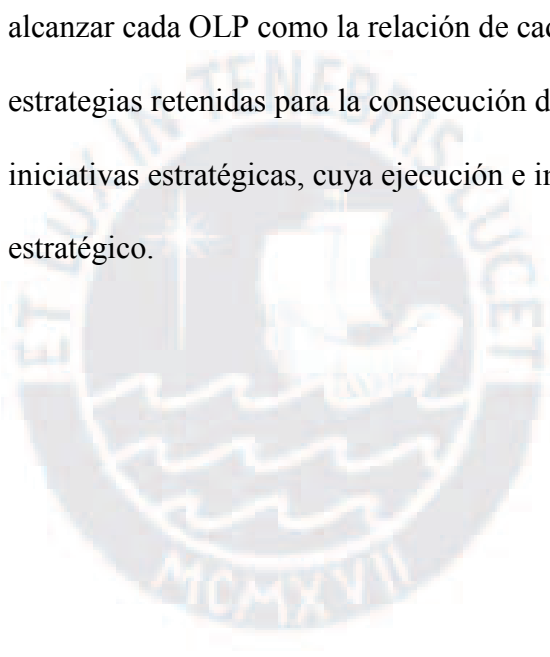


Tabla 50

## Tablero de Control Balanceado o Balanced Scorecard

Código	Descripción	Indicador	Meta	Iniciativa	Responsable
<b>Perspectiva: Financiera</b>					
OCP 4.1	Mantener los gastos administrativos en un rango de 33-35% de los ingresos financieros en el periodo 2016-2020.	Gastos Financieros Anuales / Ingresos Financieros Anuales	<= 35%	- Optimización de oficinas y otros gastos administrativos - Proyecto de optimización de costos	Comisión de Operaciones
OCP 4.2	Mantener los gastos administrativos en un rango de 31-33% de los ingresos financieros en el periodo 2020-2024.	Gastos Financieros Anuales / Ingresos Financieros Anuales	<= 33%	- Optimización de oficinas y otros gastos administrativos - Proyecto de optimización de costos	Comisión de Operaciones
OCP 4.3	Mantener los gastos administrativos en un rango no mayor a 31% de los ingresos financieros para el periodo 2024-2026.	Gastos Financieros Anuales / Ingresos Financieros Anuales	< 31%	- Optimización de oficinas y otros gastos administrativos - Proyecto de optimización de costos	Comisión de Operaciones
<b>Perspectiva: Clientes</b>					
OCP 1.4	Lograr la inclusión de 70 mil empresas informales al Sistema Bancario Peruano en el periodo 2017 a 2020.	Empresas informales incluidas en el Sistema Bancario Peruano	>= 70,000 empresas	- Establecer un equipo de trabajo para tomar contacto mensualmente con los microempresarios que provienen del sector informal / - Asistir a ferias regionales tres veces al año para contactar a empresarios de las regiones	Comisión Comercial
OCP 1.5	Lograr la inclusión de 100 mil empresas informales al Sistema Bancario Peruano en el periodo 2021 a 2025.	Empresas informales incluidas en el Sistema Bancario Peruano	>= 100,000 empresas	- Establecer un equipo de trabajo para tomar contacto mensualmente con los microempresarios que provienen del sector informal / - Asistir a ferias regionales tres veces al año para contactar a empresarios de las regiones	Comisión Comercial
OCP 1.7	Lanzar 5 productos orientados al NSE C y D en el periodo de 2017 a 2020.	Productos orientados al NSE C y D lanzados al mercado	>=5 productos	- Focus Group con NSE C y D - Intensificar participación en ferias de vivienda	Comisión Comercial
OCP 1.8	Lanzar 5 productos orientados al NSE C y D en el periodo de 2021 a 2025.	Productos orientados al NSE C y D lanzados al mercado	>=5 productos	- Focus Group con NSE C y D - Intensificar participación en ferias de vivienda	Comisión Comercial
OCP 1.9	Lanzar 10 productos orientados a las Mypes y Pymes en el periodo de 2017 a 2020.	Productos orientados a PYMES y MYPES lanzados al mercado	>=10 productos	- Focus Group con Mypes y Pymes	Comisión Comercial
OCP 1.10	Lanzar 10 productos orientados a los Mypes y Pymes en el periodo de 2021 a 2025.	Productos orientados a PYMES y MYPES lanzados al mercado	>=10 productos	- Focus Group con Mypes y Pymes	Comisión Comercial
OCP 2.1	Lanzar 10 productos de créditos verdes en el periodo de 2017 a 2020.	Productos orientados en la filosofía de créditos verdes lanzados al mercado	>=10 productos	- Plan de Capacitación en Diseño y Evaluación de Proyectos de Valor Compartido.	Comisión Comercial
OCP 2.2	Lanzar 10 productos de créditos verdes en el periodo de 2021 a 2025.	Productos orientados en la filosofía de créditos verdes lanzados al mercado	>=10 productos	- Plan de Capacitación en Diseño y Evaluación de Proyectos de Valor Compartido.	Comisión Comercial
OCP 2.3	Al 2019 el Sistema Bancario Peruano otorgará \$170 millones en proyectos de valor compartido.	Colocaciones en proyectos de valor compartido	>=\$170 MM	Reuniones mensuales de reporte de créditos verdes otorgados	Comisión Comercial
OCP 2.4	Al 2022 el Sistema Bancario Peruano otorgará \$300 millones en proyectos de valor compartido.	Colocaciones en proyectos de valor compartido	>=\$300 MM	Reuniones mensuales de reporte de créditos verdes otorgados	Comisión Comercial
OCP 2.5	Al 2025 el Sistema Bancario Peruano otorgará \$400 millones en proyectos de valor compartido.	Colocaciones en proyectos de valor compartido	>=\$400 MM	Reuniones mensuales de reporte de créditos verdes otorgados	Comisión Comercial
OCP 3.1	Colocar 40 mil millones de soles en créditos a proyectos de gran envergadura en el periodo 2017 a 2020.	Colocaciones en proyectos de gran envergadura	>=S/ 40,000 MM	- Visitas a decisores de grandes inversiones públicas y privadas	Comisión Comercial
OCP 3.2	Colocar 53 mil millones de soles en créditos a proyectos de gran envergadura en el periodo 2021 a 2025.	Colocaciones en proyectos de gran envergadura	>=S/ 53,000 MM	- Visitas a decisores de grandes inversiones públicas y privadas	Comisión Comercial
OCP 3.3	Colocar 130 mil millones de soles en créditos a Mypes y Pymes en el periodo 2017 a 2020	Colocaciones a MYPES y PYMES	>= S/ 130,000 MM	Realizar estudios trimestrales de las tres actividades económicas con mayor proyección a dicha fecha	Comisión Comercial
OCP 3.4	Colocar 330 mil millones de soles en créditos a Mypes y Pymes en el periodo 2021 a 2025	Colocaciones a MYPES y PYMES	>= S/ 330,000 MM	Realizar estudios trimestrales de las tres actividades económicas con mayor proyección a dicha fecha	Comisión Comercial
OCP 3.5	Colocar 390 mil millones de soles en créditos hipotecarios a NSE C y D en el periodo 2017 a 2020.	Colocaciones en créditos hipotecarios a NSE C y D	>= S/ 390,000 MM	Realizar dos estudios de mercados al año de las preferencias de compra de los sectores C y D	Comisión Comercial
OCP 3.6	Colocar 770 mil millones de soles en créditos hipotecarios a NSE C y D en el periodo 2021 a 2025.	Colocaciones en créditos hipotecarios a NSE C y D	>= S/ 770,000 MM	Realizar dos estudios de mercados al año de las preferencias de compra de los sectores C y D	Comisión Comercial
OCP 3.7	Colocar \$765 Millones en créditos orientados en agroexportación, turismo y gastronomía en el periodo 2017 a 2020.	Colocaciones en créditos orientados a la agroexportación, turismo y gastronomía	>= \$765 MM	- Desarrollo de 7 principales ciudades turísticas. Incrementar capacidad de infraestructura hotelera y gastronomía	Comisión Comercial
OCP 3.8	Colocar \$510 Millones en créditos orientados en agro exportación, turismo y gastronomía en el periodo 2021 a 2025.	Colocaciones en créditos orientados a la agroexportación, turismo y gastronomía	>= \$540 MM	- Desarrollo de 11 proyectos en la amazonía peruana explotando biodiversidad y gastronomía	Comisión Comercial
OCP 3.9	Colocar 11 mil millones de dólares en productos financieros para renovar el parque automotor en el periodo 2017 a 2020.	Colocaciones en productos financieros para renovar el parque automotor	>= \$11,000 MM	- Trabajo en conjunto con las casas importadoras y representantes autorizados de automóviles - Reevaluar productos en el sector automotriz como la "compra inteligente"	Comisión Comercial
OCP 3.10	Colocar 17 mil millones de dólares en productos financieros para renovar el parque automotor en el periodo 2021 a 2025.	Colocaciones en productos financieros para renovar el parque automotor	>= \$17,000 MM	- Trabajo en conjunto con las casas importadoras y representantes autorizados de automóviles - Reevaluar productos en el sector automotriz como la "compra inteligente"	Comisión Comercial
OCP 3.11	Colocar \$1,800 Millones en créditos para proyectos de ahorro de energía, tratamiento de residuos y otros de índole ambiental y social que sean auto sostenibles en el periodo 2017 a 2020.	Colocaciones en créditos para proyectos de ahorro de energía, tratamiento de residuos y otros de índole ambiental y social que sean auto sostenibles	>= \$1.8 MM	- Plan de capacitación en proyectos autosostenibles: ahorro de energía, tratamiento de residuos y de impacto social	Comisión Comercial
OCP 3.12	Colocar \$2,400 Millones en créditos para proyectos de ahorro de energía, tratamiento de residuos y otros de índole ambiental y social que sean auto sostenibles en el periodo 2021 a 2025.	Colocaciones en créditos para proyectos de ahorro de energía, tratamiento de residuos y otros de índole ambiental y social que sean auto sostenibles	>= \$2.4 MM	- Plan de capacitación en proyectos autosostenibles: ahorro de energía, tratamiento de residuos y de impacto social	Comisión Comercial
<b>Perspectiva: Procesos</b>					
OCP 1.1	Mejorar de 20 días a 15 días el tiempo de evaluación del cliente para la obtención de créditos hipotecarios en el periodo de 2016 a 2020.	Tiempo de evaluación del cliente - créditos hipotecarios	<= 15 días	- Proyecto para registro de clientes de SBP con información de Infocorp, antecedentes, Patrimonio, record crediticio.	Comisión de Operaciones
OCP 1.2	Mejorar en 15 días a 10 días el tiempo de evaluación del cliente para la obtención de créditos hipotecarios en el periodo de 2021 a 2025.	Tiempo de evaluación del cliente - créditos hipotecarios	<= 10 días	- Incluir en las app de los bancos este sistema	Comisión de Operaciones
OCP 1.3	Implementar 6 proyectos anualmente de TI para mejorar los procesos internos.	Proyectos de TI en mejora de procesos internos implementados	>= 6 anual	- Ampliar capacidad del backup en la nube 1.75 veces para asegurar la continuidad del negocio - Reforzar los consejos de seguridad de bca electrónica al cliente en los canales electrónicos	Comisión de Operaciones
OCP 3.14	Para el 2019 reducir tiempo de procesos internos para la entrega de créditos al cliente en 24 horas.	Tiempo de procesos internos para la entrega de créditos al cliente	24 horas	- Proyecto para registro de clientes de SBP con información de Infocorp, antecedentes, Patrimonio, record crediticio.	Comisión de Operaciones
OCP 3.15	Para el 2024 reducir tiempo de procesos internos para la entrega de créditos al cliente en línea	Tiempo de procesos internos para la entrega de créditos al cliente	en línea	- Incluir en las app de los bancos este sistema	Comisión de Operaciones
OCP 4.4	Instalar 10,000 cajeros automáticos multifunción en el periodo 2017-2020	Cajeros automáticos multifunción instalados	>= 10,000 cajeros	- Proyecto para instalación de cajeros automáticos multifunción	Comisión de Operaciones
OCP 4.5	Al 2020, lograr que las operaciones a través de banca por internet sean el 20% del total de transacciones bancarias.	Porcentaje de operaciones disponibles a través de banca por internet	>= 20%	- Proyecto de optimización de la banca por internet	Comisión de Operaciones
OCP 4.6	Al 2025, lograr que las operaciones a través de banca por internet sean el 40% del total de transacciones bancarias.	Porcentaje de operaciones disponibles a través de banca por internet	>= 40%	- Proyecto de optimización de la banca por internet	Comisión de Operaciones
<b>Perspectiva: Aprendizaje</b>					
OCP 1.6	Lograr que cada ejecutivo del área comercial reciba 50 horas anuales de capacitación en Inclusión Financiera y Micro finanzas.	Horas anuales de capacitación en Inclusión Financiera y Micro finanzas por colaborador del área comercial	>= 50 horas	- Plan de Capacitación en Inclusión Financiera y Micro finanzas.	Comisión de RRHH
OCP 2.6	Lograr que cada ejecutivo del área comercial reciba 50 horas anuales de capacitación en Diseño y Evaluación de Proyectos de Valor Compartido.	Horas anuales de capacitación en Diseño y Evaluación de Proyectos de Valor Compartido por colaborador del área comercial	>= 50 horas	- Plan de Capacitación en Diseño y Evaluación de Proyectos de Valor Compartido.	Comisión de RRHH
OCP 3.13	Lograr que cada ejecutivo del área comercial reciba 50 horas anuales de capacitación en Ventas y manejo de portafolio de productos.	Horas anuales de capacitación en Ventas y manejo de portafolio de productos por colaborador del área comercial	>= 50 horas	- Plan de Capacitación en Ventas y manejo de portafolio de productos.	Comisión de RRHH

## **Capítulo IX: Competitividad del Sistema Bancario Peruano**

En este capítulo se realiza un análisis de la competitividad del Sistema Bancario Peruano, comparándolo con otras organizaciones similares. Se presentan las principales ventajas competitivas en las cuales el Sistema Bancario Peruano destaca frente a sus competidores, y seguidamente se comenta sobre los potenciales clústeres que se pueden formar en el sistema. Finalmente se describen los aspectos estratégicos necesarios para desarrollar los mencionados clústeres (D'Alessio, 2012).

### **9.1 Análisis Competitivo del Sistema Bancario Peruano**

Según D'Alessio (2012) existen muchas definiciones de competitividad, así como algunos detractores al uso de este concepto como Krugman, sin embargo se puede establecer que no se puede hablar de competitividad sin hablar de productividad. Al comportarse el Sistema Bancario Peruano como un sector más que como una región, se utilizó una revisión del análisis de las cinco fuerzas de Porter, el cual ya fue desarrollado en el capítulo III.

El capítulo III plantea que la rivalidad de los competidores del Sistema Bancario Peruano es baja, debido a que el poder de negociación de proveedores es medio, el de compradores es bajo, el de sustitutos es alto, las barreras de entrada son altas y la rivalidad de competidores es baja. Si bien es cierto el poder de la amenaza de productos sustitutos es alto, el impacto no es significativo, debido al tamaño y volumen de operación de las Cajas, financieras y otros. En conclusión, el Sistema Bancario Peruano presenta una alta competitividad dentro del sector del mercado financiero peruano.

### **9.2 Identificación de las Ventajas Competitivas del Sistema Bancario Peruano**

Se consideran como ventajas competitivas aquellas características que son más preponderantes en el Sistema Bancario Peruano como lo son: (a) morosidad Bancaria, (b) liquidez del sistema, y (c) solvencia. En la Tabla 18 presente en el acápite 3.5.5 se observa que el ratio de morosidad se mantuvo estable en los últimos doce meses (septiembre 2014 y

septiembre 2015), la Banca Múltiple por su parte es quien mantiene los índices de morosidad más bajos cerrando a septiembre 2015 en 3.6% comparando con las entidades financieras que cerraron en 7.5%, las Cajas Municipales que cerraron en 8.4% y las Cajas Rurales que cerraron en 11.6%; aunque la morosidad es baja, la tarea de la cobranza no es tan sencilla, según Fernández (2015), las entidades Bancarias han visto atractiva la modalidad de servicios de cobranza, ya que les permite evitar los costos de búsqueda de los clientes morosos, “El negocio de los Bancos está en vender sus carteras y tener más liquidez; las empresas de cobranza cuentan con el equipo y la tecnología para presionar al cliente moroso” (párr. 1) indicó en una conferencia de prensa Humberto Ugarte, presidente de la Asociación Nacional de Empresas de Cobranza [ANECOP] citado por Fernández (2015). Con respecto a los ratios de liquidez y solvencia en la Tabla 19 presente en el acápite 3.5.5 se aprecia la estabilidad y superioridad de la Banca Múltiple sobre sus competidores.

### **9.3 Identificación y Análisis de los Potenciales Clústeres del Sistema Bancario Peruano**

Según D'Alessio (2012) un *clúster* es un conglomerado de organizaciones las que no necesariamente permanecen a la misma industria sino que son industrias relacionadas entre sí. D'Alessio detalla una característica más, referida a que el *clúster* pierde el imperio debido a que las organizaciones se agrupan; sin embargo, se considera que para el Sistema Bancario Peruano esta última característica no es de una contundente aplicación dado que al medir la participación del sistema en función de todo la industria financiera se aprecia que su tamaño es de tal magnitud que difícilmente puede perder el poder, dominio o imperio que actualmente tiene. Un caso típico de *clúster* es el desarrollado por Interbank, del Grupo Intercorp el que se concentran diversas empresas que se hallan interconectadas entre sí en función a diversos aspectos referidos a las necesidades cotidianas de sus clientes (clientes del Banco) a través de farmacias, supermercados, restaurantes, y cines, entre otros. Este tipo de ejemplos demuestran cómo es que se pueden relacionar las empresas, a través de un *clúster* con la

finalidad de potenciar los aspectos competitivos de las empresas que forman parte del sistema financiero. En ese sentido, el principal potencial de los clústeres es satisfacer diversas necesidades de los clientes y adicionalmente tiene el potencial de hacer crecer y generar desarrollo social a las familias a través de la inclusión financiera que se propone; pudiendo atender también realizar intervenciones en proyectos de alto impacto ambiental, que siempre debe de contar con los análisis financieros adecuados que permita determinar un uso eficiente de los recursos para tener rentabilidad y con un nivel controlado de costos. Fernández de Guevara y Maudos (2002) señaló que por ejemplo, el grado de competencia y las barreras de entrada de cada país explican algunas de las inequidades de la eficiencia de la rentabilidad, siendo que los otros factores, tales como institucionalidad o especialización generan menos diferencias que las referidas a la rentabilidad.

En ese sentido se plantea una serie de unidades de negocio vinculadas al sistema financiero que desempeñan: rentas de oficinas, mantenimiento de oficinas, empresas de seguridad, desarrollo de software, bases de datos, distribución y transporte de documentos, principalmente. Otro de los sectores vinculados porque es parte de la estrategia de las ventas de varios productos es el de servicios, principalmente de restaurantes y otros servicios conexos tales como cines y farmacias.

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

Con respecto al Sistema Bancario Peruano, los posibles aspectos en donde formar un *clúster* potencia la estrategia del sistema son: (a) impulsar la educación financiera en las escuelas secundarias y en las universidades con el fin de eliminar supuestos negativos relacionados al sistema financiero actual; (b) aprovechamiento, desarrollo y estandarización de la tecnología que permita el uso extensivo y fácil acceso a la población; y (c) diversificación en productos relacionados y no relacionados al sistema financiero que permita tomar la oportunidad de consumo de los clientes de la Banca para lo cual genera una

diversidad de productos que son de valor para los mismos. Esta información se observa en la Figura 31.

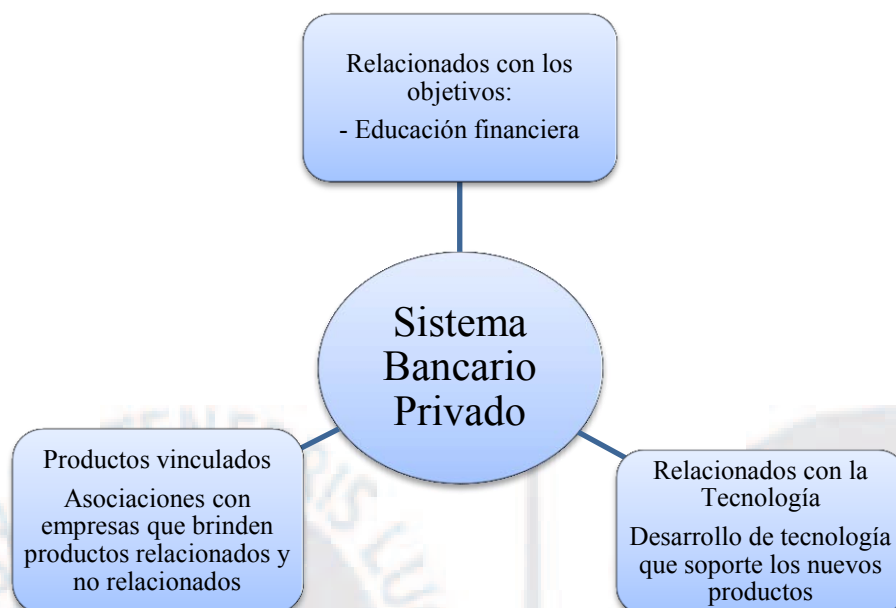


Figura 31. Identificación de los aspectos estratégicos de los potenciales clústeres.

## 9.5 Conclusiones

La solvencia, liquidez y morosidad son las ventajas competitivas más distintivas con las que cuenta el Sistema Bancario Peruano. Ello sumado a un mercado financiero donde ostenta un 91.57% del volumen de operación, hacen que el Sistema Bancario Peruano reúna las condiciones para desarrollar cómodamente clústeres que permitan consolidar su liderazgo dentro del sistema, con la tranquilidad de que la capacidad de reacción de sus competidores es baja, y se trata de un sector atractivo para aquellos que ya están dentro de él. Por ello, se avizora que el presente PEA puede ser ejecutado a cabalidad con una oposición por parte de los competidores prácticamente nula.

## Capítulo X: Conclusiones y Recomendaciones

El último capítulo contiene el resumen de los nueve capítulos previos. Consolida los aspectos relevantes y principales conceptos aplicados desarrollados durante la elaboración del presente documento. Seguidamente se presentan las conclusiones y recomendaciones, así como se perfila el futuro de la organización (D'Alessio, 2012).

### 10.1 Plan Estratégico Integral

Es objetivo de la presente sección, el presentar de manera esquemática y resumida, los ejes del Plan Estratégico que han sido definidos a través de los nueve capítulos previos, tales como visión, misión, objetivos, estrategias, emparejamiento de la Matriz de Estrategias vs. OLP, etc. Dicho esquema se presenta en la Tabla 52.

### 10.2 Conclusiones Finales

- El Sistema Bancario Peruano se encuentra favorecido por su alto respaldo patrimonial y capacidad de captación de recursos a bajo costo, lo que le permite tener condiciones favorables para mantenerse y consolidarse como ente promotor activo para la inversión en todos los sectores de la economía a través de un rol planificado y ejecutado con una visión de valor compartido para el país
- La alta capacidad de implementar soluciones tecnológicas, así como la cultura de inversión en Investigación y Desarrollo, colocan al Sistema Bancario Peruano en una posición privilegiada para aprovechar las oportunidades derivadas del incremento de la penetración y uso del internet en el país, así como de la promoción y fortalecimiento de entidades como el CONCYTEC y el Plan de Diversificación Productiva.
- La inclusión financiera es una herramienta poderosa en la lucha contra la pobreza en el Perú. Tanto desde el punto de vista social como económico, el Sistema

Bancario Peruano es el llamado a trabajar en este aspecto, ya que a mayor cantidad y calidad de clientes, es mayor la rentabilidad del Sistema.

- El Sistema Bancario Peruano está preparado para trabajar como *clúster*, concentrando las entidades de Banca Múltiple, el Banco de la Nación y AgroBanco.
- En el mundo de hoy las organizaciones deben considerar en la elaboración de sus estrategias el cuidado del medio ambiente, uso de energías renovables y consumo de productos amistosos con el medio ambiente, así como la interacción con su comunidad vinculada, con quienes es importante mantener buenas relaciones. El no tener en cuenta estos aspectos, puede devenir en grandes pérdidas para la organización.

### **10.3 Recomendaciones Finales**

- Aplicar el presente Plan Estratégico.
- Intensificar la venta de productos Bancarios y el contacto con el cliente a través del uso de canales electrónicos (Banca por internet, Banca móvil y cajeros multifunción).
- Conformar el Comité del Sistema Bancario Peruano con los representantes de la Banca Múltiple, el Banco de la Nación y AgroBanco.
- Mantenerse como ente promotor activo para la inversión en todos los sectores de la economía del país.
- Hacer uso de la tecnología, e implementar productos y servicios 100% digitales para permitir el acceso masivo a la Banca y disminuir los costos operativos generando mayor rentabilidad.
- Innovar en productos con visión de valor compartido y cuidando el medio ambiente.

- Ejecutar controles permanentes para mantener el índice de morosidad y no aumentarlo.

#### **10.4 Futuro del Sistema Bancario Peruano**

En el año 2026 el Sistema Bancario Peruano se presenta atractivo con más del 50% de peruanos Bancarizados, a través del fácil acceso al sistema financiero usando la tecnología móvil para solicitar préstamos, realizar compras y otras transacciones financieras con rapidez y seguridad, asimismo los productos Bancarios tendrán tasas competitivas para financiar emprendimientos sostenibles y captación de clientes del sector agroindustrial. Como consecuencia de este cambio, se espera la entrada de nuevas organizaciones acerca de las cuales los Bancos deben implementar estrategias a fin de fidelizar a sus clientes. Asimismo la SBS y el BCRP desempeñan roles fundamentales en el Sistema Bancario Peruano, habiendo facilitado un crecimiento sano, ordenado y sostenido. El uso de la tecnología en los servicios Bancarios estará ampliamente difundido en la Población Económicamente Activa a través de nuevos productos eficientemente orientados a los clientes actuales y a los segmentos no atendidos actualmente. Asimismo el Sistema Bancario Peruano no solo se preocupará por la rentabilidad sino también por la sostenibilidad social y medioambiental a través del incremento progresivo, año tras año, de los créditos verdes y el desarrollo de los sectores menos atendidos. Para que surja este cambio en la población peruana, la Banca habrá trabajado de la mano con el Ministerio de Educación para fortalecer la currícula en escuelas secundarias y universidades para impulsar la cultura financiera, el impacto se verá reflejado en la decisión de un adolescente, que termina la universidad y obtiene su primer trabajo, de solicitar un préstamo Bancario para realizar estudios de especialización que años atrás no hubiera tenido la oportunidad de conocer esta posibilidad y la Banca no le hubiera podido ofrecer. La Tabla 51 y la Figura 33 muestran un comparativo de los principales indicadores entre la situación actual y la situación futura planteada.

Tabla 51

*Comparativo de Indicadores – Situación Actual VS Situación Futura Planteada*

	Actual	Futura
Población del Perú (en millones de habitantes)	31.8	37.5
Productos Bancarios que tiene la PEA	29%	50%
Utilidad neta de la Banca Múltiple (millones de soles)	7,000	30,000
Ingresos totales (en millones de soles)	32,000	150,000
Colocaciones de créditos verdes (en millones de dólares)	57	500

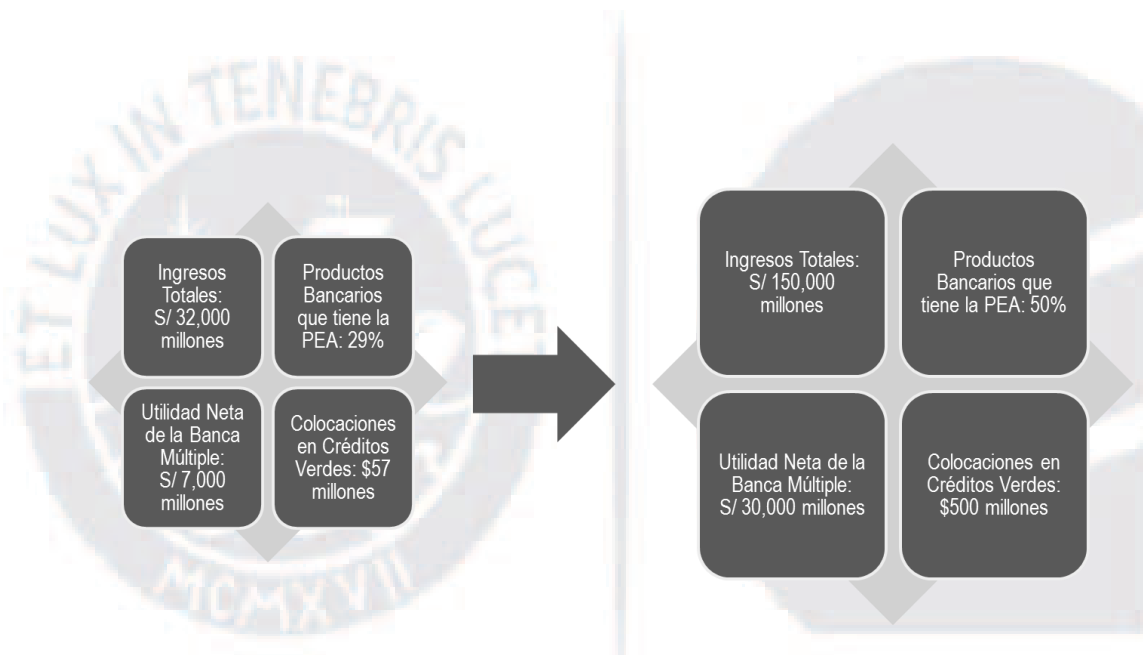
*Figura 32. Comparativo situación actual y situación deseada del sistema Bancario peruano.*

Tabla 52

Plan Estratégico Integral

		Visión					
		Al 2026, el Sistema Bancario Peruano será referente a nivel latinoamericano en la creación de valor para la sociedad y su entorno.					
	Intereses Organizacionales	Al 2026, 5 de cada 10 peruanos se beneficiarán del uso de los productos ofrecidos por el Sistema Bancario Peruano para mejorar su calidad de vida. A agosto de 2014 solo 2 de cada 10 peruanos tienen un producto en el Sistema Bancario Peruano.	Al 2026, el Sistema Bancario Peruano otorgará \$500 millones en créditos verdes. Al 2016, Agrobanco ha solicitado \$57 millones para financiar créditos verdes.	Al 2026, los ingresos totales serán de S/ 150 Mil Millones. Al 2015 eran de S/ 32 Mil Millones.	Al 2026, la utilidad neta de la Banca Múltiple será de S/ 30 Mil Millones. A diciembre de 2015 la utilidad neta fue de S/ 7 Mil Millones.	Principios Cardinales	Ética
MISION:	1 Contribuir a mejorar la calidad de vida de la sociedad. 2 Contribuir con iniciativas destinadas a la protección del medio ambiente. 3 Incrementar la participación de mercado. 4 Incrementar el capital de los accionistas.	X	X	X	X	1. Influencias de terceras partes 2. Lazos pasados –presentes 3. Contrabalance de los intereses 4. Conservación de los enemigos	VALORES : (a) innovación y proactividad; (b) vocación de servicio y amabilidad; (c) integridad y transparencia; (d) gestión responsable de los riesgos; (e) pasión por la excelencia; (f) visión de valor compartido/ CODIGO DE ÉTICA: a) Respeto a la integridad del mercado; b) Observancia del secreto bancario; c) Conflictos de interés; d) Prevención de Lavado de Activos; e) Uso de la información; f) Respeto por la competencia; g) Responsabilidad de sus directivos, funcionarios y trabajadores; h) Consejo de Ética
Estrategia Específica		Objetivos a Largo Plazo				Políticas	
	OLP 1: Al 2026, 5 de cada 10 peruanos se beneficiarán del uso de los productos ofrecidos por el Sistema Bancario Peruano para mejorar su calidad de vida. A agosto de 2014 solo 2 de cada 10 peruanos tienen un producto en el Sistema Bancario Peruano.	OLP 2: Al 2026, el Sistema Bancario Peruano otorgará \$500 millones en créditos verdes. Al 2016, Agrobanco ha solicitado \$57 millones para financiar créditos verdes.	OLP 3: Al 2026, los ingresos totales serán de S/ 150 Mil Millones. Al 2015 eran de S/ 32 Mil Millones.	OLP 4: Al 2026, la utilidad neta de la Banca Múltiple será de S/ 30 Mil Millones. A diciembre de 2015 la utilidad neta fue de S/ 7 Mil Millones.			
	E01 Desarrollar productos que ofrezcan tasas bajas a los proyectos de gran envergadura que incentive el uso de la banca nacional en lugar de la extranjera.		X	X		P1: Fomentar al interior del Sistema Bancario Peruano la innovación con el fin de atender cada vez a más nuevos clientes	
	E03 Incrementar el acceso al crédito a las Mypes y Pymes avaladas por las sociedades de garantía recíprocas.	X		X		P2: Búsqueda de la satisfacción de las necesidades y expectativas de los clientes	
	E04 Masificar el uso de tarjetas de crédito con devolución de un porcentaje enfocado a la Banca Consumo.	X		X		P3: Cumplir las normativas de los diferentes entes reguladores	
	E05 Lanzamiento de créditos hipotecarios enfocados al NSE C y D	X	X	X		P4: Realizar todas las operaciones sin dejar de lado las leyes vigentes y sin atentar contra la sociedad y el medio ambiente	
	E06 Lanzamiento de créditos especializados en el desarrollo de proyectos turísticos incluyendo la gastronomía.	X	X	X		P5: Promover, desplegar e institucionalizar prácticas para lograr un desarrollo sostenible y la creación de valor compartido	
	E07 Desarrollar productos financieros para la renovación del parque automotor.	X	X	X	X	P6: Prevenir, controlar y minimizar los riesgos potenciales de la actividad	
	E08 Financiar proyectos para el ahorro de energía, tratamiento de residuos, y otros de índole ambiental y social que sean autosostenibles.	X		X			
	E10 Desarrollar prototipos que sean evaluados por grupo etario de 16 a 22 años enfocados en la banca móvil.	X		X	X		
	E15 Ofrecer seguros contra estafas electrónicas, que permitan dar tranquilidad y garantía a los clientes sobre el uso de las plataformas electrónicas.	X			X		
Perspectiva		Objetivos a Corto Plazo				Perspectiva	
	Financiera					OCP 4.1: Mantener los gastos administrativos en un rango de 33-35% de los ingresos financieros en el periodo 2016-2020.	Financiera
						OCP 4.2: Mantener los gastos administrativos en un rango de 31-33% de los ingresos financieros en el periodo 2020-2024.	
						OCP 4.3: Mantener los gastos administrativos en un rango no mayor a 31% de los ingresos financieros para el periodo 2024-2026.	
	Cientes	OCP 1.4: Lograr la inclusión de 70 mil empresas informales al Sistema Bancario Peruano en el periodo 2017 a 2020. OCP 1.5: Lograr la inclusión de 100 mil empresas informales al Sistema Bancario Peruano en el periodo 2021 a 2025. OCP 1.7: Lanzar 5 productos orientados al NSE C y D en el periodo de 2017 a 2020. OCP 1.8: Lanzar 5 productos orientados al NSE C y D en el periodo de 2021 a 2025. OCP 1.9: Lanzar 10 productos orientados a las Mypes y Pymes en el periodo de 2017 a 2020. OCP 1.10: Lanzar 10 productos orientados a las Mypes y Pymes en el periodo de 2021 a 2025.	OCP 2.1: Lanzar 10 productos de créditos verdes en el periodo de 2017 a 2020. OCP 2.2: Lanzar 10 productos de créditos verdes en el periodo de 2021 a 2025. OCP 2.3: Al 2019 el Sistema Bancario Peruano otorgará \$170 millones en proyectos de valor compartido. OCP 2.4: Al 2022 el Sistema Bancario Peruano otorgará \$300 millones en proyectos de valor compartido. OCP 2.5: Al 2025 el Sistema Bancario Peruano otorgará \$400 millones en proyectos de valor compartido.	OCP 3.1: Colocar 40 mil millones de soles en créditos a proyectos de gran envergadura en el periodo 2017 a 2020. OCP 3.2: Colocar 53 mil millones de soles en créditos a proyectos de gran envergadura en el periodo 2021 a 2025. OCP 3.3: Colocar 130 mil millones de soles en créditos a Mypes y Pymes en el periodo 2017 a 2020 OCP 3.4: Colocar 330 mil millones de soles en créditos a Mypes y Pymes en el periodo 2021 a 2025 OCP 3.5: Colocar 390 mil millones de soles en créditos hipotecarios a NSE C y D en el periodo 2017 a 2020. OCP 3.6: Colocar 770 mil millones de soles en créditos hipotecarios a NSE C y D en el periodo 2021 a 2025. OCP 3.7: Colocar \$765 Millones en créditos orientados en agroexportación, turismo y gastronomía en el periodo 2017 a 2020. OCP 3.8: Colocar \$510 Millones en créditos orientados en agro exportación, turismo y gastronomía en el periodo 2021 a 2025. OCP 3.9: Colocar 11 mil millones de dólares en productos financieros para renovar el parque automotor en el periodo 2017 a 2020. OCP 3.10: Colocar 17 mil millones de dólares en productos financieros para renovar el parque automotor en el periodo 2021 a 2025. OCP 3.11: Colocar \$1,800 Millones en créditos para proyectos de ahorro de energía, tratamiento de residuos y otros de índole ambiental y social que sean auto sostenibles en el periodo 2017 a 2020. OCP 3.12: Colocar \$2,400 Millones en créditos para proyectos de ahorro de energía, tratamiento de residuos y otros de índole ambiental y social que sean auto sostenibles en el periodo 2021 a 2025.	OCP 4.4: Instalar 10,000 cajeros automáticos multifunción en el periodo 2017-2020 OCP 4.5: Al 2020, lograr que las operaciones a través de banca por internet sean el 20% del total de transacciones bancarias. OCP 4.6: Al 2025, lograr que las operaciones a través de banca por internet sean el 40% del total de transacciones bancarias.	Cientes	
	Procesos	OCP 1.1: Mejorar de 20 días a 15 días el tiempo de evaluación del cliente para la obtención de créditos hipotecarios en el periodo de 2016 a 2020. OCP 1.2: Mejorar en 15 días a 10 días el tiempo de evaluación del cliente para la obtención de créditos hipotecarios en el periodo de 2021 a 2025. OCP 1.3: Implementar 6 proyectos anualmente de TI para mejorar los procesos internos.	OCP 3.14: Para el 2019 reducir tiempo de procesos internos para la entrega de créditos al cliente en 24 horas. OCP 3.15: Para el 2024 reducir tiempo de procesos internos para la entrega de créditos al cliente en línea				Procesos
	Aprendizaje	OCP 1.6: Lograr que cada ejecutivo del área comercial reciba 50 horas anuales de capacitación en Inclusión Financiera y Micro finanzas.	OCP 2.6: Lograr que cada ejecutivo del área comercial reciba 50 horas anuales de capacitación en Diseño y Evaluación de Proyectos de Valor Compartido.	OCP 3.13: Lograr que cada ejecutivo del área comercial reciba 50 horas anuales de capacitación en Ventas y manejo de portafolio de productos.			Aprendizaje
		Recursos					
	Materiales	Tablets, Cuadernos, Laptop, Impresoras, Papel, Servidores, Stands para ferias, publicaciones impresas	Publicaciones impresas, laptops, papel, impresora, Cuadernos	Tablets, Laptop, Impresoras, Papel, Servidores, celular, Stands para ferias, publicaciones impresas	Laptops		
	Mano de Obra	Personal Comercial y Marketing, Personal de Administración de Base de Datos, Personal de Proyectos de TI, Personal especializado en Microfinanzas, Capacitadores, Entrenadores	Personal Comercial y Marketing, Personal capacitado en proyectos de valor compartido, Capacitadores, Entrenadores	Personal especializado en Microfinanzas, Personal de ventas experimentado, Personal Comercial y Marketing, Capacitadores, Entrenadores, Personal de Gestión de Proyectos, Personal de IT	Personal de Gestión de Proyectos, Personal instalador, desarrolladores de software de cajeros automáticos multifunción, Personal de IT		
	Maquinarias	Acceso a redes, internet, Módulos para realizar las prácticas de las capacitaciones	Acceso a redes, internet, Redes que tengan alcance adecuado para las zonas alejadas, oficinas, Módulos para realizar las prácticas de las capacitaciones	Acceso a redes, internet, Módulos para realizar las prácticas de las capacitaciones	Acceso a redes, internet, Cajeros automáticos Multifunción		
	Métodos	Software de Gestión de Base de Datos, Gestión de Proyectos, Cursos Online, Cursos presenciales, Publicidad televisiva, radial, impresa	Publicidad televisiva, radial, impresa, Cursos Online, Cursos presenciales	Sistemas de Información integrados, Publicidad televisiva, radial, impresa, Cursos Online, Cursos presenciales, Gestión de Proyectos	Gestión de Proyectos		
	Medio Ambiente	Personal Motivado, Personal comprometido con aprender	Personal Motivado, Personal comprometido con aprender	Personal Motivado, Personal comprometido con aprender	Personal Motivado		
	Mentalidad	Cultura Colaborativa	Cultura Colaborativa	Cultura Colaborativa	Cultura Colaborativa		
	Moneda						
		Estructura Organizacional					
		Comité del Sistema Bancario Peruano					
		Banca Múltiple (ASBANC)	Agrobanco	Banco de la Nación			
		Banco Continental					
		Banco de Comercio					
		Banco de Crédito del Perú					
		Banco Financiero					
		Banco Interamericano de Finanzas					
		Scotiabank Perú					
		Citibank					
		Interbank					
		Mibanco					
		Banco GNB					
		Banco Falabella Perú					
		Banco Ripley					
		Banco Arteca Perú					
		Banco Cencosud					
		Banco ICBC					

## Referencias

- Afluenta. (2016). *Nosotros*. <https://www.afluenta.pe>
- Agencia Peruana de Noticias. (2016, 27 de enero). *Ejecución del fallo de La Haya entre Perú y Chile es un ejemplo inédito*. Recuperado de <http://www.americaeconomia.com/politica-sociedad/politica/ejecucion-del-fallo-de-la-haya-entre-peru-y-chile-es-un-ejemplo-inedito>
- AgroBanco. (2013). *11 años Trabajando por el Perú Rural*. Recuperado de [http://www.agroBanco.com.pe/pdf\\_cpc/AgroBanco\\_11\\_trabajando\\_peru\\_rural.pdf](http://www.agroBanco.com.pe/pdf_cpc/AgroBanco_11_trabajando_peru_rural.pdf)
- AgroBanco recibe préstamo por US\$ 57 millones para financiar créditos verdes. (2016, 04 de mayo). *Gestión*. Recuperado de <http://gestion.pe/empresas/agroBanco-recibe-prestamo-us-57-millones-financiar-creditos-verde-2160084>
- Aktio: Perú tiene potencial enorme para aplicar soluciones tecnológicas en empresas e instituciones. (2014, 9 de diciembre). *Gestión*. Recuperado de <http://gestion.pe/empresas/aktio-peru-tiene-potencial-enorme-aplicar-soluciones-tecnologicas-empresas-instituciones-2116216>
- Alarco, G. (2016, 12 de septiembre). Atracción fatal (por la desregulación laboral). *Gestión*. Recuperado de <http://blogs.gestion.pe/herejias-economicas/2016/09/atraccion-fatal-por-la-desregulacion-laboral.html>
- Alcántara, C., Lacourt, C., & Tromben, C. (2014). *Golpe en cámara lenta*. América Economía Intelligence. Recuperado de <http://rankings.americaeconomia.com/mejores-Bancos-2014/introduccion/>
- Almenara, R. (2008). “Política Tributaria”: La Política Fiscal y el actual Programa Económico. *Cuadernos Tributarios*, 19 y 20, 15-25

- Álvarez, M., & Anatole, J. (2017). El Internet de las Cosas y la responsabilidad. BBVA Research. Recuperado de <https://www.bbva.com/publicaciones/el-internet-de-las-cosas-y-la-responsabilidad/>
- América Economía. (2014). *Ranking 250 Mayores Bancos de América Latina*. Recuperado de <http://rankings.americaeconomia.com/mejores-Bancos-2014/ranking-250-mayores-Bancos-de-america-latina/>
- APM Terminals. (2016). *Reseña*. Recuperado de <https://www.apmterminalscallao.com.pe/default.aspx?id=13&articulo=1>
- Aranibar, P. (2013, 11 de agosto). Desarrollo portuario, ventajas para el crecimiento del Perú. *América Economía*. Recuperado de <http://www.americaeconomia.com/analisis-opinion/desarrollo-portuario-ventajas-para-el-crecimiento-del-peru>
- Asbanc: cuatro Bancos extranjeros interesados en ingresar a Perú. (2015, 31 de marzo). *Perú.com*. Recuperado de <http://peru.com/actualidad/economia-y-finanzas/Asbanc-cuatro-Bancos-extranjeros-interesados-ingresar-al-peru-noticia-341469>
- Asia-Pacific Economic Corporation [APEC Perú]. (2016). *Geografía y Clima*. Recuperado de <http://www.apec2016.pe/es/peru-informacion-general/geografia-y-clima/>
- Asociación de Bancos del Perú (ASBANC). (2012a, 06 de junio). *La contribución de la Banca a la economía del país*. Recuperado de [http://www.Asbanc.pe/ContenidoFileServer/ASBANC%20SEMANAL%20N%C2%BA38\\_20121016025340326.pdf](http://www.Asbanc.pe/ContenidoFileServer/ASBANC%20SEMANAL%20N%C2%BA38_20121016025340326.pdf)
- Asociación de Bancos del Perú [Asbanc]. (2012b, 3 de febrero). *Finanzas sostenibles: la relación entre la Banca y el medio ambiente*. Asbanc Semanal. N 28, Año 2. Recuperado de [http://www.Asbanc.pe/ContenidoFileServer/ASBANC%20SEMANAL%20N%C2%BA%2028\\_20121016125745295.pdf](http://www.Asbanc.pe/ContenidoFileServer/ASBANC%20SEMANAL%20N%C2%BA%2028_20121016125745295.pdf)

Asociación de Bancos del Perú [Asbanc]. (2015a). *Memoria Anual 2014*. Recuperado de <http://www.Asbanc.com.pe/Publicaciones/Memoria%20Anual%2014.pdf>

Asociación de Bancos del Perú [Asbanc]. (2015b, 29 de mayo). *ASBANC y MINAM suscriben Protocolo Verde para sistema financiero*. Recuperado de <http://www.Asbanc.com.pe/Paginas/Noticias/DetalleNoticia.aspx?ItemID=95>

Asociación de Bancos del Perú [Asbanc]. (2015c, 21 de septiembre). *Solidez de la Banca peruana*. Recuperado de <http://www.Asbanc.com.pe/Paginas/Noticias/DetalleNoticia.aspx?ItemID=156>

Asociación de Bancos del Perú [Asbanc]. (2015d, 30 de diciembre). *Balance de la Banca Peruana 2015*. Recuperado de <http://www.Asbanc.com.pe/Paginas/Noticias/DetalleNoticia.aspx?ItemID=191>

Asociación de Bancos del Perú [Asbanc]. (2015e, noviembre). *Transacciones por Banca Móvil e Internet son cada vez más atractivas para usuarios*. Recuperado de [http://www.Asbanc.com.pe/Informes%20de%20Prensa/TRANSACCIONES\\_POR\\_CANAL\\_Septiembre\\_2015.pdf](http://www.Asbanc.com.pe/Informes%20de%20Prensa/TRANSACCIONES_POR_CANAL_Septiembre_2015.pdf)

Asociación de Bancos del Perú [Asbanc]. (2015f, 21 de septiembre). *Solidez de la Banca peruana*. Asbanc Semanal, N°148, Año 4. Recuperado de <http://www.Asbanc.com.pe/Publicaciones/ASBANC%20Semanal%20168%20-%20Solidez%20Sistema%20Bancario.pdf>

Asociación de Bancos del Perú [ASBANC]. (2016a). *Créditos por Sectores Económicos* [documento en Excel]. Recuperado de <http://www.Asbanc.com.pe/Paginas/Estadistica/Estadisticas.aspx?posTabActivo=1>

Asociación de Bancos del Perú (Asbanc). (2016b). *La Asociación*. Recuperado de <http://www.Asbanc.com.pe/Paginas/Conocenos/Conocenos.aspx>

- Asociación de Bancos del Perú [Asbanc]. (2016c). *Número de Personal* [documento en Excel]. Recuperado de <http://www.Asbanc.com.pe/Paginas/Estadistica/Estadisticas.aspx?posTabActivo=1>
- Asociación de Bancos del Perú [Asbanc]. (2016d). *Misión*. Recuperado de <http://www.Asbanc.com.pe/Paginas/Conocenos/Conocenos.aspx>
- Asociación de Bancos del Perú [Asbanc]. (2016e). *Economía peruana: balance del 2015 y perspectivas para el 2016* [documento en Excel]. Recuperado de <http://www.Asbanc.com.pe/Paginas/Estadistica/Estadisticas.aspx?posTabActivo=1>
- Asociación de Bancos del Perú [ASBANC]. (2016f). *Cifras de América Latina* [documentos en Excel]. Recuperado de <http://www.Asbanc.com.pe/Paginas/Estadistica/Estadisticas.aspx?posTabActivo=1>
- Asociación de Instituciones de Microfinanzas del Perú [ASOMIF]. (2016). *Bienvenido al portal de Asomif Perú*. Recuperado de <http://www.asomifperu.com/web/>
- Asociación Latinoamericana de Instituciones Financieras para el Desarrollo [ALIDE]. (2013). *Banca rural móvil en el Perú*. Recuperado de [http://www.alide.org/download/Financ\\_Sectorial/fn13\\_agr\\_rev3\\_bmovil.pdf](http://www.alide.org/download/Financ_Sectorial/fn13_agr_rev3_bmovil.pdf)
- Autoridad Nacional del Agua. (2012). *Política y Estrategia Nacional de Recursos Hídricos*. Recuperado de [http://www.ana.gob.pe/media/527865/pol%C3%ADtica%20y%20estrategia%20nacional\\_.pdf](http://www.ana.gob.pe/media/527865/pol%C3%ADtica%20y%20estrategia%20nacional_.pdf)
- Autoridad Portuaria Nacional. (2012). *Actualización del Plan Nacional de Desarrollo Portuario*. Recuperado de <http://www.apn.gob.pe/site/wp-content/uploads/2016/03/pdf/QWULZKVC6W4NMPF0T1IOTFSJHGZIPR3S8LQY.pdf>
- Autoridad Portuaria Nacional. (2016). *Puertos del Perú*. Recuperado de <http://eredenaves.apn.gob.pe/apn/inforedenaves.jsp>

- Baltazar, J. (2016, 13 de septiembre). “El mercado [microfinanciero] es mucho más maduro y sofisticado en el Perú”. *Semana Económica*. Recuperado de <http://semanaeconomica.com/article/mercados-y-finanzas/Banca-y-finanzas/199342-maj-invest-el-mercado-microfinanciero-es-mucho-mas-maduro-y-sofisticado-en-peru/>
- Banco Agropecuario [AgroBanco]. (2016). *Definición y denominación*. Recuperado de <http://www.agroBanco.com.pe/agroBanco/index.php?id=quienessomos>
- Banco Central de Reserva del Perú [BCRP]. (2008). *Cusco: Principales atractivos turísticos*. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Sucursales/Cusco/Cusco-Atractivos.pdf>
- Banco Central de Reserva del Perú [BCRP]. (2010, mayo). *El rol del Banco Central de Reserva en la Economía Peruana* (V Concurso Escolar BCRP). Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Proyeccion-Institucional/Concurso-Escolar/2010/Concurso-Escolar-2010-Material-2.pdf>
- Banco Central de Reserva del Perú [BCRP]. (2015a, noviembre). *Reporte de Estabilidad Financiera Noviembre 2015*. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Estabilidad-Financiera/ref-noviembre-2015.pdf>
- Banco Central de Reserva del Perú [BCRP]. (2016a). *Preguntas Frecuentes*. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/sobre-el-bcrp/preguntas-frecuentes.html>
- Banco Central de Reserva del Perú [BCRP]. (2016b). *Reporte de Inflación, Marzo 2016, Panorama actual y proyecciones macroeconómicas, 2016-2017*. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2016/marzo/reporte-de-inflacion-marzo-2016.pdf>
- Banco de Crédito del Perú [BCP]. (2016a). *Recompensas y Beneficios*. Recuperado de <http://www.trabajaenelbcp.com/te-ofrecemos.html#three>

- Banco de Crédito del Perú [BCP]. (2016b). *Reporte Anual 2015*. Recuperado de [http://ww3.viabcp.com/Connect/VIABCP\\_2015/Memoria%20anual%20BCP%202015.pdf](http://ww3.viabcp.com/Connect/VIABCP_2015/Memoria%20anual%20BCP%202015.pdf)
- Banco de la Nación. (2015). *Boletín julio 2015*. Recuperado de <http://www.bn.com.pe/nosotros/boletines/2015/boletin-julio-2015.pdf>
- Banco de la Nación. (2016a). *Misión*. Recuperado de <http://www.bn.com.pe/nosotros/mision-vision-valores.asp>
- Banco de la Nación. (2016b). *Memoria Anual 2015*. Recuperado de <http://www.bn.com.pe/nosotros/memoria/memoria-2015/memoria-2015.pdf>
- Banco de la Nación. (2016c). *Giro del Banco*. Recuperado de <http://www.bn.com.pe/nosotros/giro-negocio-Banco.asp>
- Banco de la Nación atenderá en embarcaciones por el río Amazonas. (2012, 12 de junio). *El Comercio*. Recuperado de <http://elcomercio.pe/sociedad/lima/Banco-nacion-atendera-embarcaciones-rio-amazonas-noticia-1427438>
- Banco Interamericano de Desarrollo [BID]. (2016). *Criterios de Elegibilidad para Líneas de Crédito Verdes*. Recuperado de <http://www.iadb.org/es/indes/criterios-de-elegibilidad-para-lineas-de-credito-verdes,6990.html>
- Banco Mundial. (2007, mayo). *Análisis ambiental del Perú: Retos para un desarrollo sostenible*. Resumen Ejecutivo. Recuperado de [http://siteresources.worldbank.org/INTPERUINSPANISH/Resources/Resumen\\_Ejecutivo\\_FINAL\\_publicado\\_corregido\\_Junio\\_11.pdf](http://siteresources.worldbank.org/INTPERUINSPANISH/Resources/Resumen_Ejecutivo_FINAL_publicado_corregido_Junio_11.pdf)
- Banco Mundial. (2016a, 25 de abril). *Perú Panorama general*. Recuperado de <http://www.Bancomundial.org/es/country/peru/overview>
- Banco Mundial. (2016b). *Indicadores*. Recuperado de <http://datos.Bancomundial.org/indicador>

- Barrios, V. (2003). *La regulación Bancaria a debate: supervisión pública versus disciplina de mercado*. Recuperado de [http://www.uv.es/dep010/2003/dt\\_03\\_02](http://www.uv.es/dep010/2003/dt_03_02)
- Bautista, E., Castro, V., & Vargas, A. (2011). Importancia del Crecimiento del Sector Construcción en la Economía y Sociedad Peruana. *Gestión en el Tercer Milenio*, 14(28). Recuperado de <http://revistasinvestigacion.unmsm.edu.pe/index.php/administrativas/article/view/8818>
- BBVA Continental. (2015). *Banca comercial y Banca de inversiones*. Recuperado de <https://www.bbva.com/es/noticias/economia/finanzas/Banca/Banca-comercial-Banca-inversiones/>
- BBVA Continental. (2016). *Crece en BBVA*. Recuperado de <https://careers.bbva.com/continental/es/trabaja-con-nosotros/crece-en-bbva/>
- BCP presentó su primer agente corresponsal en el Lago Titicaca. (2011, 6 de julio). *Semana Económica*. Recuperado de <http://semanaeconomica.com/article/mercados-y-finanzas/Banca-y-finanzas/60977-bcp-presento-su-primero-agente-corresponsal-en-el-lago-titicaca/>
- BCR: Demanda interna creció impulsada por el consumo. (2016, 23 de febrero). *El Comercio*. Recuperado de <http://elcomercio.pe/economia/peru/bcr-demanda-interna-crecio-impulsada-consumo-publico-noticia-1881247>
- Bessombes, C. (2016, 19 de marzo). BCR estima que 2016 será un mal año para el sector manufactura. *La República*. Recuperado de <http://larepublica.pe/impresia/economia/749619-bcr-estima-que-2016-sera-un-mal-ano-para-el-sector-manufactura>
- Bustamante, R. (2006). *Desarrollo Financiero y crecimiento Económico en el Perú*. Encuentro de Economistas BCRP. Recuperado de

[http://www.bcrp.gob.pe/docs/Proyeccion-Institucional/Seminarios/Conferencia-12-2006/Conf\\_0612\\_05-Bustamante.pdf](http://www.bcrp.gob.pe/docs/Proyeccion-Institucional/Seminarios/Conferencia-12-2006/Conf_0612_05-Bustamante.pdf)

Cámara de Comercio de Lima (2016). *Sector construcción crecería 3,1% el 2016 y 3,7% el 2017*. Recuperado de <http://www.camaralima.org.pe/principal/noticias/noticia/sector-construccion-creceria-3-1-el-2016-y-3-7-el-2017/580>

Capital ángel: inversión alternativa al servicio de “startup”. (2014, 08 de julio). *El Comercio*. Recuperado de <http://elcomercio.pe/economia/negocios/capital-angel-inversion-alternativa-al-servicio-startups-noticia-1739833>

Cárdenas, I. (2015). La eficiencia energética en el Perú. Ministerio de Energía y Minas. Recuperado de <http://www.minem.gob.pe/minem/archivos/file/DGEE/eficiencia%20energetica/publicaciones/diaee/IRIS%20CARDENAS%20-%20-%20PPT%20EFICIENCIA%20ENERGETICA%20-%2005.03.15.pdf>

Centros de Innovación Tecnológica impulsarán potencial comercial de sectores acuícola y forestal. (2015, 14 de agosto). *Perú21*. Recuperado de <http://peru21.pe/economia/centros-innovacion-tecnologica-impulsaran-potencial-comercial-sectores-acuicola-y-forestal-2225211>

Centro Nacional de Planeamiento Estratégico [CEPLAN]. (2013). *Plan Estratégico de Desarrollo Nacional Actualizado Perú hacia el 2021* - Documento preliminar. Recuperado de <http://www.ceplan.gob.pe/content/plan-estrategico-desarrollo-nacional-actualizado>

Centro Nacional de Planeamiento Estratégico [CEPLAN]. (2016). *¿Quiénes Somos?*. Recuperado de <http://www.ceplan.gob.pe/nosotros-3/quienes-somos/>

CEPLAN: Turismo es una ventana de oportunidades para el Perú (2016, 3 de julio) *Andina*.

Recuperado de <http://www.andina.com.pe/agencia/noticia-ceplan-turismo-es-una-ventana-oportunidades-para-peru-619769.aspx>

Choy, M., Churata, E., & Costa, E. (2015, mayo). *Radiografía del costo del crédito en el Perú*. BCRP. DT. N° 2015-001. Recuperado de

<http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Documentos-de-Trabajo/2015/documento-de-trabajo-01-2015.pdf>

Chumpitaz, M. (2015, 20 de marzo). *BCP – Análisis de M. Porter*. Recuperado de

<https://prezi.com/-dggmjojvubh/bcp-analisis-de-m-porter/>

Class & Asociados (2016, 30 de marzo). *Scotiabank Perú*. Recuperado de

<http://www.classrating.com/Scotiabank.pdf>

Cobeñas, J. (2011, 13 de junio). *El Perú tiene 34 empresas públicas*. Recuperado de:

<https://nomordaza.wordpress.com/2011/06/13/el-peru-tiene-34-empresas-publicas/>

Comisión Chilena del Cobre (2015). *Competitividad de la minería chilena del cobre*.

Recuperado de [http://programaaltaley.cl/wp-](http://programaaltaley.cl/wp-content/uploads/2015/10/Informe_Competitividad_de_la_mineria_chilena_del_cobre.pdf)

[content/uploads/2015/10/Informe\\_Competitividad\\_de\\_la\\_mineria\\_chilena\\_del\\_cobre.pdf](http://programaaltaley.cl/wp-content/uploads/2015/10/Informe_Competitividad_de_la_mineria_chilena_del_cobre.pdf)

Comisión Multisectorial de Inclusión Financiera. (2015, julio). *Estrategia Nacional de*

*Inclusión Financiera - Perú*. Recuperado de

<https://www.mef.gob.pe/contenidos/archivos-descarga/ENIF.pdf>

Comité de Supervisión Bancaria de Basilea [BCBS]. (2013, enero). *Carta estatutaria*.

Recuperado de [http://www.bis.org/bcbs/charter\\_es.pdf](http://www.bis.org/bcbs/charter_es.pdf)

¿Cómo apoyará Estados Unidos la lucha contra el narcotráfico en el Perú?. (2016, 25 de

abril). *RPP Noticias*. Recuperado de [http://rpp.pe/peru/narcotrafico/como-apoyara-](http://rpp.pe/peru/narcotrafico/como-apoyara-estados-unidos-la-lucha-contra-el-narcotrafico-en-peru-noticia-956729)

[estados-unidos-la-lucha-contra-el-narcotrafico-en-peru-noticia-956729](http://rpp.pe/peru/narcotrafico/como-apoyara-estados-unidos-la-lucha-contra-el-narcotrafico-en-peru-noticia-956729)

Consejo Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación Tecnológica [CONCYTEC]. (2016a).

*¿Quiénes somos?*. Recuperado de

<https://portal.concytec.gob.pe/index.php/concytec/quienes-somos>

Consejo Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación Tecnológica [CONCYTEC]. (2016b).

*¿Qué establece la Ley 30309?*. Recuperado de

<http://portal.concytec.gob.pe/incentivos/index.php/presentacion>

Consejo Nacional de la Competitividad [CNC]. (2016a). *La Institución*. Recuperado de

<http://www.cnc.gob.pe/web/pagina.php?pID=1227>

Consejo Nacional de la Competitividad [CNC]. (2016b). *Agenda de Competitividad*.

Recuperado de <http://www.cnc.gob.pe/web/pagina.php?pID=1521>

Constitución Política del Perú (1993). Recuperado de

<http://www4.congreso.gob.pe/ntley/Imagenes/Constitu/Cons1993.pdf>

Contreras, C., & Cueto, M. (2000a). *Historia del Perú Contemporáneo* (2a ed., pp. 29-36).

Lima: IEP/ Red para el Desarrollo de las Ciencias Sociales en el Perú, 2000.

Contreras, C., & Cueto, M. (2000b). *Historia del Perú Contemporáneo* (2a ed., pp. 371 –

372). Lima: IEP/ Red para el Desarrollo de las Ciencias Sociales en el Perú, 2000.

Córdova, L. & Muñoz, R. (2012). *Planeamiento estratégico de tecnología de la información*

*de Banco Ripley Perú*. Recuperado de

[http://repositorioacademico.upc.edu.pe/upc/bitstream/10757/302601/4/munoz\\_rr-pub-delfos.pdf](http://repositorioacademico.upc.edu.pe/upc/bitstream/10757/302601/4/munoz_rr-pub-delfos.pdf)

Corte de La Haya definió frontera marítima entre Perú y Chile. (2014, 27 de enero). *RPP*

*Noticias*. Recuperado de <http://rpp.pe/politica/actualidad/corte-de-la-haya-definio-frontera-maritima-entre-peru-y-chile-noticia-664899>

Crece la demanda turística del Perú. (2015, 27 de septiembre). *Perú21*. Recuperado de:

<http://peru21.pe/economia/crece-demanda-turistica-peru-2228446>

¿Cuáles son los Bancos más grandes del mundo?. (2014, 08 de septiembre). *ABC*.

Recuperado de <http://www.abc.es/economia/20140908/abci-Bancos-grandes-mundo-201409032051.html>

Daly, G. (2015, 04 de octubre). *Los más pobres del Perú: un mapa con altibajos*. El

Comercio. Recuperado de <http://elcomercio.pe/sociedad/peru/mas-pobres-peru-mapa-altibajos-noticia-1845769>

De Echave, J. (2015, 16 de abril). *El concepto de licencia social*. Recuperado de

<http://derechoshumanos.pe/2015/04/el-concepto-de-licencia-social/>

De la Cruz, C. (2016). *Millennials en el Perú: Una generación con grandes oportunidades*

*laborales*. Pontificia Universidad Católica del Perú. Recuperado de

<https://btpucp.pucp.edu.pe/archivo-reportajes/millennials-en-el-peru-una-generacion-con-grandes-oportunidades-laborales/>

De Marzo, S. (2015, diciembre). Especial Balance y Perspectivas 2016. *Especial Banca realidad y futuro de las operaciones con empresas*, 61, 57-67

De Soto, H. (1986). *El otro sendero*. Instituto Libertad y Democracia (4a. ed., pp. 295-298).

Editorial Sudamericana: Buenos Aires.

Defensa anuncia reestructuración en lucha contra narcoterrorismo del Vraem. (2016, 18 de

septiembre). *La República*. Recuperado de [http://larepublica.pe/impres/politica/803970-](http://larepublica.pe/impres/politica/803970-defensa-anuncia-reestructuracion-en-lucha-contra-narcoterrorismo-del-vraem)

[defensa-anuncia-reestructuracion-en-lucha-contra-narcoterrorismo-del-vraem](http://larepublica.pe/impres/politica/803970-defensa-anuncia-reestructuracion-en-lucha-contra-narcoterrorismo-del-vraem)

Defensoría del Pueblo. (2016). *Conflictos sociales*. Recuperado de

<http://www.defensoria.gob.pe/temas.php?des=3>

Dewatripont, M. y J. Tirole (1994): *The prudential regulation of banks*, Cambridge, Mass.:

MIT Press

- D'Alessio, F. (2010). *Lineamientos para una estrategia nacional*. Recuperado de [http://www.centrum.pucp.edu.pe/descargas/foro\\_estrategia/lineamientosparaunaestrategianacional.pdf](http://www.centrum.pucp.edu.pe/descargas/foro_estrategia/lineamientosparaunaestrategianacional.pdf)
- D'Alessio, F. (2012). *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia* (2a ed.). México D.F. México: Pearson.
- ECODES. (2016). *Sector Financiero*. Recuperado de <http://ecodes.org/actua-en-rse/sector-financiero#.V96-NYgrKWg>
- Editorial: El mapa sin tesoro. (2015, 28 de septiembre). *El Comercio*. Recuperado de [http://elcomercio.pe/opinion/editorial/editorial-mapa-sin-tesoro-noticia-1843642?ref=flujo\\_tags\\_179346&ft=nota\\_8&e=titulo](http://elcomercio.pe/opinion/editorial/editorial-mapa-sin-tesoro-noticia-1843642?ref=flujo_tags_179346&ft=nota_8&e=titulo)
- El duro camino a la flexibilización laboral en Perú (2015, 9 de julio). *Gestión*. Recuperado de <http://gestion.pe/economia/duro-camino-flexibilizacion-laboral-peru-2136783>
- El Gobierno declara estado de emergencia por terrorismo en tres distritos andinos. (2016, 11 de septiembre). *RPP Noticias*. Recuperado de <http://rpp.pe/peru/actualidad/el-gobierno-declarada-estado-de-emergencia-por-terrorismo-en-tres-distritos-andinos-noticia-993843>
- El Perú ante la región – Bolivia. (2009). *Perú Económico*. Recuperado de <http://perueconomico.com/ediciones/26/articulos/239>
- Equilibrium Clasificadora de Riesgo SA. (2012, julio). *Análisis de sistema Bancario peruano*. Recuperado de <http://www.equilibrium.com.pe/bcosperumar12.pdf>
- Equilibrium Clasificadora de Riesgo SA. (2013). *El Sistema Financiero Peruano Revisión y Perspectivas*. Recuperado de <http://www.equilibrium.com.pe/presentlka.pdf>
- Equilibrium Clasificadora de Riesgo. (2016a, 30 de marzo). *Banco de Crédito del Perú BCP*. Recuperado de <http://www.equilibrium.com.pe/Bcp.pdf>
- Equilibrium Clasificadora de Riesgo. (2016b, 30 de marzo). *BBVA Continental*. Recuperado de <http://www.equilibrium.com.pe/BcoContinental.pdf>

- Equilibrium Clasificadora de Riesgo. (2016c, 23 de marzo). *Banco Internacional del Perú – Interbank*. Recuperado de <http://www.equilibrium.com.pe/Interbank.pdf>
- Falen, L. (2015, 17 de diciembre). *¿Qué le espera a la economía peruana en el 2016?*. *Semana Económica*. Recuperado de <http://semanaeconomica.com/article/economia/macroeconomia/175765-que-le-espera-a-la-economia-peruana-en-el-2016/>
- FAO plantea dar más incentivos para “despegue” de la acuicultura en Perú. (2014, 22 de abril). *Gestión*. Recuperado de <http://gestion.pe/economia/fao-plantea-dar-mas-incentivos-despegue-acuicultura-peru-2095047>
- Fernández, P. (1998). *Calidad de servicio en las entidades financieras vs los recursos humanos*. Recuperado de [file:///C:/Users/crojasbe/Downloads/Dialnet-CalidadDeServicioEnLasEntidadesFinancierasVsLosRec-565192%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/crojasbe/Downloads/Dialnet-CalidadDeServicioEnLasEntidadesFinancierasVsLosRec-565192%20(1).pdf)
- Fernández De Guevara, J., & Maudos, J. (2002). Inequalities in the efficiency of the banking sectors of the European Union. *Applied Economics Letters*, 9, 541-544.
- Fernández, A. (2015, 05 de febrero). Deudas en el Perú: la morosidad sigue baja, pero cobrar es cada vez más difícil. *Semana Económica*. Recuperado de <http://semanaeconomica.com/article/mercados-y-finanzas/Banca-y-finanzas/153435-deudas-en-el-peru-la-morosidad-sigue-baja-pero-cobrar-es-cada-vez-mas-dificil/>
- Fernández, L. (2016, 25 de enero). *Bitcoin y blockchain: retos y oportunidades para el sector financiero*. Recuperado de: <https://www.bbva.com/es/noticias/ciencia-tecnologia/bitcoin-blockchain-retos-oportunidades-sector-financiero/>
- Ferrero, A. (2015, 17 de agosto). Estabilidad política y económica en Perú. *América Economía*. Recuperado de <http://www.americaeconomia.com/economia-mercados/comercio/estabilidad-politica-y-economica-en-peru>

Ferreiros, E. (2014, 06 de septiembre). No perdamos de vista el objetivo. *El Comercio*.

Recuperado de [http://elcomercio.pe/opinion/colaboradores/no-perdamos-vista-objetivo-eduardo-ferreiros-kuppers-noticia-1755038?ref=flujo\\_tags\\_496006&ft=nota\\_3&e=titulo](http://elcomercio.pe/opinion/colaboradores/no-perdamos-vista-objetivo-eduardo-ferreiros-kuppers-noticia-1755038?ref=flujo_tags_496006&ft=nota_3&e=titulo)

FMI revisará al alza proyección de crecimiento del Perú para el 2016. (2016, 16 de febrero).

*Semana Económica*. Recuperado de

<http://semanaeconomica.com/article/economia/macroeconomia/179995-fmi-revisara-al-alza-proyeccion-de-crecimiento-del-peru-para-el-2016/>

Freire, J. (2015, 29 de julio). IoT en Banca. Recuperado de <http://laBancainnova.com/iot-en-Banca/>

García, F. (2015, 26 de diciembre). Hubo menos conflictos sociales pero más violentos. *El Comercio*. Recuperado de [http://elcomercio.pe/sociedad/peru/hubo-menos-conflictos-sociales-2015-mas-violentos-noticia-](http://elcomercio.pe/sociedad/peru/hubo-menos-conflictos-sociales-2015-mas-violentos-noticia-1866701?ref=flujo_tags_25465&ft=nota_6&e=titulo)

[1866701?ref=flujo\\_tags\\_25465&ft=nota\\_6&e=titulo](http://elcomercio.pe/sociedad/peru/hubo-menos-conflictos-sociales-2015-mas-violentos-noticia-1866701?ref=flujo_tags_25465&ft=nota_6&e=titulo)

Gestión (2017, 23 de enero) Advierten que se ofrecen créditos por Internet a tasa anual de más de 5,600%, p. 22.

Groenfeldt , T. (2016, 26 de septiembre). Banks Move to Cloud For Simplification, Savings and A Clearer View of Costs. Recuperado de

<http://www.forbes.com/sites/tomgroenfeldt/2016/09/26/banks-move-to-cloud-for-simplification-savings-and-a-clearer-view-of-costs/#7a8a3004afe6>

Guerra, F. (2005). *Perú: Inversión Privada y Desarrollo Portuario*. *Palestra Portal de Asuntos Públicos de la PUCP*. Recuperado de

[http://repositorio.pucp.edu.pe/index/bitstream/handle/123456789/11935/peru\\_inversion\\_privada\\_Guerra.pdf?sequence=1](http://repositorio.pucp.edu.pe/index/bitstream/handle/123456789/11935/peru_inversion_privada_Guerra.pdf?sequence=1)

Guillén, J. (2002). *Morosidad crediticia y tamaño: Un análisis de la crisis Bancaria*

*peruana\**. *Concurso de investigación para jóvenes economistas 2001-2002*. BCRP.

Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Documentos-de-Trabajo/2001/Documento-Trabajo-05-2001.pdf>

¿Hacia dónde va la industria de la acuicultura en el Perú?. (2016, 09 de junio). *El Comercio*.

Recuperado de <http://elcomercio.pe/economia/peru/hacia-donde-va-industria-acuicultura-peru-noticia-1907882>

Hamann, A. (2013). *El Marketing verde un compromiso de todos*. Universidad ESAN.

Recuperado de

[http://www.esan.edu.pe/publicaciones/2013/06/11/tiempo\\_de\\_opinion\\_antonieta\\_hamann.pdf](http://www.esan.edu.pe/publicaciones/2013/06/11/tiempo_de_opinion_antonieta_hamann.pdf)

Hay más 'empresas fachada' que otorgan créditos informales. (2015, 14 de abril). *Gestión*.

Recuperado de <http://gestion.pe/economia/hay-mas-empresas-fachada-que-otorgan-creditos-informales-2128877>

Hermosilla, K. (2013, 13 de marzo). *El país se sitúa como líder continental en producción de energía solar. ¡Bien Hecho!*. Recuperado de <https://www.veoverde.com/2013/03/peru-inaugura-la-planta-solar-mas-grande-de-latinoamerica/>

Hillgruber, C. (2009). Soberanía como concepto jurídico. *Soberanía – La defensa de un concepto jurídico*, 1, 4-17.

INDECOPI: La Banca es el sector con más reclamos en el Perú. (2015, 7 de junio). *Perú21*.

Recuperado de <http://peru21.pe/economia/INDECOPI-Banca-sector-mas-reclamos-peru-2220406>

INEI: sector construcción creció 5.55% en mayo. (2016, 01 de julio). *El Comercio*.

Recuperado de <http://elcomercio.pe/economia/peru/Inei-sector-construccion-crecio-555-mayo-noticia-1913577>

Inei: Economía peruana creció 5.2% en el 2013. (2014, 14 de febrero). *RPP Noticias*.

Recuperado de <http://rpp.pe/economia/economia/Inei-economia-peruana-crecio-502-en-el-2013-noticia-669783>

Infraestructura en el Perú: la base del desarrollo a largo plazo. (2016, 02 de marzo). *Gestión*.

Recuperado de <http://gestion.pe/economia/infraestructura-peru-base-desarrollo-largo-plazo-2155608>

Inocente, R. (2012, 27 de junio). *Y todo sigue igual: El sector pesquero peruano*. Ideele

Revista N° 219. Recuperado de <http://revistaideele.com/ideele/content/y-todo-sigue-igual-el-sector-pesquero-peruano>

Instituto Nacional de Defensa de la Competencia y Protección de la Propiedad Intelectual

[INDECOPI]. (2016a). SAC- *Perú: Reclamos recibidos a nivel nacional, según actividad económica, Agosto 2015 – Julio 2016*. Reporte de Estadísticas Institucionales.

Gerencia de Estudios Económicos. Reporte Mensual Julio 2016. Año N°16, N°162, p.4.

Recuperado de

<https://www.INDECOPI.gob.pe/documents/20182/174845/julio2016/eafed3ec-d8a2-4eaf-ac4e-ae3fc6de1718>

Instituto Nacional de Defensa de la Competencia y Protección de la Propiedad Intelectual

[INDECOPI]. (2016b). *Sobre el INDECOPI*. Recuperado de

<https://www.INDECOPI.gob.pe/sobre-el-INDECOPI>

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2014). *11 de julio día mundial de la*

*Población*. Estado de la Población Peruana 2014. Recuperado de

[https://www.Inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones\\_digitaales/Est/Lib1157/libro.pdf](https://www.Inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitaales/Est/Lib1157/libro.pdf)

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2015a). *Tasa de analfabetismo*.

Recuperado de

[https://www.Inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones\\_digitales/Est/Lib1293/cap06.pdf](https://www.Inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1293/cap06.pdf)

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2015b). *11 de julio día mundial de la Población. Estado de la Población Peruana 2015*. Recuperado de [https://www.Inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones\\_digitales/Est/Lib1251/Libro.pdf](https://www.Inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1251/Libro.pdf)

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2015c, 23 de abril). *Más de un cuarto de millón de personas dejaron de ser pobres en el año 2014*. Recuperado de [https://www.Inei.gob.pe/media/cifras\\_de\\_pobreza/np\\_057-2015-Inei.pdf](https://www.Inei.gob.pe/media/cifras_de_pobreza/np_057-2015-Inei.pdf)

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2015d, abril). *Evolución de la Pobreza monetaria 2009-2014 – Informe Técnico*. Recuperado de [https://www.Inei.gob.pe/media/cifras\\_de\\_pobreza/informetecnico\\_pobreza2014.pdf](https://www.Inei.gob.pe/media/cifras_de_pobreza/informetecnico_pobreza2014.pdf)

Instituto Nacional de Estadísticas e Informática [INEI]. (2015e, septiembre). *Directorio Central de empresas y establecimientos*. Recuperado de <http://unstats.un.org/unsd/trade/events/2015/aguascalientes/9.-Panel%20III%20-%20Presentation%201%20-%20INEI%20Peru.pdf>

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2016a). *Producto Bruto Interno según Actividad Económica (Nivel 54) 2007 – 2015* [documento en Excel]. Recuperado de <https://www.Inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/economia/>

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2016b). *Perú en cifras*. Recuperado de <https://www.Inei.gob.pe/>

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2016c, febrero). *Comportamiento de la economía peruana en el cuarto trimestre de 2015*. Recuperado de [https://www.Inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/informe-tecnico-n01\\_pbi-trimestral-\\_2015iv.pdf](https://www.Inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/informe-tecnico-n01_pbi-trimestral-_2015iv.pdf)

- Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2016d). *Evolución de las Exportaciones e Importaciones – Diciembre 2015*. Recuperado de [https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/boletines/informe-tecnico-n02\\_exportaciones-e-importaciones-dic2015.pdf](https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/boletines/informe-tecnico-n02_exportaciones-e-importaciones-dic2015.pdf)
- Instituto del Mar del Perú [IMARPE]. (2016). *Área funcional de investigaciones en acuicultura*. Recuperado de [http://www.imarpe.pe/imarpe/index.php?id\\_seccion=I017005010000000000000000](http://www.imarpe.pe/imarpe/index.php?id_seccion=I017005010000000000000000)
- Banco Interbank. (2016a). *GREAT PLACE TO WORK® PERÚ 2015*. Recuperado de <https://www.trabajaeninterbank.pe/detalle-noticia?articleId=2462212>
- Banco Interbank. (2016b). *Trabaja con Nosotros*. Recuperado de <http://www.interbank.com.pe/trabaja-con-nosotros>
- Inversión pública crecería 5.5% y la privada se recuperaría este año. (2016, 02 de marzo). *RPP Noticias*. Recuperado de <http://rpp.pe/economia/economia/inversion-publica-creceria-55-y-privada-se-recuperaria-este-ano-noticia-942768>
- Jones, G. (2008). *Teoría organizacional: Diseño y cambio en las organizaciones* (5a ed.). México D.F., México: Pearson Educación.
- Kuczynski, P., & Ortiz de Zevallos, P. (2001). El reto 2001. Competir y crear empleo. *El Comercio*. Lima.
- La relación con Estados vecinos es de la mayor importancia. (2015, 14 de abril). *El Comercio*. Recuperado de <http://elcomercio.pe/politica/gobierno/relacion-estados-vecinos-mayor-importancia-noticia-1804147>
- Lau-Tám, A. (2011). *Financiamiento de Proyectos Mineros: Aspectos Generales*. Recuperado de [http://www.derecho.usmp.edu.pe/itaest2012/Articulos\\_estudiantiles/11-2011-financiamiento-proyectos.pdf](http://www.derecho.usmp.edu.pe/itaest2012/Articulos_estudiantiles/11-2011-financiamiento-proyectos.pdf)
- Laudon, K. & J. Laudon (2012) *Sistemas de información general*. FALTA EDICIÓN...

Mc Kinsey (Nov, 2016) Transforming ..... FALTA

León, F. (2013). Las psicologías del área social-organizacional en el Perú: 2003-2012.

*Revista de Psicología (PUCP)*, 31(2), 177-226.

Ley 26702. Sistema Financiero y del Sistema de Seguros y Orgánica de la Superintendencia de Banca y Seguro. Congreso de la República del Perú (2015).

Ley 28194. Ley para la Lucha contra la Evasión y para la Formalización de la Economía.

Congreso de la República del Perú (2004).

Loayza, N. (2008). *Causas y consecuencias de la informalidad en el Perú*. Recuperado de

<http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Revista-Estudios-Economicos/15/Estudios-Economicos-15-3.pdf>

Los ingresos por turismo y gastronomía empiezan a crecer menos. (2014, 09 de septiembre).

*El Comercio*. Recuperado de <http://elcomercio.pe/economia/peru/ingresos-turismo-y-gastronomia-empiezan-crecer-menos-noticia-1755669>

Los socios comerciales del Perú crecerían 1.8% este año. (2015, 25 de diciembre). *Gestión*.

Recuperado de <http://gestion.pe/economia/socios-comerciales-peru-crecerian-18-este-ano-2151626>

Los siguientes pasos de la Banca en el Perú (2017, 26 de enero). Recuperado de

<http://espresso.gestion.pe/2180564?t=1485468790>

Marazzi, A. (2015). ¿Qué es la nube, para qué sirve y cuáles son los servicios que tenés que

conocer?. Recuperado de <http://www.conexionbrando.com/1389864-que-es-la-nube-para-que-sirve-y-cuales-son-los-servicios-que-tenes-que-conocer>

Marco, A. (2015, 9 de agosto). *BBVA paga 35 millones para deshacerse de sus directivos no digitales*. De portal web El Confidencial. Recuperado de

[http://www.elconfidencial.com/empresas/2015-08-09/bbva-paga-35-millones-para-deshacerse-de-sus-directivos-no-digitales\\_960637/](http://www.elconfidencial.com/empresas/2015-08-09/bbva-paga-35-millones-para-deshacerse-de-sus-directivos-no-digitales_960637/)

MEF: Perú tendrá diez años de “transición” para implementar TPP. (2015, 06 de octubre).

*Gestión*. Recuperado de <http://gestion.pe/economia/alonso-segura-peru-tendra-diez-anos-transicion-implementar-tpp-2144727>

Mendieta, A. (2015, 17 de noviembre). Sector construcción crecería 4.4% en 2016, afirma

Intéligo SAB. *Perú21*. Recuperado de <http://peru21.pe/economia/sector-construccion-creceria-44-2016-afirma-inteligo-sab-2232266>

Mendieta, A. (2016a, 26 de enero). Demanda interna será débil este año. *Perú21*. Recuperado

de <http://peru21.pe/economia/demanda-interna-debil-este-ano-2237473>

Mendieta, A. (2016b, 11 de julio). Estos son los 17 proyectos en los que invertirá el gobierno

de PPK. *Perú21*. Recuperado de <http://peru21.pe/economia/17-proyectos-que>

Metodología “Agile”. La revolución de las formas de trabajo (2016, 20 de enero).

Recuperado de <https://www.bbva.com/es/noticias/ciencia->

[tecnologia/tecnologia/metodologia-agile-la-revolucion-las-formas-trabajo/](https://www.bbva.com/es/noticias/ciencia-tecnologia/tecnologia/metodologia-agile-la-revolucion-las-formas-trabajo/)

Miles, R. E., & Snow, C. C. (2003). Organizational strategy, structure and process. Stanford,

CA: Stanford University Press.

Minem: Perú ofrece mayores ventajas en minería a nivel de América Latina (2013, 29 de

mayo). *La República*. Recuperado de: [http://larepublica.pe/29-05-2013/minem-peru-](http://larepublica.pe/29-05-2013/minem-peru-ofrece-mayores-ventajas-en-mineria-a-nivel-de-america-latina-0)

[ofrece-mayores-ventajas-en-mineria-a-nivel-de-america-latina-0](http://larepublica.pe/29-05-2013/minem-peru-ofrece-mayores-ventajas-en-mineria-a-nivel-de-america-latina-0)

Ministerio de Agricultura y Riego (2016a, 18 de marzo). Decreto Supremo que aprueba la

Política Nacional Agraria. Decreto Supremo N° 002-2016-MINAGRI. *El Peruano*,

separata especial. Recuperado de

<http://minagri.gob.pe/portal/download/pdf/marcolegal/normaslegales/decretossupremos/2>

[016/ds02-2016-minagri.pdf](http://minagri.gob.pe/portal/download/pdf/marcolegal/normaslegales/decretossupremos/2016/ds02-2016-minagri.pdf)

Ministerio de Agricultura y Riego. (2016b). *Clasificación de climas*. Recuperado de

<http://minagri.gob.pe/portal/objetivos/53-sector-agrario/el-clima/367-clasificacion-de-climas>

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo. (2013a). *Brechas Hoteleras en 7 ciudades del Perú*. Recuperado de

[http://www.mincetur.gob.pe/newweb/Portals/0/Turismo/evento/ForoInversion\\_Hotelera2013/2-REBH/Resul\\_Estudio\\_BrechasHoteleras\\_Peru.pdf](http://www.mincetur.gob.pe/newweb/Portals/0/Turismo/evento/ForoInversion_Hotelera2013/2-REBH/Resul_Estudio_BrechasHoteleras_Peru.pdf)

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (2013b). *Plan Estratégico Nacional del Turismo*

*2012 – 2021*, p. 7. Recuperado de [http://ww2.mincetur.gob.pe/wp-content/uploads/documentos/turismo/PENTUR\\_Final.pdf](http://ww2.mincetur.gob.pe/wp-content/uploads/documentos/turismo/PENTUR_Final.pdf)

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo. (2015a, 19 de marzo). *Ministra Magali Silva:*

*Los artesanos enaltecen y difunden la identidad cultural del Perú al mundo*. Recuperado de <http://ww2.mincetur.gob.pe/ministra-magali-silva-los-artesanos-enaltecen-y-difunden-la-identidad-cultural-del-peru-al-mundo/>

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo. (2015b, 02 de junio). *Ministra Magali Silva:*

*"Gastronomía Peruana se consolida en el mundo*". Recuperado de <http://ww2.mincetur.gob.pe/ministra-magali-silva-gastronomia-peruana-se-consolida-en-el-mundo/>

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo. (2016a). *Acuerdos Comerciales del Perú*.

Recuperado de

[http://www.acuerdoscomerciales.gob.pe/index.php?option=com\\_content&view=category&layout=blog&id=36&Itemid=27](http://www.acuerdoscomerciales.gob.pe/index.php?option=com_content&view=category&layout=blog&id=36&Itemid=27)

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo. (2016b). *Reporte Estadístico de Turismo Mayo*

*2016*. Recuperado de: [http://ww2.mincetur.gob.pe/wp-content/uploads/documentos/turismo/estadisticas/Mayo\\_2016\\_VFF.pdf](http://ww2.mincetur.gob.pe/wp-content/uploads/documentos/turismo/estadisticas/Mayo_2016_VFF.pdf)

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo. (2016c). *Descripción turística del Perú*.

Recuperado de <http://www.mincetur.gob.pe/newweb/Default.aspx?tabid=3250>

Ministerio de Cultura (2016). *¿Quiénes somos?*. Recuperado de

<http://www.cultura.gob.pe/es/informacioninstitucional/quienessomos>

Ministerio de Defensa. (2016). *Reseña Histórica*. Recuperado de <https://www.mindef.gob.pe/>

Ministerio de Economía y Finanzas [MEF]. (2016). *Capítulo I: La Situación del Riesgo País*.

Recuperado de

[http://www.mef.gob.pe/index.php?option=com\\_content&view=article&id=2148%3Acapitulo-i-la-situacion-del-riesgo-pais&catid=297&Itemid=100143&lang=es](http://www.mef.gob.pe/index.php?option=com_content&view=article&id=2148%3Acapitulo-i-la-situacion-del-riesgo-pais&catid=297&Itemid=100143&lang=es)

Ministerio de Educación. (2015). *Conozcamos las ocho regiones naturales del Perú*.

Recuperado de [http://www.minedu.gob.pe/rutas-del-](http://www.minedu.gob.pe/rutas-del-aprendizaje/documentos/Primaria/Sesiones/Unidad04/QuintoGrado/integrados/5G-U4-Sesion06.pdf)

[aprendizaje/documentos/Primaria/Sesiones/Unidad04/QuintoGrado/integrados/5G-U4-Sesion06.pdf](http://www.minedu.gob.pe/rutas-del-aprendizaje/documentos/Primaria/Sesiones/Unidad04/QuintoGrado/integrados/5G-U4-Sesion06.pdf)

Ministerio de Energía y Minas. (2016). *Dirección General de Eficiencia Energética*.

Recuperado de

[http://www.minem.gob.pe/\\_detalle.php?idSector=12&idTitular=3011&idMenu=sub3001&idCateg=716](http://www.minem.gob.pe/_detalle.php?idSector=12&idTitular=3011&idMenu=sub3001&idCateg=716)

Ministerio de Relaciones Exteriores. (2016). *Límites*. Recuperado de

<http://www.rree.gob.pe/politicaexternior/Paginas/Limites.aspx>

Ministerio de Relaciones Exteriores Gobierno de Chile. (2016). *Relaciones Bilaterales*.

Recuperado de <http://chile.gob.cl/peru/es/relacion-bilateral/relaciones-bilaterales/>

Ministerio de Transportes y Telecomunicaciones. (2016). *Red Dorsal de Fibra Óptica*.

Recuperado de <http://www.mtc.gob.pe/portal/fibraoptica/>

Ministerio del Ambiente. (2012). *Parque automotor como problema ambiental*. Recuperado

de <http://blogcdam.minam.gob.pe/wp-content/uploads/2012/03/Parque-Automotor.pdf>

- Ministerio del Ambiente. (2016a). *Constitución de Garantías*. Recuperado de [http://legislacionambientalspda.org.pe/index.php?option=com\\_content&view=article&id=382&Itemid=3721](http://legislacionambientalspda.org.pe/index.php?option=com_content&view=article&id=382&Itemid=3721)
- Ministerio del Ambiente. (2016b). *Plan / Estrategia: Perú: Estrategia Nacional sobre Diversidad Biológica*. Recuperado de <http://sinia.minam.gob.pe/documentos/peru-estrategia-nacional-diversidad-biologica>
- Ministerio del Interior. (2013). *Plan Nacional de Seguridad Ciudadana 2013-2018*. Recuperado de <http://svc.summit-americas.org/sites/default/files/Plan.Nacional.Seguridad.Ciudadana.2013-2018.pdf>
- Moody's sube la calificación crediticia de Lima a Baa3. (2012, 17 de agosto). *Gestión*. Recuperado de <http://gestion.pe/2012/08/17/economia/moodys-sube-calificacion-crediticia-lima-baa3-2010336>
- Montilla, F. (2007). *Riesgo país*. Recuperado de <http://www.zonaeconomica.com/riesgo-pais>
- Montoya, K. (2015, 18 de mayo). Internet en el Perú: a más de 20 años, ¿dónde estamos y a dónde vamos? *Semana Económica*. Recuperado de <http://semanaeconomica.com/article/sectores-y-empresas/telecomunicaciones/160593-internet-peru-mas-de-20-anos-donde-estamos-y-adonde-vamos/>
- Moreno, C. (2016). La importancia de ser formal. *Revista Tributemos*. Recuperado de [http://www.sunat.gob.pe/institucional/publicaciones/revista\\_tributemos/tribut104/analisis\\_1.htm](http://www.sunat.gob.pe/institucional/publicaciones/revista_tributemos/tribut104/analisis_1.htm)
- Morón, E., Tejada, J., & Villacorta, A. (2010). Competencia y concentración en el Sistema Financiero en el Perú. *Revista de la Competencia y la Propiedad Intelectual*, 6(11), 41-85.
- Mostacero, I. (2016, marzo). Beneficios del BIM. *Techie financiero "G" de Gestión*, 64, 64-67.

- Movidas en Scotiabank: Siete altos ejecutivos dejan sus puestos. (2015, 30 de marzo). *El Comercio*. Recuperado de <http://elcomercio.pe/economia/negocios/movidas-scotiabank-siete-altos-ejecutivos-dejan-sus-puestos-noticia-1801086>
- Muñoz, I. (2014, 13 de febrero). ¿Qué es bitcoin? ¿Cómo funciona? ¿Dónde se compra? Recuperado de: <http://computerhoy.com/noticias/internet/que-es-bitcoin-como-funciona-donde-compran-5389>
- Noticia 360: Perú es uno de los países más informales del mundo. (2015, 23 de enero). *RPP Noticias*. Recuperado de <http://rpp.pe/lima/actualidad/noticia-360-peru-es-uno-de-los-paises-mas-informales-del-mundo-noticia-762514>
- O'Brien, T. & Rodríguez, A. (2004). Mejorando la competitividad y el acceso a los mercados de exportaciones agrícolas por medio del desarrollo y aplicación de normas de inocuidad y calidad. *El ejemplo del espárrago Peruano*. Recuperado de [http://infoagro.net/programas/Sanidad/pages/casos/capacitacion/esparrago\\_peru.pdf](http://infoagro.net/programas/Sanidad/pages/casos/capacitacion/esparrago_peru.pdf)
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos [OCDE]. (2015). Estudio Multidimensional del Perú. *OECD Multilingual Summaries, 1*. Recuperado de <http://www.oecd-ilibrary.org/docserver/download/cdf08628-es.pdf?expires=1471145294&id=id&acname=guest&checksum=3C5E3BE36CA246585ECEE6A284921F5C>
- Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación. (2006, mayo). *Hoja informativa: El comercio pesquero internacional y la pesca mundial*. Recuperado de <http://www.fao.org/newsroom/common/ecg/1000301/es/esfactsheet.pdf>
- Parque automotor ocasiona el 70% de la contaminación en el Perú. (2012, 17 de marzo). *El Comercio*. Recuperado de <http://elcomercio.pe/ciencias/planeta/parque-automotor-ocasiona-70-contaminacion-peru-noticia-1388897>

- Pedro Pablo Kuczynski asumió la Presidencia de la República. (2016, 28 de julio). *RPP Noticias*. Recuperado de <http://rpp.pe/peru/actualidad/pedro-pablo-kuczynski-asume-este-jueves-la-presidencia-de-la-republica-noticia-982949>
- Peraza, I. (2016, 15 de septiembre). La contribución de China a la economía mundial. *Gramma*. Recuperado de <http://www.gramma.cu/mundo/2016-09-15/la-contribucion-de-china-a-la-economia-mundial-15-09-2016-18-09-56>
- Perea, H. (2013). Lineamientos para impulsar la Bancarización en Perú. *Revista Moneda del BCRP*. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Revista-Moneda/moneda-154/moneda-154-02.pdf>
- Pereda, D. (2016, 12 de julio). Fernando Zavala: “Queremos más inversiones pero de proyectos con licencia social”. *La República*. Recuperado de <http://larepublica.pe/impres/politica/784795-queremos-mas-inversiones-pero-de-proyectos-con-licencia-social>
- Perú creció en 2014 por debajo de estimaciones de BCR y MEF. (2015, 16 de febrero). *El Comercio*. Recuperado de <http://elcomercio.pe/economia/peru/pbi-crecio-2014-debajo-estimaciones-bcr-y-mef-noticia-1791791>
- Perú y Chile no son países antagónicos ni enemigos sino aliados comerciales. (2009, 3 de julio). *El Comercio*. Recuperado de <http://elcomercio.pe/politica/gobierno/peru-chile-no-son-paises-antagonicos-ni-enemigos-sino-aliados-comerciales-noticia-309086>
- Perú ocupa segundo lugar en robos de Banca por internet en Latinoamérica. (2013, 27 de noviembre). *El Comercio*. Recuperado de <http://elcomercio.pe/economia/personal/peru-ocupa-segundo-lugar-robos-Banca-internet-latinoamerica-noticia-1664682>
- Perú presenta ventajas competitivas en minería, energía, turismo y pesquería (2014, 16 de julio). *Andina*. Recuperado de <http://www.andina.com.pe/agencia/noticia-peru-presenta-ventajas-competitivas-mineria-energia-turismo-y-pesqueria-514939.aspx>

Perú, uno de los países con menos usuarios con cuentas Bancarias. (2014, 19 de agosto).

*Perú21*. Recuperado de <http://peru21.pe/economia/economia-Bancos-crecimiento-ocde-Banco-mundial-ahorro-finanzas-2196152>

Perú tiene la cuarta mejor fuerza militar de Sudamérica. (2015, 07 de abril). *Gestión*.

Recuperado de: <http://gestion.pe/economia/peru-tiene-cuarta-mejor-fuerza-militar-sudamerica-2128265>.

Perú es el segundo productor mundial de cocaína, según Naciones Unidas. (2016, 13 de julio). *Gestión*. Recuperado de <http://gestion.pe/politica/peru-segundo-productor-mundial-cocaína-segun-naciones-unidas-2165380>

Perú sube 6 puestos en Índice de Progreso Social Mundial. (2016, 18 de agosto). *El Peruano*.

Recuperado de <http://www.elperuano.com.pe/noticia-peru-sube-6-puestos-indice-progreso-social-mundial-44765.aspx>

Perú y Bolivia suscribieron acuerdos para la lucha contra el narcotráfico. (2016, 30 de mayo).

*Perú21*. Recuperado de <http://peru21.pe/actualidad/peru-y-bolivia-suscribieron-acuerdos-lucha-contra-narcotrafico-2247976>

Perú podría exportar energía eléctrica a Ecuador y Chile. (2016, 03 de marzo). *RPP Noticias*.

Recuperado de <http://rpp.pe/economia/economia/peru-podria-exportar-energia-electrica-a-ecuador-y-chile-noticia-943108>

Perú SupplyMine. (2016, 5 de mayo). *Provedores de Minería en Perú*. Recuperado de

<http://peru.infomine.com/suppliers/>

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

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

Peruanos Por el Kambio. (2016). *Plan de Gobierno 2016-2021*. Recuperado de

<http://ppk.pe/documentos/plandegobierno.pdf>

- Plan Nacional de Diversificación Productiva sofisticará crecimiento del país. (2014, 12 de mayo). *Andina*. Recuperado de <http://www.andina.com.pe/agencia/noticia-plan-nacional-diversificacion-productiva-sofisticara-crecimiento-del-pais-505650.aspx>
- Planeamiento Estratégico de los Principales Puertos del Perú. (2012). *Revista Strategia*, 7(25), 10-21. Recuperado de <http://revistas.pucp.edu.pe/index.php/strategia/article/viewFile/3975/3949>
- Policía Nacional del Perú (2016). *Nosotros*. Recuperado de <https://www.pnp.gob.pe/nosotros.html>
- Portal del Estado Peruano. (2016a). *Organización del Estado*. Recuperado de [http://www.peru.gob.pe/directorio/pep\\_directorio\\_gobierno.asp](http://www.peru.gob.pe/directorio/pep_directorio_gobierno.asp)
- Portal del Estado Peruano. (2016b). *Organismos Autónomos*. Recuperado de [http://www.peru.gob.pe/directorio/pep\\_directorio\\_poderes.asp?cod\\_poder=4](http://www.peru.gob.pe/directorio/pep_directorio_poderes.asp?cod_poder=4)
- Porter, M. (2010, noviembre). A strategy for sustaining growth and prosperity for Peru. En S.C. Luque (Presidente), *48 Edición de la conferencia anual de ejecutivos CADE*. Conferencia desarrollada en Urubamba, Perú.
- Porter, M. (2014). *Ser Competitivo* (7a ed.). Barcelona, España: Deusto.
- Portocarrero, G. (2010). *El (des)orden social peruano*. Recuperado de [http://www.mpfm.gob.pe/escuela/contenido/actividades/docs/654\\_el\\_\(des\)orden\\_social\\_peruano.pdf](http://www.mpfm.gob.pe/escuela/contenido/actividades/docs/654_el_(des)orden_social_peruano.pdf)
- Presidencia del Consejo de Ministros [PCM]. (2016). *Entidades PCM*. Recuperado de <http://www.pcm.gob.pe/entidades-pcm/>
- Productos Orgánicos: Las posibilidades de desarrollo en el Perú (2014, 20 de octubre). *Proexpansión*. Recuperado de <http://proexpansion.com/es/articulos/679-productos-organicos-las-posibilidades-de-desarrollo-en-el-peru>

Proinversión. (2016). *Red Dorsal Nacional de Fibra Óptica*. Recuperado de

<http://www.proinversion.gob.pe/MODULOS/LAN/landing.aspx?are=0&pfl=1&lan=13&tit=red-dorsal-de-fibra-%C3%B3ptica>

PromPerú (2016). *Desenvolvimiento del comercio exterior pesquero en el Perú*. Recuperado de

<http://www.siicex.gob.pe/siicex/resources/sectoresproductivos/Desenvolvimiento%20del%20Comercio%20Exterior%20Pesquero%202015.pdf>

PWC. (2013). *Industria Minera - Guía de Negocios en el Perú*. Pwc: Lima. Recuperado de

<https://www.pwc.pe/es/doing-business/assets/pwc-doing-business-mining-espanol.pdf>

¿Qué es el mercado de valores?. (2014, 3 de julio). *Gestión*. Recuperado de

<http://gestion.pe/mercados/que-mercado-valores-2102062>

¿Qué riesgos amenazan a la economía peruana según el MEF?. (2015, 31 de agosto). *Gestión*.

Recuperado de <http://gestion.pe/economia/que-riesgos-amenazan-economia-peruana-segun-mef-2141444>

Red de agentes Bancarios creció siete veces desde fines de 2008. (2015, 08 de junio). *El*

*Comercio*. Recuperado de <http://elcomercio.pe/economia/peru/red-agentes-Bancarios-crecio-siete-veces-desde-fines-2008-noticia-1817101>

Reyes, A. (2004). *Administración Moderna*. México: Limusa.

Riesgo país del Perú en nivel más bajo desde junio de 2015. (2016, 20 de agosto). *El*

*Peruano*. Recuperado de <http://www.elperuano.com.pe/noticia-riesgo-pais-del-peru-nivel-mas-bajo-desde-junio-2015-44819.aspx>

Roca, B. (2016, 25 de julio). *Gastronomía peruana y los retos para el nuevo gobierno*.

Recuperado de <http://www.apega.pe/noticias/prensa-y-difusion/gastronomia-peruana-y-los-retos-para-el-nuevo-gobierno.html>

- Rodríguez, K. (2012, octubre). *Sistema financiero peruano*. Actualidad Empresarial N° 256. p. VII-1. Recuperado de [http://aempresarial.com/servicios/revista/265\\_9\\_KLHHWEYODZXIJWLUQCGUXCBKSZOMAEPLPXSMBRAFRXNBTZVJCB.pdf](http://aempresarial.com/servicios/revista/265_9_KLHHWEYODZXIJWLUQCGUXCBKSZOMAEPLPXSMBRAFRXNBTZVJCB.pdf)
- Romero, D. (2011, 06 de julio). Sobre formalidad y presión tributaria. *Diario Correo*. Recuperado de <http://diariocorreo.pe/historico/sobre-formalidad-y-presion-tributaria-395625/>
- Sablich, A. (2012). *Derecho Financiero, una visión actual en el Perú*. Recuperado de <http://www.eumed.net/libros-gratis/2013b/1347/1347.pdf>
- SAP. (2011, 25 de abril). *Banco de Crédito del Perú innova con SAP*. Recuperado de <http://news.sap.com/latinamerica/2011/04/25/Banco-de-credito-del-peru-innova-con-sap/>
- Se invertirán US\$100 millones en proyectos de energía renovable. (2016, 26 de enero). *El Comercio*. Recuperado de <http://elcomercio.pe/economia/peru/se-invertiran-us100-millones-proyectos-energia-renovable-noticia-1873934>
- Se mejora educación para ser un país competitivo. (2016, 19 de mayo). *El Peruano*. Recuperado de <http://www.elperuano.pe/noticia-se-mejora-educacion-para-ser-un-pais-competitivo-41097.aspx>
- Serra, C., & Zúñiga, Z. (2016). *Identificando Bancos en problemas*. BCRP. ¿Cómo debe medir la autoridad Bancaria la fragilidad financiera?. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Revista-Estudios-Economicos/08/Estudios-Economicos-8-4.pdf>
- Soberón, R. (2013, diciembre). VRAEM: narcotráfico, terrorismo y militarización. En R. Soberón (Ed.). *Perú Hoy El Perú Subterráneo* (pp. 103-132). Recuperado de <http://www.desco.org.pe/sites/default/files/publicaciones/files/05%20Sober%C3%B3n%20El%20Per%C3%BA%20subterr%C3%A1neo%20PH%20dic%202013.pdf>

- Sociedad Peruana de Gastronomía [APEGA]. (2016, 20 de agosto). *Fernando Zavala: "La gastronomía nos ha enseñado como tener éxito todos juntos"*. Recuperado de:  
<http://www.apega.pe/noticias/prensa-y-difusion/fernando-zavala-la-gastronomia-nos-ha-ensenado-como-poder-tener-exito-todos-juntos.html>
- Scotiabank Perú. (2016a). *Un Gran Lugar para Trabajar*. Recuperado de  
<http://www.scotiabank.com.pe/Acerca-de/trabaja-con-nosotros2/la-vida-en-scotiabank/un-gran-lugar-para-trabajar>
- Scotiabank Perú. (2016b). *¿Por qué Scotiabank?* Recuperado de  
<http://www.scotiabank.com.pe/Acerca-de/trabaja-con-nosotros2/la-vida-en-scotiabank/por-que-scotiabank>
- Siete nuevas tendencias de los consumidores peruanos. (2015, 01 de octubre). *Conexión Esan*. Recuperado de <http://www.esan.edu.pe/apuntes-empresariales/2015/10/siete-nuevas-tendencias-de-los-consumidores-peruanos/>
- Simple Bank (2016). *About us*. Recuperado de <https://www.simple.com/>
- Sociedad Nacional de Minería, Petróleo y Energía. (2016). *Principales países productores de minerales*. Recuperado de <http://www.exploradores.org.pe/mineria/principales-paises-productores-de-minerales.html>
- Superintendencia de Banca, Seguros y AFP [SBS]. (2011, mayo). *Plan Nacional de Lucha contra el Lavado de Activos y Financiamiento del Terrorismo*. Recuperado de  
<http://www.peru.gob.pe/normas/docs/Plan%20Nacional.pdf>
- Superintendencia de Banca, Seguros y AFP [SBS]. (2015). *Costo y Rendimiento de Productos Financieros*. Recuperado de  
<http://www.sbs.gob.pe/app/retasas/paginas/retasasInicio.aspx?p=D>

- Superintendencia de Banca, Seguros y AFP [SBS]. (2016a). *Boletín Informativo Mensual – Mayo 2016* [documento en Excel]. Recuperado de <http://www.sbs.gob.pe/app/stats/EstadisticaBoletinEstadistico.asp?p=1#>
- Superintendencia de Banca, Seguros y AFP [SBS]. (2016b). *Ranking de Créditos, Depósitos y Patrimonio al 30 de junio de 2016* [documento en Excel]. Recuperado de <http://www.sbs.gob.pe/app/stats/EstadisticaBoletinEstadistico.asp?p=1#>
- Superintendencia de Banca, Seguros y AFP [SBS]. (2016c). *Número de Personal al 30 de junio de 2016* [documento en Excel]. Recuperado de <http://www.sbs.gob.pe/app/stats/EstadisticaBoletinEstadistico.asp?p=1#>
- Superintendencia de Banca, Seguros y AFP [SBS]. (2016d). *Indicadores Financieros período 2013-2015* [documento en Excel]. Recuperado de <http://www.sbs.gob.pe/app/stats/EstadisticaBoletinEstadistico.asp?p=1#>
- Superintendencia de Banca, Seguros y AFP [SBS]. (2016e, marzo). *Sistema Financiero Peruano*. Recuperado de <https://intranet1.sbs.gob.pe/estadistica/financiera/2016/Marzo/SF-0003-ma2016.PDF>
- Superintendencia de Banca, Seguros y AFP [SBS]. (2016f). Acerca de la SBS. *¿Qué es la SBS?* Recuperado de <http://www.sbs.gob.pe/principal/categoria/acerca-de-la-sbs/4/c-4>
- Superintendencia de Banca, Seguros y AFP [SBS]. (2016g). Filosofía de regulación y supervisión. *Principios de Regulación*. Recuperado de <http://www.sbs.gob.pe/principal/categoria/filosofia-de-regulacion-y-supervision/46/c-46>
- Superintendencia de Banca, Seguros y AFP [SBS]. (2016h). *Visión*. Recuperado de <http://www.sbs.gob.pe/principal/categoria/vision-y-mision/41/c-41>
- Superintendencia de Banca, Seguros y AFP [SBS]. (2016i). *Basilea II y Basilea III*. Recuperado de <http://www.sbs.gob.pe/principal/categoria/basilea-ii-y-basilea-iii/1075/c-1075>

- Superintendencia de Banca, Seguros y AFP [SBS]. (2016j). *Distribución de Oficinas por Zona Geográfica - Diciembre 2015* [documento en Excel]. Recuperado de <http://www.sbs.gob.pe/app/stats/EstadisticaBoletinEstadistico.asp?p=1#>
- Superintendencia de Banca, Seguros y AFP [SBS]. (2016k, marzo). *Sistema Financiero Peruano*. Recuperado de <http://intranet1.sbs.gob.pe/estadistica/financiera/2016/Marzo/SF-0003-ma2016.PDF>
- Superintendencia de Banca, Seguros y AFP [SBS]. (2016l). *Carpeta de información del Sistema Financiero* [documento en Excel]. Recuperado de <http://www.sbs.gob.pe/app/stats/EstadisticaBoletinEstadistico.asp?p=14#>
- Superintendencia de Banca, Seguros y AFP [SBS]. (2016m). *Boletín Mensual Diciembre 2015* [documento de Excel]. Recuperado de <http://www.sbs.gob.pe/app/stats/EstadisticaBoletinEstadistico.asp?p=1#>
- Superintendencia de Banca, Seguros y AFP [SBS]. (2016n). *Reportes del Sistema Financiero, Banca Múltiple*. Recuperado de <http://www.sbs.gob.pe/principal/categoria/sistema-financiero/148/c-148>
- Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria [SUNAT]. (2010, 02 de febrero). *Admisión temporal para perfeccionamiento activo – Procedimiento general*. Recuperado de <http://www.sunat.gob.pe/legislacion/procedim/despacho/perfeccionam/adTemporal/procGeneral/inta-pg.06.htm>
- Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria [SUNAT]. (2016a). *Misión*. Recuperado de <http://www.sunat.gob.pe/institucional/quienessomos/misionvision.html>

Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria [SUNAT]. (2016b).

Finalidad. Recuperado de

<http://www.sunat.gob.pe/institucional/quienessomos/finalidad.html>

Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria [SUNAT]. (2016c).

*El pago de los impuestos y la competitividad en el Perú. Boletín SUNAT.* Recuperado de

[http://eboletin.sunat.gob.pe/index.php?option=com\\_content&view=article&id=285:el-](http://eboletin.sunat.gob.pe/index.php?option=com_content&view=article&id=285:el-pago-de-los-impuestos-y-la-competitividad-en-el-peru&catid=1:orientacion-tributaria)

[pago-de-los-impuestos-y-la-competitividad-en-el-peru&catid=1:orientacion-tributaria](http://eboletin.sunat.gob.pe/index.php?option=com_content&view=article&id=285:el-pago-de-los-impuestos-y-la-competitividad-en-el-peru&catid=1:orientacion-tributaria)

Schwab, K. (2015). *The Global Competitiveness Report 2015-2016*. World Economic Forum.

Recuperado de <http://www.cdi.org.pe/pdf/IGC/2015->

[2016/Global\\_Competitiveness\\_Report\\_2015-2016.pdf](http://www.cdi.org.pe/pdf/IGC/2015-2016/Global_Competitiveness_Report_2015-2016.pdf)

TPP: Conozca qué modificaciones debería solicitar el Perú en el acuerdo. (2016, 31 de

marzo). *Gestión*. Recuperado de [http://gestion.pe/economia/tpp-conozca-que-](http://gestion.pe/economia/tpp-conozca-que-modificaciones-deberia-solicitar-peru-acuerdo-2157363)

[modificaciones-deberia-solicitar-peru-acuerdo-2157363](http://gestion.pe/economia/tpp-conozca-que-modificaciones-deberia-solicitar-peru-acuerdo-2157363)

Toussaint, E. (2014, 01 de septiembre). *El liderazgo de Estados Unidos en el Banco Mundial*.

Recuperado de <http://www.cadtm.org/El-liderazgo-de-Estados-Unidos-en>

TPP: Puntos para entender el acuerdo y su impacto en el Perú. (2016, 04 de febrero) *RPP*

*Noticias*. Recuperado de [http://rpp.pe/economia/economia/tpp-puntos-para-entender-el-](http://rpp.pe/economia/economia/tpp-puntos-para-entender-el-acuerdo-y-su-impacto-en-el-peru-noticia-935270)

[acuerdo-y-su-impacto-en-el-peru-noticia-935270](http://rpp.pe/economia/economia/tpp-puntos-para-entender-el-acuerdo-y-su-impacto-en-el-peru-noticia-935270)

Tramontana, R. (2015). INEI: Informalidad afecta al 75% de la PEA. *Perú21*. Recuperado de

<http://peru21.pe/economia/Inei-informalidad-afecta-al-75-pea-2211258>

Una mirada al sector Bancario en los últimos 15 años. (2014, 21 de octubre). *Gestión*.

Recuperado de [http://gestion.pe/mercados/mirada-al-sector-Bancario-ultimos-15-anos-](http://gestion.pe/mercados/mirada-al-sector-Bancario-ultimos-15-anos-2111606)

[2111606](http://gestion.pe/mercados/mirada-al-sector-Bancario-ultimos-15-anos-2111606)

Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura [UNESCO].

(2008, 05 de mayo). *El desarrollo y el estado de la cuestión sobre el aprendizaje y la*

*educación de adultos (AEA)*. Recuperado de

[http://www.unesco.org/fileadmin/MULTIMEDIA/INSTITUTES/UIL/confintea/pdf/National\\_Reports/Latin%20America%20-%20Caribbean/Chile.pdf](http://www.unesco.org/fileadmin/MULTIMEDIA/INSTITUTES/UIL/confintea/pdf/National_Reports/Latin%20America%20-%20Caribbean/Chile.pdf)

Vargas, A. (2012). Lucha contra el terrorismo en Latinoamérica: antecedentes y cambios.

*Cuadernos de estrategia*, 158, 106-150.

Vega, M. (2013). Dinero electrónico: innovación en pagos al por menor para promover la

inclusión. Banco Central de Reserva del Perú [BCRP]. *Revista Moneda*. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Revista-Moneda/moneda-153/moneda-153-04.pdf>

Velarde, A. (2016). *Alianzas de nueva generación aplicadas a la agroexportación peruana*.

Recuperado de

<http://www3.upc.edu.pe/bolsongei/bol/29/548/alianzasdenuevageneracion.pdf>

Villanueva, A. (2006, julio). Sistema Bancario en el Perú: una aproximación a la Banca Múltiple. *Contabilidad y Negocios*. 1 (1), 20-26

Visión de futuro: Perú podría recibir más de 10 millones de turistas en 2021. (2016, 26 de mayo). *La República*. Recuperado de [http://larepublica.pe/turismo/rumbos-al-](http://larepublica.pe/turismo/rumbos-al-dia/770971-vision-de-futuro-peru-podria-recibir-mas-de-10-millones-de-turistas-en-2021)

[dia/770971-vision-de-futuro-peru-podria-recibir-mas-de-10-millones-de-turistas-en-2021](http://larepublica.pe/turismo/rumbos-al-dia/770971-vision-de-futuro-peru-podria-recibir-mas-de-10-millones-de-turistas-en-2021)

Ware, D. (1996). *Principios básicos de supervisión Bancaria*. México: Centro de estudios Monetarios Latinoamericanos.

Westreicher, G. (2013, 10 de diciembre). “*La planificación ante el cambio climático requiere medidas sociológicas*”. *Gestión*. Recuperado de

<http://gestion.pe/economia/planificacion-ante-cambio-climatico-requiere-medidas-sociologicas-2083270>

- World Bank Group. (2015). *The Global Findex Database 2014*. Recuperado de <http://documents.worldbank.org/curated/en/187761468179367706/pdf/WPS7255.pdf#page=3>
- World of Business Ideas. [WOBI]. (2012, octubre). *Understanding Shared Value*. Recuperado de <http://www.wobi.com/es/wbftv/michael-porter-entender-el-valor-compartido>
- Yamada, G. (2014). *Costos de la rigidez en la legislación laboral peruana*. Instituto Peruano de Economía. Recuperado de <http://www.ipe.org.pe/documentos/costos-de-la-rigidez-en-la-legislacion-laboral-peruana>
- Yi, F., & Ibañez, C. (2005). *Análisis del spread financiero peruano*. Universidad de Piura. Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales.
- Zegarra, L. (2010). Banca, Microfinanzas y Competitividad. En L. Zegarra (Ed.), *Rutas hacia un Perú mejor. Qué hacer y cómo lograrlo* (pp. 201-237). Lima: Grupo Santillana
- Zúñiga, J. (2015, 27 de mayo). El sector construcción y la economía. *La República*. Recuperado de <http://larepublica.pe/impres/economia/3238-el-sector-construccion-y-la-economia>
- Zorrilla, J. (2003). *Clusters de las agroindustrias en el Perú*. Recuperado de <http://repiica.iica.int/docs/B1524e/B1524e.pdf>

## Apéndice A: Ratios Financieros del Sistema Bancario Peruano

Tabla A1

### Indicadores financieros Banca Múltiple Perú 2011 a 2015

Indicador \ Año	2011	2012	2013	2014	2015	Promedio	Chile (dic 2015)
<b>SOLVENCIA</b>							
Ratio de Capital Global (al 30/11/20xx)	13.53	13.57	13.66	14.42	14.08	13.85	
Pasivo Total / Capital Social y Reservas ( N° de veces )	12.15	11.95	12.31	11.30	11.95	11.93	
<b>CALIDAD DE ACTIVOS**</b>							
Créditos Atrasados (criterio SBS)* / Créditos Directos	1.47	1.75	2.14	2.47	2.54	2.07	
Créditos Atrasados MN (criterio SBS)* / Créditos Directos MN	1.98	2.44	2.78	2.80	2.45	2.49	
Créditos Atrasados ME (criterio SBS)* / Créditos Directos ME	0.98	1.06	1.38	2.02	2.72	1.63	
Créditos Refinanciados y Reestructurados / Créditos Directos	1.00	1.00	0.92	1.03	1.06	1.00	
Provisiones / Créditos Atrasados	251.14	223.56	188.06	165.00	166.57	198.87	
Créditos Atrasados con más de 90 días de atraso / Créditos Directos					2.09	2.09	1.86
<b>EFICIENCIA Y GESTIÓN</b>							
Gastos de Administración Anualizados / Activo Productivo Promedio ***	4.04	4.06	3.74	3.55	3.32	3.74	2.09
Gastos de Operación / Margen Financiero Total	47.05	46.67	47.05	45.30	43.03	45.82	47.90
Ingresos Financieros / Ingresos Totales	79.53	80.27	83.46	82.95	83.83	82.00	
Ingresos Financieros Anualizados / Activo Productivo Promedio ***	9.64	9.81	9.53	9.29	9.40	9.54	
Créditos Directos / Personal ( S/. Miles )	2,727	2,611	3,028	3,409	3,634	3,082	
Depósitos / Número de Oficinas ( S/. Miles )	79,641	80,926	95,045	94,720	98,305	89,727	
<b>RENTABILIDAD</b>							
Utilidad Neta Anualizada / Patrimonio Promedio	24.54	22.40	21.23	19.69	22.13	22.00	14.18
Utilidad Neta Anualizada / Activo Promedio	2.32	2.18	2.00	1.94	2.14	2.12	1.07
<b>LIQUIDEZ</b>							
Ratio de Liquidez M.N. (Promedio de saldos del mes)	39.23	46.29	30.83	24.38	26.52	33.45	
Ratio de Liquidez M.E. (Promedio de saldos del mes)	45.02	46.24	56.08	54.70	46.62	49.73	
Caja y Bancos M.N. / Obligaciones a la Vista M. N. ( N° de veces )	0.72	1.09	0.59	0.47	0.33	0.64	
Caja y Bancos en M.E. / Obligaciones a la Vista M.E. ( N° de veces )	1.45	1.57	1.54	1.47	1.43	1.49	
<b>POSICIÓN EN MONEDA EXTRANJERA</b>							
Posición Global Promedio / Patrimonio Efectivo	5.83	1.90	7.38	5.82		5.23	

Nota. Adaptado de "Indicadores de las Empresas Bancarias," por la SBS, 2016 (<https://www.sbif.cl/sbifweb/servlet/InfoFinanciera?indice=4.1&idCategoria=2151&tipocont=2359>) y (<http://www.sbs.gob.pe/app/stats/EstadisticaBoletinEstadistico.asp?p=1#>).

Tabla A2

*Indicadores Financieros de Solvencia y Rentabilidad - Sistema Bancario Peruano (Dic. 2015)*

Empresas	SOLVENCIA		RENTABILIDAD	
	Ratio de Capital Global (al 30/11/2015)	Pasivo Total / Capital Social y Reservas ( N° de veces )	Utilidad Neta Anualizada / Patrimonio Promedio	Utilidad Neta Anualizada / Activo Promedio
B. Continental	13.54	15.29	23.92	1.87
B. De Comercio	11.97	8.30	13.17	1.59
B. De Crédito del Perú (*)	14.02	12.05	25.76	2.47
B. Financiero	11.05	13.34	11.51	0.91
B. Interamericano de Finanzas	12.23	16.55	13.77	1.03
Scotiabank Perú (*)	13.50	10.39	17.26	1.94
Citibank	18.24	7.79	34.60	4.79
Interbank (*)	15.90	13.57	26.30	2.31
MiBanco	15.64	8.84	13.75	1.62
B. GNB	12.60	8.75	7.86	0.88
B. Falabella Perú	13.70	7.72	18.84	2.66
B. Santander Perú	14.21	11.15	14.70	1.45
B. Ripley	14.45	6.49	19.44	4.07
B. Azteca Perú	23.40	7.21	8.76	0.97
Deutsche Bank Perú	52.30	0.45	24.29	8.93
B. Cencosud	23.10	2.20	1.06	0.29
B. ICBC	52.00	2.97	(7.72)	(2.47)
Total Banca Múltiple (*)	14.08	11.95	22.13	2.14

(\*) Con sucursales en el exterior

Nota. Adaptado de "Indicadores de las Empresas Bancarias," por la SBS, 2016 (<http://www.sbs.gob.pe/principal/categoria/sistema-financiero/148/c-148>).

Tabla A3

*Indicadores Financieros de Calidad de Activos - Sistema Bancario Peruano (Dic. 2015)*

	CALIDAD DE ACTIVOS					
	Créditos Atrasados (criterio SBS)* / Créditos Directos	Créditos Atrasados con más de 90 días de atraso / Créditos Directos	Créditos Refinanciados y Reestructurados / Créditos Directos	Créditos Atrasados MN (criterio SBS)* / Créditos Directos MN	Créditos Atrasados ME (criterio SBS)* / Créditos Directos ME	Provisiones / Créditos Atrasados
B. Continental	2.17	1.85	1.73	1.75	2.97	203.57
B. De Comercio	3.46	3.26	1.88	1.90	14.55	170.34
B. De Crédito del Perú (*)	2.43	1.88	0.87	2.71	1.95	157.12
B. Financiero	3.86	3.20	1.14	3.49	4.55	104.35
B. BIF	1.77	1.59	1.88	1.36	2.50	206.91
Scotiabank Perú (*)	2.89	2.43	0.56	2.32	3.91	132.29
Citibank	-	-	-	-	-	-
Interbank (*)	2.35	2.18	0.99	2.38	2.28	193.87
MiBanco	4.81	3.18	1.07	4.48	13.26	149.52
B. GNB	2.00	1.68	0.55	1.34	3.61	177.93
B. Falabella Perú	4.24	3.90	1.43	4.13	8.88	170.83
B. Santander Perú	0.44	0.37	0.19	0.13	0.75	486.67
B. Ripley	2.49	2.14	0.29	2.49	-	249.11
B. Azteca Perú	11.00	9.10	0.04	11.00	-	253.78
Deutsche Bank Perú	-	-	-	-	-	-
B. Cencosud	4.72	3.94	0.93	4.72	-	139.58
B. ICBC	3.48	3.48	-	100.00	-	119.40
Total Banca Múltiple (*)	2.54	2.09	1.06	2.45	2.72	166.57

(\*) Con sucursales en el exterior

Nota. Adaptado de "Indicadores de las Empresas Bancarias," por la SBS, 2016  
<http://www.sbs.gob.pe/principal/categoria/sistema-financiero/148/c-148>)

Tabla A4

*Indicadores Financieros de Eficiencia y Gestión - Sistema Bancario Peruano (Dic. 2015)*

	EFICIENCIA Y GESTIÓN					
	Gastos de Administración Anualizados / Activo Productivo Promedio	Gastos de Operación / Margen Financiero Total	Ingresos Financieros / Ingresos Totales	Ingresos Financieros Anualizados / Activo Productivo Promedio	Créditos Directos / Personal ( S/ Miles )	Depósitos / Número de Oficinas ( S/ Miles )
B. Continental	2.26	38.92	84.27	8.05	8,993	142,861
B. De Comercio	4.98	55.79	90.55	12.93	1,715.00	71,661.83
B. De Crédito del Perú (*)	3.01	38.59	80.12	8.57	3,521.00	158,521.17
B. Financiero	4.17	54.78	89.84	11.36	3,640.00	59,210.04
B. BIF	2.60	44.94	85.50	8.20	5,758.00	84,740.92
Scotiabank Perú (*)	2.57	38.29	83.80	7.44	6,600.00	147,854.74
Citibank	4.35	64.37	52.97	6.65	7,158.00	4,325,815.15
Interbank (*)	3.71	42.30	87.40	11.29	3,567.00	89,975.30
MiBanco	8.32	57.98	97.59	19.26	766.00	18,370.56
B. GNB	3.04	55.25	91.17	8.18	5,572.00	258,627.76
B. Falabella Perú	11.39	57.65	85.90	24.64	1,587.00	32,761.29
B. Santander Perú	1.22	33.22	83.22	4.85	33,555.00	3,136,421.45
B. Ripley	16.70	66.21	87.56	32.98	973.00	36,310.07
B. Azteca Perú	18.51	54.91	95.40	44.29	172.00	4,554.40
Deutsche Bank Perú	6.58	25.57	82.94	23.37	-	211.00
B. Cencosud	31.21	80.19	85.68	44.83	529.00	6,442.02
B. ICBC	4.99	138.47	97.49	4.26	2,702.00	192,624.86
Total Banca Múltiple (*)	3.32	43.03	83.83	9.40	3,634.00	98,305.49

(\*) Con sucursales en el exterior

Nota. Adaptado de "Indicadores de las Empresas Bancarias," por la SBS, 2016 (<http://www.sbs.gob.pe/principal/categoria/sistema-financiero/148/c-148>).

Tabla A5

*Indicadores Financieros de Liquidez - Sistema Bancario Peruano (Dic. 2015)*

	LIQUIDEZ			
	Ratio de Liquidez MN (Promedio de saldos del mes)	Ratio de Liquidez ME (Promedio de saldos del mes)	Caja y Bancos MN / Obligaciones a la Vista MN ( N° de veces )	Caja y Bancos en ME / Obligaciones a la Vista ME ( N° de veces)
B. Continental	26.33	49.23	0.28	1.44
B. De Comercio	28.21	95.16	1.42	8.86
B. De Crédito del Perú (*)	26.68	36.98	0.25	1.15
B. Financiero	17.64	27.49	2.50	2.74
B. Interamericano de Finanzas	13.06	56.79	0.48	2.30
Scotiabank Perú (*)	19.11	42.73	0.30	1.58
Citibank	36.06	111.16	0.05	1.01
Interbank (*)	28.59	60.23	0.38	1.59
MiBanco	36.62	43.40	11.18	122.45
B. GNB	17.64	50.24	0.68	1.99
B. Falabella Perú	34.47	105.53	-	-
B. Santander Perú	21.46	57.27	1.08	3.62
B. Ripley	32.18	348.67	-	-
B. Azteca Perú	92.06	84.25	81.52	57.83
Deutsche Bank Perú	336.35	208.19	711.90	488.31
B. Cencosud	153.09	233.02	-	-
B. ICBC	861.32	75.18	0.34	2.77
Total Banca Múltiple (*)	26.52	46.62	0.33	1.43

(\*) Con sucursales en el exterior

Nota. Adaptado de "Indicadores de las Empresas Bancarias," por la SBS, 2016  
(<http://www.sbs.gob.pe/principal/categoria/sistema-financiero/148/c-148>).

Tabla A6

*Proporción de Créditos Directos, Depósitos Totales y Patrimonio, Año 2015*

Empresas		Créditos Directos (%)	Depósitos Totales (%)	Patrimonio (%)
1	B. de Crédito del Perú	33.45	33.65	34.38
2	B. Continental	22.00	22.41	18.08
3	Scotiabank Perú	16.33	14.76	18.03
4	Interbank	11.09	12.06	10.23
5	B. Interamericano de Finanzas	3.60	3.53	3.77
6	MiBanco	3.46	2.80	2.85
7	B. Financiero	2.81	2.19	2.35
8	B. Falabella Perú	1.71	2.05	1.92
9	B. GNB	1.65	1.84	1.91
10	B. Santander Perú	1.26	1.49	1.56
11	Citibank	1.01	1.46	1.46
12	B. Ripley	0.68	0.61	1.07
13	B. de Comercio	0.50	0.53	0.72
14	B. Cencosud	0.20	0.36	0.60
15	B. Azteca Perú	0.19	0.17	0.46
16	B. ICBC	0.06	0.09	0.35
17	Deutsche Bank Perú	-	0.00	0.29

*Nota.* Adaptado de “Indicadores de las Empresas Bancarias,” por la SBS, 2016  
(<http://www.sbs.gob.pe/app/stats/EstadisticaBoletinEstadistico.asp?p=1#>).

## **Apéndice B: Código de Ética de las Empresas del Sistema Financiero**

Aprobado en Sesión de Directorio Asbanc del 28-10-2002

### **B.1 Preámbulo**

Las entidades Bancarias y financieras afiliadas a la Asociación de Bancos del Perú decidieron elaborar un documento a modo de declaración de principios éticos sobre los cuales se fundamente el ejercicio de su actividad; a este texto han acordado denominarlo “Código de Ética de las empresas del Sistema Financiero”.

El propósito del Código no ha sido otro que el de establecer pautas básicas de comportamiento ético comunes a todos aquellos que de una u otra manera participan en la actividad de las empresas del sistema financiero, en concordancia con aquellas disposiciones que emanan de las leyes y los principios de la libre competencia.

Sometidos a la acción reguladora y fiscalizadora del Estado, las empresas del sistema financiero que suscriben, declaran el compromiso ético que conlleva el ejercicio de sus actividades, generando actos fundados en la confianza, buena fe y alto compromiso ético, aplicando principios de ética profesional para garantizar una mayor transparencia y protección a nuestros clientes.

### **B.2 Objetivo**

Las empresas del sistema financiero se comprometen a observar y a hacer observar por sus trabajadores los principios enunciados por este Código de Ética y a acatar las soluciones resultantes de los mecanismos de ajuste que se determinen, así como las sanciones impuestas con arreglo al mismo, buscando el equilibrio justo entre las acciones naturales de la competencia y el respeto a los preceptos éticos.

### **B. 3 Marco normativo y ámbito de aplicación**

Las empresas del sistema financiero participantes han asumido el compromiso de dar cumplimiento a los preceptos del Código de Etica, sin perjuicio del necesario cumplimiento de las disposiciones contenidas en las leyes y reglamentos nacionales.

Los preceptos de este Código de Etica son de cumplimiento para el universo de los directivos, funcionarios y en general trabajadores de las empresas del sistema financiero que suscriben, también son de cumplimiento para aquellos directivos, funcionarios y trabajadores de sus empresas subsidiarias o en todo caso de aquellas empresas en las que la empresa del sistema financiero tenga una participación accionaria mayoritaria.

### **B. 4 Respeto a la integridad del mercado**

1. Las empresas del sistema financiero cuidarán de asegurar la plena vigencia de los derechos y deberes de cada ahorrador, deudor o usuario de sus servicios, poniendo de manifiesto en todo momento lealtad, compromiso y buena fe en las gestiones de sus servicios.
2. Las empresas del sistema financiero facilitarán el establecimiento de políticas de comunicación y transparencia encaminadas a mantener informados y actualizados a sus clientes y trabajadores sobre la marcha de la empresa, así como sobre las características de sus productos y servicios.
3. Las empresas del sistema financiero actuarán de acuerdo y en armonía con los intereses y derechos de la comunidad, manifestando en todo momento una conducta social y pública acorde con los criterios, reglas y valores de aceptación general.
4. Las empresas del sistema financiero actuarán en todo momento bajo el marco de la libre competencia, respetando la acción legítima de las demás instituciones bajo el principio de “no injerencia”.

### **B.5 Observancia del secreto Bancario**

1. Las empresas del sistema financiero guardarán estricta reserva de toda aquella información que sobre sus clientes y sus actividades obtengan en el curso de sus operaciones; dicha información será recogida sólo si es útil para la evaluación a su cargo en un momento dado y no será compartida sino con las personas que por necesidad profesional y para el caso dado sea necesario o cuando lo requieran las autoridades facultadas por ley.

### **B.6 Conflictos de interés**

1. Las empresas del sistema financiero se opondrán a toda acción que viole las normas legales, reglas del mercado, así como la libre competencia dentro del ámbito de la actividad Bancaria.
2. Las empresas del sistema financiero actuarán en el mercado con el necesario cuidado para no afectar la imagen de otra u otras empresas del sistema financiero, , evitando hacer publicidad basada en los defectos de las otras empresas o haciendo anuncios incompletos, engañosos o confusos que desorienten al público respecto a los servicios que ofrecen o los que ofrece la competencia en general. Las empresas deben evitar realizar cualquier acto que por su naturaleza o finalidad sea contrario a la libre competencia.

### **B.7 Prevención de Lavado de Activos**

1. Las empresas que suscriben propiciarán con sus actos la solidez del sistema financiero, acorde con los más altos estándares de transparencia; por ello, asumen el compromiso de mantener, desarrollar y mejorar sus procedimientos para comunicar a las autoridades competentes las transacciones financieras que las entidades , aplicando su buen criterio, califiquen como sospechosas, dando además cabal cumplimiento a las normas legales referidas al tema y prestando su mayor cooperación a las autoridades encargadas.

2. Con el mismo propósito enunciado en el apartado anterior, las empresas del sistema financiero comprometen su esfuerzo en realizar las inversiones necesarias para desarrollar tecnología apropiada y capacitar a sus colaboradores en la tarea de prevenir la ocurrencia de transacciones financieras sospechosas.

### **B.8 Uso de la información**

1. Las empresas del sistema financiero, en la persona de sus directivos, funcionarios y trabajadores, usarán la información generada por la propia empresa y la que proporcionen sus clientes de manera profesional y con la mayor confidencialidad. Sólo la información originada en la empresa y respecto de la cual sus organismos de dirección acuerden darle el carácter de pública, o aquella autorizada de modo expreso por sus clientes, será la que pueda ser utilizada públicamente por la empresa, respetando la propiedad intelectual y los derechos de autor cuando corresponda.
2. La información privilegiada será usada por los directivos, funcionarios y trabajadores de las empresas del sistema financiero, con profesionalismo y con la mayor reserva y el cuidado posibles, en beneficio de quien le haya encomendado tal información y sólo para los fines encomendados; de modo alguno admitirán las empresas del sistema financiero que tal información sea usada por terceros, aun si son los de su propia institución, si es que éstos, en razón de su posición no tienen razón alguna para acceder a ella.
3. La información que genera cada empresa del sistema financiero es propiedad de ésta y corresponde a todas asegurar que los procedimientos, tecnologías, base de datos, informes, cuentas, balances, planes y en general cualquier información de índole privada y reservada, mantenga tal naturaleza, denunciando si fuera necesario a las personas que desearan comercializar con ella y desechando inmediatamente cualquier oferta de la misma que les fuere presentada.

4. Todo hecho de importancia que se genere en una empresa del sistema financiero, debe ser reportado al mercado del modo como las normas legales determinan; las empresas que suscriben declaran su compromiso con la transparencia del mercado financiero y de valores, desechando prácticas que puedan conllevar a desinformar al mercado.

### **B.9 Respeto por la competencia**

1. Las empresas del sistema financiero comprometen su esfuerzo por desarrollar campañas publicitarias que afirmen su personería o imagen o la calidad de sus productos, sin acudir a elementos que denigren a la competencia o dañen la imagen de ella en general o de alguno de sus miembros en particular.
2. En las relaciones con sus clientes, ninguna empresa del sistema financiero usará mecanismos o insinuaciones o afirmaciones directas o indirectas, que mellen la imagen de su competencia; las instituciones que suscriben este Código de Ética desean poner de relieve que entienden que un sólido mercado se construye, entre otros aspectos, sobre la base de afirmar las buenas calidades propias y del sistema, sin recurrir al descrédito o al maltrato de la competencia o de los clientes de ésta.

### **B.10 Responsabilidad de sus directivos, funcionarios y trabajadores**

1. Sólo en la medida que quienes se encuentran involucrados en la actividad cotidiana de cada empresa del sistema financiero se involucren en los conceptos de la ética y el respeto de los derechos de los demás y de la sociedad, será posible que se desarrolle una sólida institucionalidad, por ello, las empresas que suscriben asumen el compromiso de establecer en cada una de sus empresa códigos de ética o de comportamiento que establezcan para cada caso concreto, los compromisos de carácter general que este Código presenta. Es también un compromiso el que se asume frente a nuestros colaboradores, el brindarles oportunidades para su desarrollo humano y profesional en un ambiente apropiado para el desempeño de sus actividades.

2. Las empresas difundirán entre sus trabajadores este Código de Etica y promoverán su adecuado conocimiento.

### **B.11 Consejo de Ética**

1. Las empresas del sistema financiero han convenido en la creación de un Consejo de Etica, con el propósito de encomendarle la atención de las quejas que se puedan presentar por infracciones al presente Código y con capacidad para imponer las sanciones que más adelante se anotan. Las decisiones del Consejo son de instancia única.
2. El Consejo de Etica actúa de modo autónomo y corresponde a la Gerencia General de la Asociación de Bancos del Perú, brindarle el apoyo institucional, administrativo y logístico necesario para el cumplimiento de sus funciones.
3. Cada empresa del sistema financiero podrá proponer a un candidato a miembro titular y uno a alterno.
4. El Consejo de Etica está integrado por tres miembros titulares y tres alternos que actuarán en reemplazo de los primeros, cuando alguno o todos éstos se encuentren impedidos de actuar. Tanto los titulares como los alternos son designados con el voto de respaldo de por lo menos dos tercios de los miembros del Comité de Presidentes de Directorio de la Asociación de Bancos que asistan a la sesión de elección, quienes elegirán además al primer Presidente del Consejo; en cualquier caso deberán encontrarse presentes delegados que representen al menos los dos tercios del número total de miembros de la Asociación de Bancos.
5. Los miembros del Consejo deben ser integrantes del sistema financiero, debiendo escogerse a personas de reconocida probidad y honorabilidad.
6. Un reglamento ad hoc, propuesto por los Consejeros y aprobado por el Comité de Presidentes de Directorio de la Asociación de Bancos, establecerá su organización, los

procedimientos para su actuación, la forma de presentación de las quejas o denuncias, los plazos para presentar cargos y descargos, etapas del procedimientos y las normas necesarias para su adecuada actuación y para cumplir con su rol.

7. Los cargos de los Consejeros no son removibles a no ser por falta grave las que estarán referidas en el mencionado reglamento; la remoción deberá ser declarada por el Comité de Presidentes de Directorio de la Asociación de Bancos; los Consejeros ejercerán su designación por periodos de dos años y pueden ser reelegidos por una sola vez; al concluir la designación del Consejero titular, concluye la de su alterno; para sesionar requerirán siempre de la presencia de tres miembros.
8. El Consejo de Ética tras examinar la conducta podrá proceder al establecimiento de una sanción disciplinaria.
9. La sanción se impondrá previa audiencia y análisis de los hechos presentados al Consejo de Ética, dentro del plazo y de acuerdo a los procedimientos que dicho Consejo habrá de aprobar.
10. El Consejo apreciará en función de la gravedad del caso y de los daños ocasionados, las sanciones a aplicar, que no serán necesariamente una aplicación progresiva de las mismas, pudiendo ser determinante y excluyente. Estas podrán consistir en:
  - a) Advertencia verbal
  - b) Amonestación por escrito
  - c) Exclusión de la Asociación de Bancos

En caso de que la sanción sea de exclusión se procederá a notificar a las instituciones y autoridades competentes.

**Apéndice C: Entrevista a César Casabonne, Gerente de Área de Banca PYME del  
Banco de Crédito del Perú**

V: Vanessa Moreno

C: Cesar Casabonne

V: Bueno César, en tu opinión como encargado del área de PYMES estuvimos revisando un poco de información y vemos que el sector tiene un alto potencial de crecimiento muy relacionado al incremento de la Bancarización en el Perú. ¿Nos podrías comentar algo al respecto por favor?

C: Yo creo que tiene potencial de crecimiento no como un tema de Bancarización en sí, sino tiene potencial de crecimiento por lo que es el segmento PYMES o las pequeñas empresas y micro empresas en general en una economía. Mientras la economía vaya bien, parte importante de ese crecimiento económico va a venir por el sector empresarial, y el sector empresarial menos consolidado, el que más progresa, el que más crece, el que más invierte en nuevos negocios, es el sector PYME. Yo creo que es importante en la economía porque emplea un montón de gente, en esencia.

El potencial de crecimiento si va a estar relacionado con el PBI, con lo que crece el Perú y en particular con la demanda interna. El sector PYME es un sector que el 70% de sus clientes son básicamente el sector comercio, y el comercio está muy atado a la demanda interna y la demanda interna es un componente importante del PBI. Yo veo potencial en la medida de que la performance económica del país sea alta. Está muy correlacionado a la performance económica del país. Es muy difícil desligarlo de un crecimiento. Un ejemplo concreto es el segmento PYMES que recibe financiamiento las PYMES el 30% hasta el año 2012, 2013 y viene creciendo cero en los últimos tres años coincidentemente cuando la demanda interna empieza a complicarse en el país. Entonces ahí está el potencial. Como potencial de incluir a millones de personas en la Banca, yo creo que esto ya está incluido. En el Perú hay más de 50

entidades financieras que se dedican al segmento PYMES, para todos los segmentos para todos los gustos, para todos los tamaños de clientes, yo creo que la oferta está allí, y probablemente la oferta ya está un poco disgregada, probablemente necesitamos un poquito de consolidación, pero la oferta, el acceso al crédito a los clientes está dado en el país. Yo por lo menos no veo un crecimiento importante al segmento PYMES por Bancarización.

V: ¿Qué tipo de productos te solicitan los clientes de Banca PYME?

C: Yo diría que son tres familias de productos. Son familias de financiamiento, en financiamiento tenemos productos a corto plazo y a mediano plazo. Corto plazo para financiar básicamente inventarios y capital de trabajo y mediano plazo para financiar inversiones: locales comerciales, fábricas, máquinas, equipos, ese tipo de cosas. En la familia de los productos de ahorro e inversión todos productos que facilitan el manejo del cash del cliente en esencia, esa familia es la familia de los pasivos tradicionales que tienen que ver con los productos tradicionales como las cuentas corrientes pero sobre todo con todas las herramientas y canales que pone el Banco para que el cliente pueda transar con mayor amplitud, para que pueda llegar a más mercados, para que pueda recaudar mejor, para que pueda pagar mejor a sus proveedores y clientes que son los servicios transaccionales que son las dos familias de productos, y en esas familias de productos habrán pues por lo menos 15 a 20 productos que manejo yo. Servicios de cash management, de ahorro e inversión, de POS, de pagos, de Banca digital, de Banca celular y préstamos en general.

V: César y ¿hay algunas limitaciones que ponga el Estado, algunas leyes que estén en contra de este crecimiento de esta Banca o más bien son leyes en pro?

C: Yo creo que al margen de que veamos qué está en contra, lo que necesitamos urgentemente un plan de formalización en el país. Mientras más formal sea la economía, más formales sean los clientes, más capacidad de nosotros de conocer a ese cliente. Y si los conocemos mejor vamos dar solución a su medida digamos en general. A nosotros nos cuesta

mucho esfuerzo entender las finanzas de los clientes, en general, por la carencia de estados financieros, por la carencia de documentación fidedigna que demuestre cuál es su flujo de caja, cuál es su tamaño real, cuál es su envergadura. Entonces digamos, si tuviéramos que trabajar en algo como país en general, para el sistema financiero, la Banca PYME y para todos en general como población, creo que el tema de formalización podría darnos el siguiente salto que queremos ver en industria y en el segmento PYMES. Creo que el primer salto ya se dio con la creación, o con la aparición de tantas entidades financieras dedicadas a este segmento. Creo que la segunda ola o segunda etapa, la etapa 2.0 vendría más por la etapa de formalización.

V: César y ustedes como Banco tan grande en el Perú, ¿han hecho algún benchmark con Bancos de Latinoamérica o con otros Bancos a nivel mundial sobre como ellos tratan estos productos de PYMES o como está el tema tecnológico para atender a este tipo clientes, más o menos como estar preparados para atender a este tipo de clientes?

C: Yo creo que en temas tecnológicos conocemos lo que hay en el mundo, conocemos qué herramientas necesitamos tanto analíticas, como de proceso, como Mordin, como estrategia comercial en general de productos y servicios, creo que tenemos bastante claridad hacia dónde queremos ir y creo que Perú y la Banca peruana digamos, tienen un nivel de sofisticación bastante interesante comparable con cualquier país digamos de tamaño medio, con un sistema financiero bien desarrollado. No creo que haya falta de iniciativa de la Banca por invertir, falta de recursos por invertir, creo que están los recursos, creo que están las ganas de invertir, pero creo que el sistema tiene que pasar a un siguiente estadio que es el tema de formalidad básicamente. Si hay un tema de formalidad creo que los Bancos podemos hacer muchísimo por estos clientes, y los clientes pueden hacer muchísimo por ellos mismos por conseguir mejores condiciones financieras, mejores tasas. Mientras más información

tengamos de los clientes nos vamos a hacer más competitivos hacia ellos en su propuesta de valor.

V: Normalmente este tipo de clientes y me hace pensar en estas empresas que mueven mucho dinero pero es dinero que no lo guardan en ningún lado entonces tú no tienes ningún tipo de...

C: No los calificaría, no sé qué hacen con su dinero; el punto es que la informalidad significa que es dinero que no pasa por los Bancos...

V: que no tiene trazabilidad, tú no sabes de dónde viene ni cómo vino ni nada.

C: Más que de dónde, que es un tema importante en los Bancos saber de dónde viene el dinero para prevenir situaciones no deseadas con clientes o para trabajar con clientes que no queramos trabajar, creo que esa parte sí por lo menos la tenemos bien cubierta, el tema es: nosotros somos un Banco, nosotros apalancamos el balance o el flujo de caja del cliente, y para nosotros saber con precisión quién es este cliente, cuánto puede pagar, qué tamaño tiene, cuánto podemos arriesgar en ese cliente, necesitamos información mucho más completa de sus estados financieros, y la razón por la cual no existen estados financieros fidedignos (en general, no en particular), es por el tema de informalidad

V: Esta es una pregunta un poco más amplia. En general sobre el BCP como empresa, ¿cuál consideras que son sus puntos fuertes?, es decir ¿cuáles son sus principales ventajas competitivas? Más o menos como para hacer un FODA y decir bueno las fortalezas del Banco pueden ser estas, en general.

C: Otra vez, y en general, voy a hablártelos a través del BCP que son buenos para el negocio PYME, los que se relacionan al negocio PYME, pero creo que son fortalezas bien claras, un poco es, digamos, su capacidad de innovación en tecnología, creo que somos líderes en tecnologías digitales, ya sea por celular, por internet, por los servicios de cash management que van por los clientes, nuestra red comercial creo que llegamos a varios puntos del país,

somos la red más grande comercialmente hablando, ya sea en canales físicos, en canales electrónicos. Nuestra solidez como Banco creo que nuestra solvencia y liquidez son muy buenos, nuestra fortaleza patrimonial es una garantía para nuestros clientes en general, y sobre todo su equipo, creo que acá hay un equipo gerencial de primera, digamos a cargo del Banco.

V: ¿Tú crees que el Sistema Bancario Peruano, y vamos a hablar de PYMES en general, podría llegar a ser líder en Latinoamérica en unos diez años o un poco más?

C: La Banca es un negocio de escala, un negocio de escala donde en general no hay campo para muchos Bancos pequeños, en general. Entonces como PYME no tenemos ningún emprendimiento en este momento de cruzar las fronteras, estamos bien con nuestro mercado acá, creo que todavía tenemos mucho por aprender acá y por hacer por acá.

V: ¿Actualmente están de líderes ustedes en Perú, como BCP PYME?

C: Sí. Credicorp es el líder con dos entidades, una es BCP y la otra es MiBanco, Credicorp es la holding del BCP.

V: ¿Qué tanto riesgo existe con este crecimiento de entidades como las cajas municipales u otro tipo de entidades que pudieran hacer lo mismo?

C: Si son bien manejadas no hay ningún riesgo. Para eso está la regulación. Para esto está el regulador que garantiza que estas entidades financieras sean solventes y viables a largo plazo.

V: ¿Cuáles son las principales dificultades o limitaciones que tienen ustedes para ser líderes en Latinoamérica?

C: No lo sé. No es algo que tenga información ni que sea parte de la estrategia del Banco.

V: ¿Qué tanto los entornos políticos, sociales, económicos afectan o perturban el desarrollo del sistema Bancario, o en tu caso de las PYMES? Viendo que existen muchos problemas con comunidades, o que de repente hay algún problema ahora con el tema económico que es la baja de los metales, de los minerales? ¿Eso ha afectado en algo el crecimiento de ustedes?

C: Una variable en general para cualquier negocio, para cualquier industria es el entorno. El entorno económico, el entorno político. Cuando se crean condiciones favorables para hacer negocios en general, sea una empresa pequeña, sea un Banco, sea lo que sea, las cosas van bien. Es un factor importantísimo en general para cualquier negocio, para cualquier industria, tener reglas claras y predictibilidad a futuro de la estabilidad del país tanto macro, como micro, como política, como social, como todo. Si el país es predecible en esos términos, con reglas de juego claras para cada uno de los frentes, sea político, social o económico, yo creo que se crean las condiciones para que los empresarios, las personas y los gobiernos inviertan y generen oportunidades de crecimiento y desarrollo. Eso es en general, digamos, y es como una regla de oro, es indubitable que un entorno favorable, favorece a las personas, a las empresas y a los gobiernos.

V: Estuve revisando y leyendo mucho sobre data de que sin importar que al año anterior 2015 y las proyecciones de este año 2016 no sean muy grandes, en PBI, el año pasado no se cumplió con el pronóstico que se tenía...

C: Sí se cumplió

V: ¿El crecimiento del PBI?

C: Sí.

V: ¿Y eso qué ha hecho que sea mejor el incremento de inversiones?

C: Hay que saber leer las cifras. Para empezar el crecimiento fue mejor de lo esperado, pero no fue un crecimiento homogéneo en la economía. Básicamente dos sectores destacaron que fueron minería y pesca, crecieron muchísimo, pero si vemos demanda interna sigue cayendo, por lo menos a corto plazo una buena performance del crecimiento del PBI agregado en Perú, no significa que toda la economía esté yendo al mismo ritmo.

V: Normalmente cuando tú dices “Proyecciones de ventas”, y nos dicen ¿cuánto vas a crecer este año? Y tú dices “no bueno, el PBI no va a crecer mucho, el crecimiento del Perú se

estancó”... en realidad esa no es una variable que tú puedas controlar, sino tienes que buscar posibilidades igual de crecer...

C: Hay momentos en que tú tienes que buscar no necesariamente crecer, sino consolidar tu negocio, rentabilizar tu negocio. Yo en mi negocio estoy en esa etapa, de mejora de mis capacidades, de mejora de mi approach al mercado y no necesariamente crecimiento, porque no veo oportunidades de crecimiento, eso no significa que no haga que mi negocio crezca dentro del Banco. Simplemente hoy por hoy las opciones están en rentabilizar tu crecimiento, porque no vemos un mercado en crecimiento.

V: El BCP tiene tres islas muy grandes. PYME, área corporativa de empresas grandes...

C: Es un Banco que está en todos los negocios financieros, Banca de inversión, Banca privada, Banca personas, Banca empresa, Banca corporativa, Banca PYMES. Estamos en todos los ámbitos de la Banca.

V: ¿Tú en PYMES puedes atender Cualquier empresa?

C: A ver. Son empresas que pueden ser personas jurídicas o pueden ser personas naturales con negocio, pero no son personas individuales. Un dentista no es una empresa para mí. Puede ser el dueño de una bodega, que es una persona natural con negocio que su fuente de ingreso principal es su negocio. Aquí hay empresas que facturan hasta 6 millones al año. Mis clientes son hasta 6 millones de soles. Más allá pasan a Banca de negocios que es intermedio entre Banca empresa y Banca PYME.

V: ¿Cuál es tu opinión sobre la visión del Sistema Bancario Peruano hoy? ¿Qué quiere el sistema Bancario? ¿Cómo tienen ustedes la visión en 10 años? ¿Pensar que van a tener la mejor tecnología, pensar en que van a entrar ahora al mercado digital de moneda electrónica, competir con grandes ligas?

C: La visión y la misión del Banco son públicas. Nosotros somos una empresa, y cualquier empresa a largo plazo quiere el mejor retorno para sus accionistas, y quiere crecimiento, y

quiere estabilidad, o sea lo que me estás diciendo es como que digamos los objetivos en general de cualquier negocio. Ahora, hacia dónde apunta la Banca en diez años, cuáles son los retos que tiene la Banca, probablemente sea todo el tema digital, que es un tema súper importante. Si bien la Banca es un negocio hiperregulado, digamos, tiene muchas barreras de entrada para competidores no Bancarios, eso no quita que haya mucha gente sobre todo en mercados anglosajones con toda la disrupción digital tratando de competir con nuestro negocio. ¿Qué parte de nuestro negocio? Básicamente todo el negocio de pagos. Pagos son los pagos entre personas, los pagos de personas a comercios, los pagos de empresas a personas y en fin. Todo este ecosistema de pago es un tren que estamos viéndonos amenazados por las innovaciones digitales en general.

