

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



PONTIFICIA **UNIVERSIDAD CATÓLICA** DEL PERÚ



**Planeamiento Estratégico del Sector Bancario Peruano**

**TESIS PARA OBTENER EL GRADO DE MAGÍSTER EN**

**ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS GLOBALES**

**OTORGADO POR LA**

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ**

**PRESENTADA POR:**

**Ávila Velásquez, Franz Bernabé**

**Injante Alarcón, Claudia Rocío**

**Murrugarra Boñón, Elio César**

**Pacheco Ganoza, Daniel Humberto**

**Schroeder Heidemann, Otto Juergen**

**Asesor: Juan O'Brien**

**Surco, Noviembre de 2012**

## Agradecimientos

Expresamos nuestra gratitud al Doctor Fernando D'Alessio Ipinza, por su constante motivación y compromiso con los profesionales del Perú.

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

A nuestros profesores, que con sus enseñanzas en los diferentes cursos nos ayudaron a enriquecer nuestra tesis y nos serán de utilidad en nuestro desarrollo profesional.

A las personas entrevistadas, que en su mayoría nos han pedido el anonimato, a las cuales hemos acudido durante estos meses de elaboración de la tesis, sobre todo por la dedicación de tiempo tanto frente a nosotros como por la preparación previa a nuestras reuniones. Ellos han aportado orientándonos en este trabajo que además esperamos pueda servir de base para mejorar el sector bancario peruano.

A nuestros familiares y amigos, quienes nos motivaron para ver realizado este importante logro.

A nuestros compañeros del Global V, por haber compartido con nosotros no sólo su experiencia sino también una sincera amistad.

## Dedicatorias

*A mi adorada mamá, a mi papá que son mis principales maestros en esta vida, por su esfuerzo y dedicación en darme lo mejor de ellos. A Stefany, Alonso y Alessia que son mi razón de ser.*

**Franz Ávila**

*A mi familia, a mi esposo Mariano por su constante apoyo, amor y confianza en todo este tiempo, a mis padres que siempre me apoyan en todo y me enseñan a ser mejor cada día con su ejemplo y a mis hermanas, que son una constante inspiración para seguir creciendo profesionalmente.*

**Rocío Injante**

*Para Elio, quien motiva cada uno de mis días y ha inspirado ver finalizado este MBA; te amo hijito. A la memoria de mis amados padres y hermano: Clara, Víctor y Svend. Para mi incondicional compañera por la vida, mi hermana Marsy. Con eterna gratitud para doña Doshita.*

**Elio Murrugarra**

*Todo este esfuerzo va dedicado a Camila, mi fuente de inspiración diaria, a mi mamá Lilian y mamá Renee por darme todo su amor, para Katya por todo su apoyo y a mis hermanos, mis mejores amigos. Un especial agradecimiento al equipo que me acompañó en esta tesis.*

**Daniel Pacheco**

*A mi esposa Marisa que por un lado me ha apoyado en todo momento y por otro ha pasado muchos días sola. Además a mi madre que ha visto con muchas ganas la realización de este estudio.*

*También quiero agradecer mucho a mis compañeros de estudio, principalmente a Rocío, Elio, Franz y Daniel sin los cuales hubiese sido imposible lograr esta tesis.*

**Otto Schroeder**

## Resumen Ejecutivo

La presente tesis desarrolla el plan estratégico del sector bancario peruano, sector que se considera importante debido a que soporta el desarrollo económico del país y que posee un gran potencial de crecimiento por las características favorables que vive el Perú actualmente. La metodología empleada tuvo como base una revisión bibliográfica así como publicaciones de actualidad y entrevistas con autoridades del sector que nos dieron su punto de vista, visión y expectativas del sector bancario peruano según su trayectoria y experiencia en él. Para llevar a cabo el plan estratégico se realiza un análisis externo bajo los lineamientos (a) políticos, (b) económicos, (c) sociales, (d) tecnológicos y (e) ecológicos que permite tener una visión clara del entorno sobre el cual se desarrolla el sector en estudio. A su vez, se toma en cuenta a los países referentes y sus indicadores. De igual manera, se lleva a cabo un análisis interno que permite visualizar cada área de importancia dentro del sector, para ello se tiene en cuenta las áreas de (a) administración, (b) marketing, (c) operaciones, (d) finanzas, (e) recursos humanos, (f) sistemas de información y (g) tecnología. Las estrategias que se plantean luego del análisis son de (a) penetración en el mercado, (b) desarrollo de mercados, (c) desarrollo de productos e (d) integración vertical hacia delante y, permitirán llevar al sector bancario peruano en el año 2022 a ser un sector rentable, mantener un nivel de riesgo controlado y apoyar la bancarización aportando además al crecimiento del país. Asimismo, lo llevará a ser transparente, eficiente y socialmente responsable. Se plantean objetivos de largo plazo y aunados a ellos, de corto plazo, junto a indicadores para cada uno que ayudarán a monitorear el alcance de la visión planteada.

## Abstract

This thesis develops the Peruvian Banking Sector Strategic Plan. It is considered an important sector because it supports the country's economic develop and because it has a very big growing potential in base of the favorable characteristics that Peru is going through nowadays. The methodology used was based on bibliographic and current publications revisions as well as interviews of some sector's authorities who gave us their point of view, vision and expectations of the peruvian banking sector according to their trayectory and experience on it. In order to accomplish the strategic plan it is necessary to make an external analysis under the guidelines of (a) politics, (b) economics, (c) social, (d) technology and (e) ecology topics, they will allow to have a clear vision of the environment in which the sector is actually developing. Besides of that, it is important to take in account the benchmark countries and their indicators. Likewise, it is made an internal analysis that allows visualize each important area inside the sector such as (a) administration, (b) marketing, (c) operations, (d) finance, (e) human resources, (f) information systems and (g) technology. The strategies proposed after the analysis are in terms of (a) market penetration, (b) market development, (c) product development and (d) forward vertical integration, these strategies will allow to take the banking sector, in the year 2022, to be profitable, maintain a controlled risk level and support the banking process helping the country's growth. Likewise, the strategies will help the sector to be transparent, efficient and act under a social responsibility environment. There are long term objectives as well as short term ones with indicators that will help to monitore and reach the vision stated.

## Tabla de Contenidos

Lista de Tablas .....	xi
Lista de Figuras .....	xiv
El Proceso Estratégico: Una Visión General .....	xvii
Ca1pítulo I: Situación General del Sector Bancario Peruano .....	1
1.1 Situación General .....	1
1.2 Conclusiones .....	9
Capítulo II: Visión, Misión, Valores y Código de Ética.....	10
2.1 Antecedentes .....	10
2.2 Visión .....	10
2.3. Misión.....	10
2.4 Valores .....	10
2.5 Código de Ética .....	10
2.6 Conclusiones .....	11
Capítulo III: Evaluación Externa .....	12
3.1 Análisis Tridimensional de las Naciones .....	12
3.1.1 Intereses nacionales. Matriz de Intereses Nacionales (MIN) .....	12
3.1.2 Potencial nacional.....	14
3.1.3 Principios cardinales.....	22
3.1.4 Influencia del análisis en el Sector Bancario Peruano.....	23
3.2 Análisis Competitivo del País .....	24
3.2.1 Condiciones de los factores .....	27
3.2.2 Condiciones de la demanda .....	28
3.2.3 Estrategia, estructura y rivalidad de las empresas .....	28
3.2.4 Sectores, estructura y rivalidad de las empresas.....	32

3.2.5 Influencia del análisis en el sector bancario peruano .....	35
3.3 Análisis del Entorno PESTE .....	35
3.3.1 Fuerzas políticas, gubernamentales y legales (P) .....	35
3.3.2 Fuerzas económicas y financieras (E) .....	38
3.3.3 Fuerzas sociales, culturales, y demográficas (S) .....	49
3.3.4 Fuerzas tecnológicas y científicas (T) .....	58
3.3.5 Fuerzas ecológicas y ambientales (E).....	64
3.4 Matriz de evaluación de factores externos (MEFE).....	67
3.5 El Sector Bancario Peruano y sus Competidores .....	69
3.5.1 Poder de negociación de los proveedores.....	74
3.5.2 Poder de negociación de los compradores.....	75
3.5.3 Amenaza de los sustitutos.....	77
3.5.4 Amenaza de los entrantes .....	78
3.5.5 Rivalidad de los competidores .....	81
3.6 El Sector Bancario Peruano y Sus Referentes.....	86
3.7 Matriz Perfil Competitivo (MPC) y Matriz Perfil Referencial (MPR) .....	89
3.8 Conclusiones .....	92
Capítulo IV: Evaluación Interna .....	94
4.1. Análisis Interno (AMOFHIT) del Sector Bancario Peruano.....	94
4.1.1 Administración y Gerencia (A) .....	94
4.1.2 Marketing y ventas (M) .....	98
4.1.3 Operaciones y logística. Infraestructura (O).....	100
4.1.4 Finanzas y Contabilidad .....	105
4.1.5 Recursos humanos (H).....	108
4.1.6 Sistemas de información y comunicaciones (I).....	110

4.1.7 Tecnología e investigación y desarrollo (T) .....	113
4.2 Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI).....	115
4.3 Conclusiones .....	117
Capítulo V: Intereses del Sector Bancario Peruano y Objetivos de Largo Plazo .....	118
5.1 Intereses del Sector Bancario Peruano .....	118
5.2 Potencial del Sector Bancario Peruano .....	118
5.3 Principios Cardinales del Sector Bancario Peruano .....	123
5.4 Matriz de Intereses del Sector Bancario Peruano (MIO) .....	124
5.5 Objetivos de Largo Plazo del Sector Bancario Peruano .....	124
5.6 Conclusiones .....	128
Capítulo VI: El Proceso Estratégico .....	130
6.1 Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA).....	130
6.2 Matriz de la Posición Estratégica y Evaluación de Acción (PEYEA) .....	132
6.3 Matriz Boston Consulting Group (BCG) .....	135
6.4 Matriz Interna Externa (MIE) .....	138
6.5 Matriz Gran Estrategia (MGE).....	140
6.6 Matriz de Decisión Estratégica (MDE).....	141
6.7 Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE).....	143
6.8 Matriz de Rumelt (MR).....	143
6.9 Matriz de Ética (ME).....	145
6.10 Estrategias Retenidas y de Contingencia .....	145
6.11 Matriz de Estrategias y Objetivos de Largo Plazo .....	148
6.12 Matriz de Posibilidades de los Competidores .....	150
6.13 Conclusiones .....	151
Capítulo VII: Implementación Estratégica .....	153



7.1 Objetivos de Corto Plazo .....	153
7.2 Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo.....	158
7.3 Políticas de cada Estrategia .....	161
7.4 Estructura del Sector Bancario Peruano .....	164
7.6 Recursos Humanos y Motivación .....	169
7.7 Gestión del cambio.....	170
7.8 Conclusiones .....	170
Capítulo VIII: Evaluación Estratégica .....	172
8.1 Perspectivas de Control.....	172
8.1.1 Aprendizaje interno .....	172
8.1.2 Procesos .....	173
8.1.3 Clientes .....	173
8.1.4 Financiera .....	176
8.2 Tablero de Control Balanceado ( <i>Balanced Scorecard</i> ).....	176
8.3 Conclusiones .....	177
Capítulo IX: Competitividad del Sector Bancario Peruano .....	180
9.1 Análisis Competitivo del Sector Bancario Peruano .....	180
9.2 Identificación de las Ventajas Competitivas del Sector Bancario Peruano .....	185
9.3 Identificación y Análisis de los Potenciales Clústeres del Sector Bancario Peruano ..	188
9.4 Identificación de los Aspectos Estratégicos de los Potenciales Clústeres .....	190
9.5 Conclusiones .....	193
Capítulo X: Conclusiones y Recomendaciones .....	195
10.1 Plan Estratégico Integral .....	195
10.2 Conclusiones Finales.....	195
10.3 Recomendaciones Finales .....	198

10.4 Futuro del Sector Bancario Peruano.....	201
Referencias.....	202
Apéndice A: Acuerdo de Basilea.....	216



## Lista de Tablas

Tabla 1	<i>Cuentas – Sistema Financiero (Expresado en Millones US\$)</i> .....	3
Tabla 2	<i>Participación de las Entidades Bancarias dentro del Sector Bancario Peruano</i> .....	4
Tabla 3	<i>Matriz de Interés Nacional de Perú</i> .....	13
Tabla 4	<i>Estadística Poblacional 2012</i> .....	15
Tabla 5	<i>Organización de los Principales Bancos</i> .....	31
Tabla 6	<i>Rating de Países Latinoamericanos (Principales Calificadoras de Riesgo)</i> .....	41
Tabla 7	<i>Gasto en Investigación y Desarrollo (% del PIB)</i> .....	59
Tabla 8	<i>Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE)</i> .....	68
Tabla 9	<i>Índices del Sector Financiero Peruano</i> .....	72
Tabla 10	<i>Tasa de Interés Promedio del Sistema Bancario Peruano</i> .....	77
Tabla 11	<i>Matriz del Perfil Competitivo del Sector Bancario Peruano</i> .....	90
Tabla 12	<i>Matriz del Perfil de Referencia del Sector Bancario Peruano</i> .....	91
Tabla 13	<i>Información Bancaria</i> .....	96
Tabla 14	<i>Indicadores Financieros para el Sector Bancario Peruano</i> .....	97
Tabla 15	<i>Ranking de Créditos Directos al 30 de junio de 2012 (en Miles de Nuevos Soles)</i> .....	99
Tabla 16	<i>Ranking de Depósitos Totales 30 de junio de 2012 (en Miles de Nuevos Soles)</i> ..	100
Tabla 17	<i>Cuadro de Crecimiento de Agencias</i> .....	101
Tabla 18	<i>Cuadro de Crecimiento de Cajeros Automáticos</i> .....	102
Tabla 19	<i>Cuadro de Crecimiento de Cajeros Corresponsales</i> .....	103
Tabla 20	<i>Rentabilidad del Sector Bancario Peruano</i> .....	106
Tabla 21	<i>Ratios de Liquidez</i> .....	106
Tabla 22	<i>Ratios de Solvencia</i> .....	107
Tabla 23	<i>Calidad de Activos</i> .....	108
Tabla 24	<i>Cuadro de Crecimiento de Personal en el Sector Bancario Peruano</i> .....	110

Tabla 25	<i>Matriz EFI del Sector Bancario Peruano</i> .....	116
Tabla 26	<i>Número de Habitantes PEA por Oficina Bancaria</i> .....	119
Tabla 27	<i>Crecimiento de Volumen de Negocio por Departamento</i> .....	121
Tabla 28	<i>Matriz de Intereses del Sector Bancario Peruano</i> .....	125
Tabla 29	<i>Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA)</i> .....	131
Tabla 30	<i>Factores que Constituyen las Variables de los Ejes de la Matriz PEYEA</i> .....	133
Tabla 31	<i>Participación de Mercado Empresas de Operaciones Múltiples</i> .....	136
Tabla 32	<i>Crecimiento en Ventas - Entidades Financieras en el Mercado de Operaciones Múltiples</i> .....	137
Tabla 33	<i>Estrategias a Seguir según Región de la Matriz IE</i> .....	139
Tabla 34	<i>Matriz de Decisión de Estrategias del Sector Bancario Peruano</i> .....	142
Tabla 35	<i>Matriz Cuantitativa del Planeamiento Estratégico del Sector Bancario Peruano</i> .....	144
Tabla 36	<i>Matriz de Rumelt para Evaluar las Estrategias del Sector Bancario Peruano</i> ....	146
Tabla 37	<i>Matriz de Ética para Evaluar las Estrategias del Sector Bancario Peruano</i> .....	147
Tabla 38	<i>Estrategias Retenidas y de Contingencia</i> .....	148
Tabla 39	<i>Relación entre las Estrategias y los Objetivos de Largo Plazo</i> .....	149
Tabla 40	<i>Matriz de Posibilidades de los Competidores</i> .....	150
Tabla 41	<i>Recursos para los Objetivos de Corto Plazo del Planeamiento Estratégico para el Sector Bancario Peruano</i> .....	160
Tabla 42	<i>Cuadro Políticas – Estrategias</i> .....	163
Tabla 43	<i>Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento del Sector Bancario Peruano</i> .....	173
Tabla 44	<i>Perspectiva de Procesos Internos del Sector Bancario Peruano</i> .....	174
Tabla 45	<i>Enfoque del Cliente del Sector Bancario Peruano</i> .....	175
Tabla 46	<i>Perspectiva Financiera del Sector Bancario Peruano</i> .....	176

Tabla 47	<i>Tablero de Control Balanceado para el Sector Bancario Peruano</i> .....	179
Tabla 48	<i>Porcentaje de Participación en el Mercado de los 15 Bancos que Constituyen el Sector Bancario Peruano. (por Créditos Directos)</i> .....	182
Tabla 49	<i>Mediciones de Grado de Competencia para Perú según Diferentes Estudios</i> .....	185
Tabla 50	<i>Plan Estratégico Integral</i> .....	196



## Lista de Figuras

<i>Figura 0.</i> Modelo Secuencial del Proceso Estratégico. ....	xvii
<i>Figura 1.</i> Sistema Financiero Peruano.....	2
<i>Figura 2.</i> PBI Perú (Miles de Millones de US\$). ....	16
<i>Figura 3.</i> América Latina PBI 2011 (Var. % anual).....	17
<i>Figura 4.</i> PBI Mundial 2002-2010 (Var. % acumulada). ....	18
<i>Figura 5.</i> Inflación promedio en América Latina 2002-2011 (%). ....	19
<i>Figura 6.</i> PERÚ: Índice de competitividad global (Percentil / ubicación relativa). ....	25
<i>Figura 7.</i> Ratio de morosidad del sector bancario peruano (en porcentaje) de diciembre de 1981 a abril de 2012. ....	27
<i>Figura 8.</i> Mezcla de canales usada por un cliente para transacciones financieras. ....	30
<i>Figura 9.</i> Riesgo país en EMBI+ calculado en puntos básicos a abril de 2012. ....	39
<i>Figura 10.</i> Estimación de la tasa de informalidad como porcentaje del PBI. ....	42
<i>Figura 11.</i> Nivel de confianza en instituciones sociales y políticas .....	51
<i>Figura 12.</i> Índice de confianza del consumidor. Tomado de Gestión, 13 de julio del 2012). ....	54
<i>Figura 13.</i> Evolución de la tasa de pobreza en Perú (% de la población total). ....	57
<i>Figura 14.</i> Tasa de pobreza esperada en Perú (% de la población total). ....	57
<i>Figura 15.</i> Hogares con acceso a tecnología fija, móvil, TV cable, computadora e Internet, 2004 – 2009 y I semestre 2010. ....	61
<i>Figura 16.</i> Medición de la sociedad de la información. ....	62
<i>Figura 17.</i> La huella ecológica para diferentes naciones, comparada con su índice de desarrollo humano. ....	66
<i>Figura 18.</i> Análisis de las fuerzas competitivas. ....	69

<i>Figura 19.</i> Intermediación financiera: créditos y depósitos del sistema financiero como porcentaje del PBI.....	82
<i>Figura 20.</i> Evolución cuota colocaciones vigentes. ....	83
<i>Figura 21.</i> Evolución rentable particulares. ....	84
<i>Figura 22.</i> Inversión rentable particulares por producto: tarjetas.....	84
<i>Figura 23.</i> Inversión rentable particulares por producto: créditos hipotecarios.....	85
<i>Figura 24.</i> ROE y ROA por institución financiera.....	85
<i>Figura 25.</i> Estructura socioeconómica de Lima y Perú.....	104
<i>Figura 26.</i> Confianza en las entidades financieras en países de América Latina.....	122
<i>Figura 27.</i> Ratios de eficiencia.....	122
<i>Figura 28.</i> Transacciones monetarias según canal de atención (número).....	126
<i>Figura 29.</i> Matriz PEYEA del sector bancario peruano.....	134
<i>Figura 30.</i> Matriz BCG para el sector bancario peruano.....	138
<i>Figura 31.</i> Matriz IE para el sector bancario peruano.....	139
<i>Figura 32.</i> Matriz GE para el sector bancario peruano. ....	141
<i>Figura 33.</i> Número de sucursales (cada 100 mil habitantes) de las principales economías de la región.....	155
<i>Figura 34.</i> Número de cajeros ATM (cada 100 mil habitantes) de las principales economías de la región.....	156
<i>Figura 35.</i> Número de POS (cada 100 mil habitantes) de las principales economías de la región. ....	156
<i>Figura 36.</i> Evolución de la competencia en países de América Latina (1989-2004).....	184
<i>Figura 37.</i> Préstamos incobrables en relación con el número total de préstamos (porcentajes 2000-2009).....	186
<i>Figura 38.</i> Ratio Créditos / Depósitos (Porcentaje en USD, 2010).....	186

*Figura 39.* Profundidad financiera en una selección de países latinoamericanos (porcentajes, número total de préstamos como porcentaje del PBI). ..... 187

*Figura 40.* Clúster del Sector Bancario Peruano. .... 189





### El Proceso Estratégico: Una Visión General

El proceso estratégico es un conjunto de actividades secuenciales que desarrolla una organización para alcanzar la visión establecida, ayudándola a proyectarse al futuro (D’Alessio, 2008); en el presente trabajo desarrollaremos el proceso estratégico del sector bancario peruano. El proceso estratégico consta de las siguientes etapas: (a) formulación, que es la etapa de planeamiento propiamente dicha y en la que se procurará encontrar las estrategias que llevarán al sector bancario peruano de la situación actual a la situación futura deseada; (b) implementación, en la cual se ejecutarán las estrategias retenidas en la primera etapa; 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).

El proceso estratégico puede tener las siguientes características: (a) interactivo, ya que participan muchas personas en él; y (b) iterativo por ser un proceso que se corrige conforme se desarrolla de acuerdo a la retroalimentación. El plan estratégico desarrollado en el presente documento fue elaborado en función al Modelo Secuencial del Proceso Estratégico.

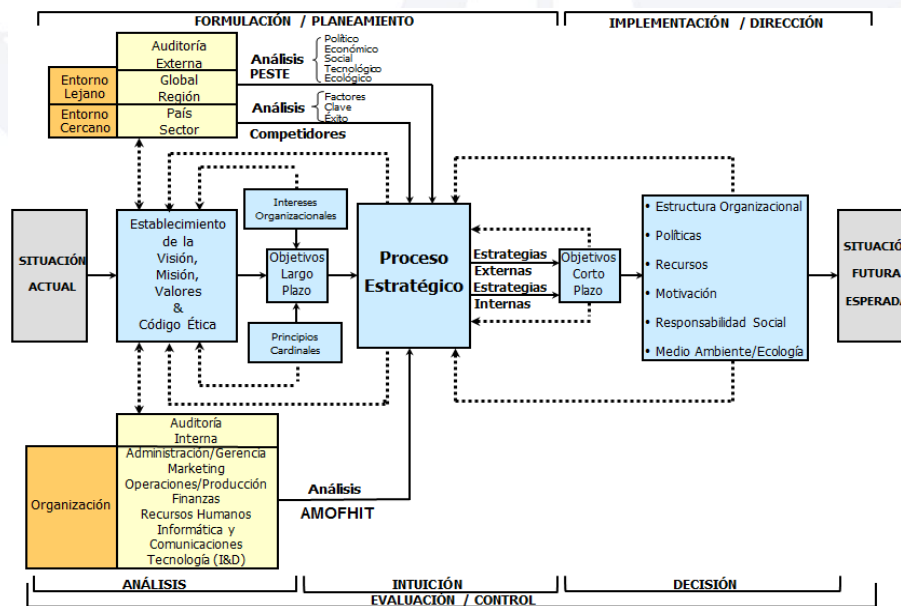


Figura 0. Modelo Secuencial del Proceso Estratégico. Tomado de “El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia”, por F. A. D’Alessio, 2008. México D. F., México: Pearson.

El modelo estratégico para el sector bancario peruano, presentado en este documento, inicia con el análisis de la situación actual, luego se establece la visión, la misión, los valores, y el código de ética; estos componentes guían y norman el accionar de dicho sector.

Seguidamente, se desarrolla la evaluación externa con la finalidad de determinar la influencia del entorno en el sector bancario peruano y realizar un análisis global a través del análisis PESTE (Fuerzas Políticas, Económicas, Sociales, Tecnológicas, y Ecológicas). De dicho análisis se deriva la Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE), la cual permite entender el impacto del contexto determinado en base a las oportunidades que podrían beneficiar al sector bancario peruano, las amenazas que deben evitarse y cómo el sector está actuando sobre estos factores. Luego del análisis PESTE y de los competidores, se deriva la evaluación del sector bancario peruano con relación a sus competidores, de la cual se infieren las matrices de Perfil Competitivo (MPC) y de Perfil de Referencia (MPR).

Posteriormente, se desarrolla la evaluación interna del sector bancario peruano, la cual se encuentra orientada a la definición de estrategias que permitan capitalizar las fortalezas y contrarrestar 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, así como también identificar y evaluar las relaciones entre dichas áreas del sector bancario peruano.

En la siguiente fase del proceso se determinan los Intereses del sector bancario peruano, es decir, los fines supremos que este sector intenta alcanzar para tener éxito global en los mercados en los que compite. De ellos se deriva la Matriz de Intereses de la

Organización (MIO), y basados en la visión se establecen los OLP, que son los resultados que el sector bancario peruano espera alcanzar. Las matrices presentadas en el presente trabajo referidas al sector bancario peruano: MEFE, MEFI, MPC, y MIO, constituyen insumos fundamentales que favorecerán la calidad del proceso estratégico.

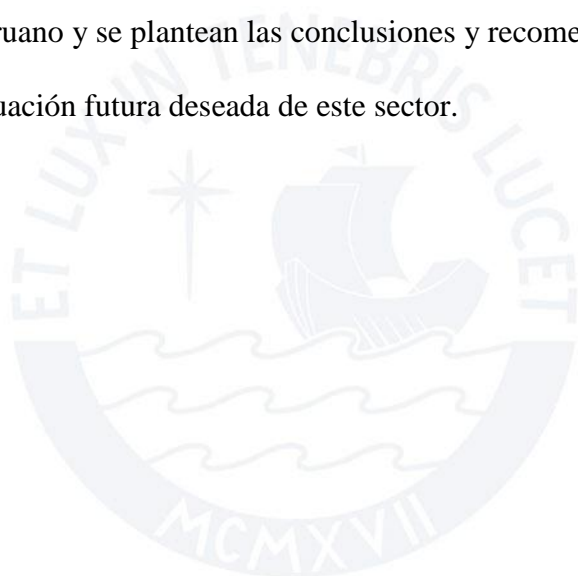
La fase final de la formulación estratégica viene dada por la elección de estrategias, lo cual representa el Proceso Estratégico en sí mismo. En esta etapa se generan estrategias a través del emparejamiento y combinación de las fortalezas, debilidades, oportunidades, amenazas, y los resultados de los análisis previos usando como herramientas cinco matrices: (a) la Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, y Amenazas (MFODA); (b) la Matriz de Posicionamiento Estratégico y Evaluación de la Acción (MPEYEA); (c) la Matriz del Boston Consulting Group (MBCG); (d) la Matriz Interna-Externa (MIE); y (e) la Matriz de la Gran Estrategia (MGE).

De estas matrices resultan una serie de estrategias de integración, intensivas, de diversificación, y defensivas que son escogidas con la Matriz de Decisión Estratégica (MDE), siendo específicas y no alternativas, y cuya atractividad se determina en la Matriz Cuantitativa del Planeamiento Estratégico (MCPE). Por último, se desarrollan las matrices de Rumelt y de Ética, para culminar con las estrategias retenidas y de contingencia. En base a esa selección se elabora la Matriz de Estrategias con relación a los OLP, la cual sirve para verificar si con las estrategias retenidas se podrán alcanzar estos OLP establecidos, y la Matriz de Posibilidades de los Competidores que ayuda a determinar qué tanto estos competidores serán capaces de hacerle frente a las estrategias retenidas por la organización, en este caso, por el sector bancario peruano. La integración de la intuición con el análisis se hace indispensable durante esta etapa, ya que favorece a la selección de las estrategias.

Luego de haber formulado el plan estratégico que permita alcanzar la proyección futura del sector bancario peruano, se ponen en marcha los lineamientos estratégicos

identificados y se efectúan las estrategias retenidas por el sector bancario peruano, dando lugar a la Implementación Estratégica que básicamente consiste en convertir los planes estratégicos en acciones y, posteriormente, en resultados. Durante esta etapa se definen los OCP y los recursos asignados a cada uno de ellos, y se establecen las políticas para cada estrategia. Una estructura organizacional nueva es necesaria; el peor error es implementar una estrategia nueva usando una estructura antigua.

Finalmente, la Evaluación Estratégica se lleva a cabo utilizando cuatro perspectivas de control: (a) interna/personas, (b) procesos, (c) clientes, y (d) financiera, en el Tablero de Control Integrado (BSC) para monitorear el logro de los OCP y OLP. A partir de ello, se toman las acciones correctivas pertinentes. Se analiza la competitividad del sector bancario peruano y se plantean las conclusiones y recomendaciones necesarias para alcanzar la situación futura deseada de este sector.



## Capítulo I: Situación General del Sector Bancario Peruano

El Sector Bancario Peruano constituye uno de los sectores más representativos del Sistema Financiero puesto que es donde se concentra la mayor parte de los depósitos y colocaciones. Como se verá más adelante, dentro del sector bancario peruano está la banca múltiple, que es el grupo de entidades que generan el mayor movimiento del sector; por ello, los análisis y el estudio en general se desarrollarán al grupo antes mencionado.

En el presente capítulo se presenta, además de las generalidades y características del sector en mención y de las entidades que lo conforman, una breve descripción de la entidad reguladora y la importancia de ejercer su supervisión al sector de estudio.

### 1.1 Situación General

El Sistema Financiero constituye un grupo de entidades cuya principal razón de ser es recibir depósitos de personas jurídicas o naturales para luego recolocar dicho dinero según las necesidades de quien lo solicita. El sistema financiero se encuentra conformado por el conjunto de instituciones bancarias, financieras y demás empresas e instituciones de derecho público o privado, debidamente autorizadas por la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (SBS), las mismas que operan en la intermediación financiera que es la actividad habitual desarrollada por empresas e instituciones autorizada a captar fondos del público y colocarlos en forma de créditos e inversiones (Ayala, 2005).

De acuerdo al artículo de Ayala (2005), el sistema financiero peruano se divide en dos: (a) sistema bancario y (b) sistema no bancario, teniendo ambas partes organismos de control así como entidades pertenecientes a cada sistema. La Figura 1 presenta la organización del sistema financiero peruano.

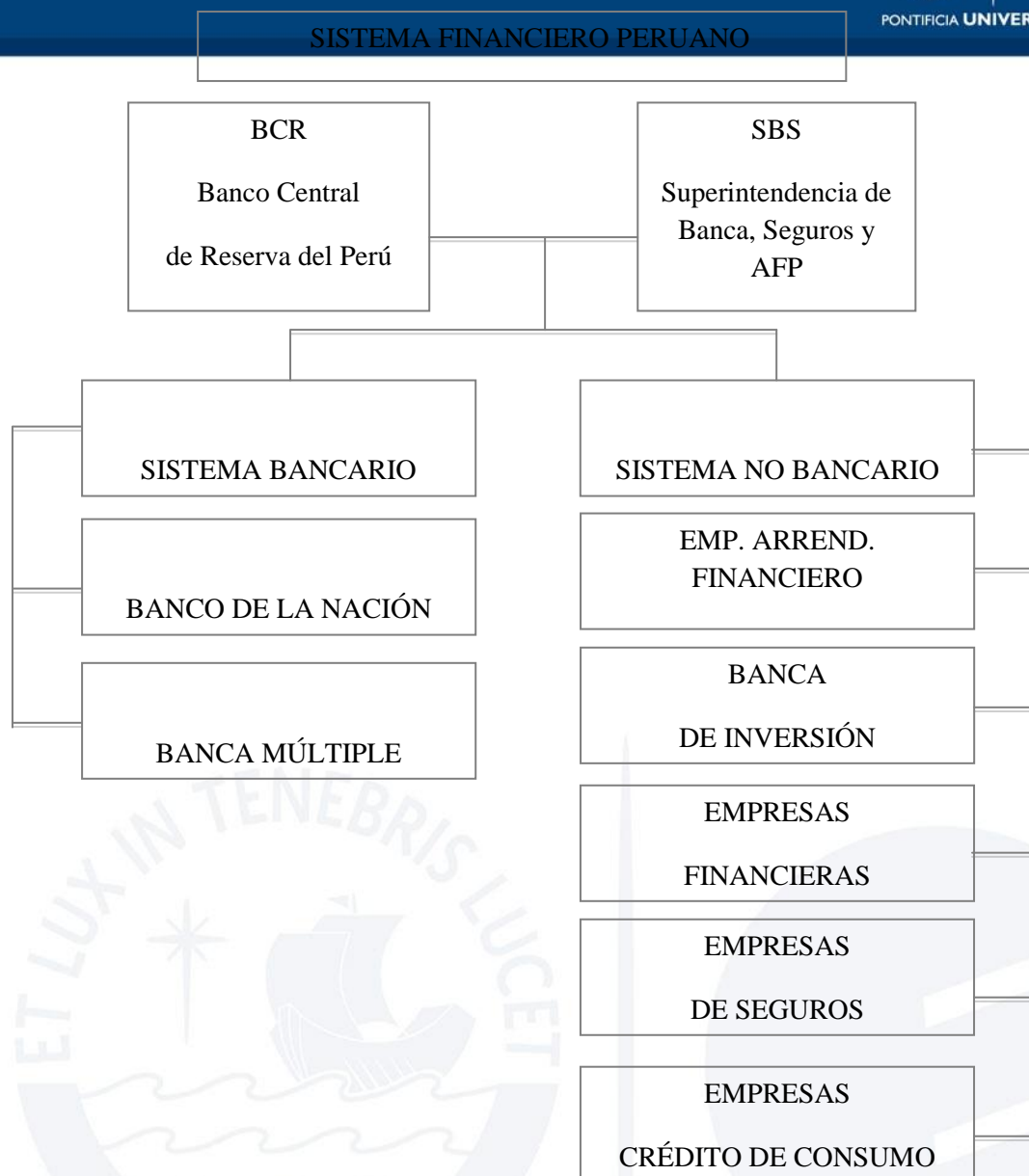


Figura 1. Sistema Financiero Peruano. Adaptado de “El Sistema Financiero” por Ayala, 2005.

Según el Boletín Financiero emitido por la Asociación de Bancos del Perú (ASBANC) en abril de 2012, el sistema financiero peruano se encuentra conformado por 63 entidades, dentro de las cuales se hayan el Sistema Bancario o Banca Múltiple con 15 entidades, 10 Entidades Financieras, 2 Entidades de Arrendamiento Financiero, 34 Microfinancieras No Bancarias (13 Cajas Municipales, 11 Cajas Rurales, 10 entidades de Desarrollo a la Pequeña y Microempresa); así como dos instituciones estatales: Banco de la Nación y Agrobanco.

El presente estudio se centrará en los servicios formales, tomando al sector bancario peruano y dentro de este a la banca múltiple, que constituye el sector más importante dentro

del sistema financiero. Al analizar a detalle el monto de las colocaciones totales (US\$ 57,686 millones) y los depósitos totales (US\$ 61,177 millones) generados por cada organismo que conforma el sistema financiero, se puede apreciar que la banca múltiple es sin duda la más representativa de acuerdo al monto de las transacciones realizadas, llegando a constituir el 83% del monto total en colocaciones (US\$48,058) y, el 80% (US\$48,909) del monto total que maneja el sistema financiero en depósitos. Estos montos son conseguidos sólo con 15 entidades de 63 en total; en ello radica la importancia de su análisis y estudio. Los segundos en importancia son las instituciones financieras no bancarias que constituyen solo el 8%, a pesar de tener más del doble de entidades (Tabla 1).

Tabla 1

*Cuentas – Sistema Financiero (Expresado en Millones US\$)*

	Colocaciones Brutas	Depósitos Totales	Número de Instituciones
Banca Múltiple	48,058	48,909	15
Empresas Financieras	2,572	1,275	10
Empresas de Arrendamiento Financiero	124	0	2
Entidades Estatales	2,042	6,700	2
Banco de la Nación	1,936	6,700	1
Agrobanco	106	0	1
Instituciones Microfinancieras No Bancarias	4,890	4,294	34
Cajas Municipales	3,727	3,548	13
Cajas Rurales	758	746	11
Edpymes	405	0	10
<b>Total Sistema Financiero</b>	<b>57,686</b>	<b>61,177</b>	<b>63</b>

*Nota.* Adaptado de “Boletín Financiero”, ASBANC, 2012. Recuperado de:  
[http://www.asbanc.com.pe/Documentos/Boletin\\_Mensual/2012/Boletín\\_Mensual\\_Abril\\_2012.pdf](http://www.asbanc.com.pe/Documentos/Boletin_Mensual/2012/Boletín_Mensual_Abril_2012.pdf)

Al centrar el estudio en el sector bancario peruano, se puede mencionar que este se encuentra formado por 15 bancos que son socios de la ASBANC, siendo fundamental

listarlos ya que serán objeto de análisis, estudio y planteamiento de estrategias a lo largo del presente documento. En la Tabla 2 se listan los 15 bancos que conforman el sector bancario peruano y la participación dentro de dicho sector en referencia a sus créditos, depósitos y patrimonio.

De los 15 bancos mencionados, el Banco de Crédito del Perú fue el primer banco en ingresar a la asociación y Deutsche Bank, el último. Además de estas entidades, la ASBANC cuenta con otros socios llamados adherentes en los que encontramos empresas financieras, una sociedad administradora de fondos mutuos y una empresa fiduciaria. (ASBANC, 2012)

Tabla 2

*Participación de las Entidades Bancarias dentro del Sector Bancario Peruano*

Empresas	Créditos Directos (%)	Depósitos Totales (%)	Patrimonio (%)
1 B. de Crédito del Perú	33.90	34.70	32.37
2 B. BBVA Continental	23.75	23.43	17.83
3 Scotiabank Perú	14.82	12.95	20.88
4 Interbank	10.96	11.32	10.25
5 Mibanco	3.29	2.85	3.02
6 B. Interamericano de Finanzas	2.89	3.03	2.03
7 B. Financiero	2.49	2.30	2.30
8 HSBC Bank Perú	1.84	2.42	1.98
9 Citibank	1.63	2.29	3.00
10 B. Falabella Perú	1.53	0.93	2.24
11 B. Santander Perú	0.95	1.55	1.22
12 B. de Comercio	0.88	0.97	0.73
13 B. Ripley	0.74	0.53	1.25
14 B. Azteca Perú	0.30	0.33	0.39
15 Deutsche Bank Perú	-	0.40	0.79

*Nota.* Tomado de Boletín Estadístico de Banca Múltiple, de SBS, junio 2012. Recuperado de: <http://www.sbs.gob.pe/0/home.aspx>

El Banco Central de Reserva del Perú (BCRP) constituye una pieza importante dentro del sector en estudio. El BCRP fue creado el 9 de marzo de 1922 e inició sus actividades el 4 de abril del mismo año. El BCRP fue clave en esa época para el ordenamiento monetario del país, al centralizar la emisión de billetes y monedas y las reservas que las respaldaban, ajustar



la oferta monetaria de acuerdo al dinamismo económico del país, así como intervenir en el mercado cambiario para estabilizarlo. (BCRP, 2012)

Según el BCRP, su marco legal está regido por la Constitución Política del Perú de 1993, que establece los principios fundamentales del sistema monetario de la república y del régimen del BCRP. En lo que se refiere a los objetivos puntuales de esta entidad se mencionan dos:

1. El primero, preservar la estabilidad monetaria que se considera el aporte principal del BCRP, así se controla la inflación, se reduce la incertidumbre y se genera confianza en el valor presente y futuro de la moneda lo que estimula no sólo el ahorro sino también la atracción de inversiones productivas, ambos puntos imprescindibles para el desarrollo sostenido de la economía.
2. El segundo objetivo se refiere a la autonomía del BCRP, que ayuda a tener un criterio técnico al momento de tomar decisiones y preservar la estabilidad monetaria.

En cuanto al sector bancario peruano, grupo de bancos que se encuentran en estudio y análisis, es necesario mencionar también la importancia de aquellos factores que han ayudado al sistema bancario a ser sólido y mantenerse así durante los últimos años. En lo que se refiere a la regulación y a la supervisión del sector bancario peruano, la entidad encargada de llevar a cabo ambas actividades es la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (SBS), que además lo hace con otras entidades de seguros y del Sistema Privado de Pensiones. Es importante recalcar la regulación y la supervisión del sector bancario peruano pues avala una buena práctica y un buen desempeño de las empresas bancarias.

Según el portal de la SBS, la supervisión del sector bancario en el Perú existe desde el año 1873, la cual consistió en un decreto que establecía requerimientos de capital mínimo, además de un régimen de emisión y cobertura de los billetes y por último una publicación

mensual de informes con indicación detallada de las cantidades de moneda acuñada o de metales preciosos existentes en las cajas bancarias. La SBS por su parte inició sus actividades en 1931 y la autonomía de sus funciones está reconocida por la Constitución Política del Perú.

El enfoque de la SBS consiste en lograr la solidez e integridad necesarias para mantener solvencia y estabilidad en el largo plazo, en las empresas que regula; la SBS lo hace a través de un sistema de incentivos que puedan propiciar decisiones consistentes y orientadas a los objetivos antes mencionados. La SBS se apoya sobre cuatro principios básicos para regular el sistema financiero en general, así se tiene:

1. La calidad de los participantes del mercado, basándose en el principio de idoneidad. La regulación de la SBS busca verificar que la dirección de las empresas supervisadas esté en manos de personas idóneas. El principal énfasis de este principio se encuentra en los requisitos de entrada al mercado.
2. La calidad de la información y análisis que respalda las decisiones de las empresas supervisadas, basándose en el principio de prospección. Dicho de otra manera, se propicia una visión prospectiva de los riesgos que enfrentan las empresas supervisadas.
3. La información que revelan las empresas supervisadas para que otros agentes económicos tomen decisiones. La base en este punto es el principio de transparencia, es decir, la información debe ser correcta, confiable y oportuna.
4. La claridad de las reglas de juego, que se basa en el principio de ejecutabilidad; este principio persigue que las normas dictadas por la SBS sean de fácil comprensión, exigibles y que puedan ser supervisadas. (SBS, 2012)

Además de los principios planteados que ayudan a la SBS a la regulación de todas las entidades financieras y sobre todo del sector bancario en el Perú, también cabe mencionar al Acuerdo de Basilea II (2004), puesto que son regulaciones o recomendaciones que permiten

al Sistema Bancario Peruano, contar con normas que han permitido al país mantener una economía estable. El Acuerdo de Basilea II (Apéndice A), trata de un conjunto de recomendaciones para establecer el capital mínimo que debe tener una entidad bancaria en función de los riesgos que afronta. Además, no sólo los países que firmaron el acuerdo, sino también aquellos que no lo firmaron, quedaban en libertad de incorporarlo en su ordenamiento regulatorio con las modificaciones que considerase oportunas.

En el caso peruano, en abril de 2003 la SBS decidió asumir el reto de la implementación y adecuación de lo propuesto por el comité de Basilea y estableció el Comité Especial Basilea II (CEB), en el cual se encuentran representadas las diversas áreas involucradas de la superintendencia. Entre las principales labores que viene realizando este Comité se encuentran las siguientes:

1. Diseño de la supervisión según los principios de Basilea II.
2. Adecuación de la estructura orgánica.
3. Acceso a información nivel de operación: Nueva Central de Riesgos.
4. El establecimiento de procedimientos de supervisión y mecanismos de alerta.
5. Evaluación cuantitativa del impacto de la implementación del Nuevo Acuerdo Nacional (NAC) en el sistema financiero peruano.
6. Identificación de los principales cambios en la regulación y estudio de nuevas normas.
7. Diseño del marco de transparencia ajustado a Basilea II.

Es así, que a pesar de la crisis internacional del 2008, el Perú ha mantenido su solidez financiera año a año y tal como se vislumbra el futuro, será difícil de quebrantar. Cuando el ex-presidente Alan García asumió el cargo de su segundo gobierno, aseguró que el sistema financiero peruano era sólido, incluso más fuerte que el de algunos países desarrollados, y enfatizó que no existía peligro de explosión inflacionaria ni de devaluación, por consiguiente,

pidió a los inversionistas tener fe en el país y no bajar las inversiones en los próximos doce meses. (“Solidez financiera está garantizada”, 2010, 22 de septiembre)

El sector financiero peruano “se mantiene sólido, rentable y bien capitalizado”, según el Fondo Monetario Internacional (FMI), que recomendó al país mejorar la competitividad, el clima empresarial y los mercados locales de capital “para asegurar un alto crecimiento”. A finales de noviembre de 2011 la directora gerente del FMI, Christine Lagarde, visitó Lima y resaltó entonces que Perú aplica políticas económicas muy sólidas y robustas, y no ha solicitado ningún tipo de ayuda adicional al FMI para afrontar la crisis global. (“FMI: Perú crecerá 6.75% este año”, 2011, 14 de diciembre)

A raíz de la reciente crisis financiera internacional, que evidenció la necesidad de fortalecer la regulación, supervisión y gestión de riesgos del sector bancario peruano, el Comité de Basilea inició en el 2009 la reforma de Basilea II, actualmente llamada Basilea III. La SBS actualmente está evaluando la implementación de estos cambios de acuerdo a la realidad peruana. Además, según la SBS después de la regulación, el siguiente paso se refiere a la supervisión, la cual debe ser:

1. Especializada, debido a que se pretende implementar un tipo de supervisión según el tipo de riesgo: crediticio, de mercado, de liquidez, operacional y/o legal.
2. Integral, de manera que la SBS genere una apreciación completa sobre la administración de los riesgos por parte de las empresas supervisadas.
3. Discrecional, refiriéndose a que el contenido, alcance y frecuencia de la supervisión debe estar en función del diagnóstico de los riesgos que enfrenta cada empresa supervisada. (SBS, 2012)

Se ha considerado importante no sólo mencionar el ámbito de estudio que compete a los 15 bancos privados pertenecientes al sector bancario peruano, sino también dar un alcance general de las actividades de la SBS que de cierta manera han asegurado el buen

funcionamiento del sistema bancario peruano.

## 1.2 Conclusiones

El sector bancario peruano es un claro ejemplo del principio de Pareto ya que el 20% de entidades (15 bancos) dentro del sistema financiero representa el 80% de las colocaciones y depósitos totales de dicho sistema, lo cual hace necesario que estas 15 entidades mantengan su solidez financiera.

Las regulaciones propuestas por la SBS y Basilea II han permitido que la banca peruana no se vea muy afectada por los problemas de la crisis financiera en la eurozona y EE.UU. La SBS desempeña un rol importante para el sector bancario peruano debido a que ejerce la supervisión y regulación pertinentes y necesarias, que ayudan a mantener la solidez financiera del sector. La decisión del país de tomar en consideración las recomendaciones establecidas en el Acuerdo de Basilea II para regir al sector bancario peruano fue acertada, lo cual ha sido demostrado por el buen y sólido desempeño del mismo a lo largo de los últimos años, sobre todo a partir y durante la crisis económica mundial del 2008.

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

### 2.1 Antecedentes

En el presente capítulo se han planteado la visión, misión y valores del sector bancario peruano, según lo propuesto por D'Alessio en su libro: El proceso estratégico. Un enfoque de gerencia.

### 2.2 Visión

En el año 2022, el sector bancario peruano será rentable, mantendrá un nivel de riesgo controlado y apoyará la bancarización aportando al crecimiento del país. El sector bancario peruano será transparente, eficiente y socialmente responsable.

### 2.3. Misión

Dentro del sistema financiero, ser el sector que atiende a personas naturales y jurídicas con servicios financieros en el territorio peruano, manteniendo un crecimiento sostenido y generando una rentabilidad adecuada para los accionistas, ofreciendo solidez y transparencia a sus clientes, con el valor agregado de empleados motivados y bien entrenados.

### 2.4 Valores

Dentro de los valores se han considerado los siguientes: (a) Compromiso con el desarrollo del país, (b) Compromiso con los clientes, (c) Honradez, honestidad, transparencia en el desarrollo de servicios y productos bancarios que aseguren la credibilidad y solidez, en la población peruana, (d) Respeto a la legalidad peruana y (e) Constante innovación.

### 2.5 Código de Ética

1. Respeto a la integridad del mercado: Las empresas del sector bancario peruano cuidarán de asegurar la plena vigencia de los derechos y deberes de cada ahorrador, deudor o usuario de sus servicios.

2. Observancia del secreto bancario: Las empresas del sector bancario peruano guardarán estricta reserva de toda aquella información que sobre sus clientes y sus actividades obtengan en el curso de sus operaciones.
3. Conflictos de interés: Las empresas del sector bancario peruano 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.
4. Prevención de lavado de Activos: El sector bancario peruano tiene 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.
5. Uso de la información: Las empresas del sector bancario peruano, 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.

## 2.6 Conclusiones

El sector bancario peruano desempeña un rol trascendental en la economía del país, por lo cual debe ser confiable y respetable en busca de crear confianza en sus stakeholders.

La visión general del sector bancario peruano es bancarizar de manera rentable, eficiente y con riesgo controlado, para lo cual debe crear una plataforma adecuada basada en éstos valores: compromiso con el país y sus clientes, honradez, honestidad, transparencia, respeto a las leyes peruanas y constante innovación. Asimismo, será respetuoso de su código de ética.

## Capítulo III: Evaluación Externa

### 3.1 Análisis Tridimensional de las Naciones

Las relaciones entre los países son muy importantes, así como su planeamiento estratégico, lo cual es aplicable también para las organizaciones. En este sentido, para que exista la posibilidad de una relación debe existir un interés común.

El análisis presentado en esta sección se basa en la teoría tridimensional de las relaciones internacionales propuesta por D'Alessio (2008), la misma que consiste en evaluar tres aspectos: (a) los intereses nacionales, (b) los factores del potencial nacional, y (c) los principios cardinales.

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

Los intereses nacionales son aquellos aspectos que interesan a un país, por tanto, se busca la manera de alcanzarlos. Estos pueden ser:

1. De supervivencia, si la existencia del país depende de ellos.
2. Vitales, si el hecho de no alcanzarlos puede generar serios daños.
3. Mayores, si lo afectan de manera adversa.
4. Periféricos, si solo tienen consecuencias marginales.

“De acuerdo a la interacción de un país con otro, los intereses nacionales pueden ser: comunes u opuestos, pues solo si dos países cuentan con un interés común tienen posibilidades de negociación y de alcanzar un acuerdo” (D'Alessio, 2008, 96). De igual manera, se debe identificar a su vez a los países con intereses opuestos y considerar que no es factible tener un resultado favorable si se llegara a negociar con ellos.

Debido a que los intereses de un país impactan en cualquiera de los sectores económicos del mismo, se considera importante determinar cuáles son dichos intereses de manera que se pueda tener presente al momento de determinar las estrategias.



La Tabla 3 presenta la intensidad de los intereses que Perú tiene con los países de la región.

Tabla 3

*Matriz de Interés Nacional de Perú*

Intereses nacionales	Intensidad del interés			
	Supervivencia (crítico)	Vital (peligroso)	Importante (serio)	Periférico (molesto)
1. Competitividad del País			*Chile *NAFTA *UE	*Colombia, *Brasil, *China *Corea *Japón
2. Crecimiento económico y reducción de la pobreza			*América Latina	
3. Cuidado de los Recursos Naturales		*Colombia, *Ecuador, *Brasil		
4. Estado formal, transparente y eficiente				**Argentina, **Venezuela, **Bolivia
5. Lucha contra el narcoterrorismo		*Colombia *Brasil *Chile *EEUU		

*Nota:* \*Intereses Comunes \*\*Intereses Opuestos

En la matriz se han considerado los intereses que son relevantes para el país en general, se observa que no hay ninguno de supervivencia pero sí dos intereses vitales que se refiere a los recursos naturales pues actualmente la economía peruana se halla sobre la base de ellos (minerales) y además, la lucha contra el narcoterrorismo, un problema que siempre se encuentra latente y sobre el que se debe trabajar. En cuanto a los otros tres intereses mencionados y que comentan sobre la competitividad del país, así como el crecimiento económico aunado a una reducción de la pobreza y a tener un estado formal, transparente y eficiente, se ha considerado que existe un interés común con otros países no sólo de América

Latina sino también de Asia y Europa ya que se debe seguir con la recuperación y desarrollo económico según sea el caso.

### 3.1.2 Potencial nacional

Los factores del potencial nacional son los factores de fortaleza y debilidad del país. Corresponde al análisis interno del país identificar en qué es fuerte y en qué es débil. Para determinar el potencial nacional, es necesario analizar siete dominios: demográfico, geográfico, económico, tecnológico, científico, histórico, sicológico, sociológico, organizacional, administrativo y militar. Se debe pensar en las ventajas comparativas del país que pueden generar las competencias distintivas y las ventajas competitivas del mismo en la arena global.

**Demográfico.** Los resultados del Censo Nacional de Población y Vivienda 1993 – 2007, realizado por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI, 2008), indican que la cantidad de habitantes del país es de 28.2 millones y se estima que para mediados del 2012 la población ascenderá a 30.1 millones de habitantes, de los cuales 15.1 millones constituyen la Población Económicamente Activa (PEA) (Ipsos Apoyo, 2012). La Tabla 4 presenta la estadística poblacional 2012, de la cual se puede deducir que:

1. El crecimiento de la población en general del período 2007 al 2012 (proyectado), es decir, de los últimos cinco años es de 6.8%.
2. Los cuatro departamentos más poblados del Perú son Lima, Piura, La Libertad y Cajamarca respectivamente.
3. Los departamentos de la Costa son los que tienen mayor cantidad de habitantes debido a que el área ocupada por esta zona es mayor (más del 50% de todo el territorio nacional).

4. El porcentaje de urbanidad en las zonas de la costa también son mayores.

Asimismo, cabe resaltar que el 76% de la población vive en áreas de residencia urbana y el 24% en zonas rurales.

Tabla 4

*Estadística Poblacional 2012*

Departamentos	Población Total (Censo 2007)	Población Estimada 2012 <sup>1</sup>	PEA Ocupada <sup>2</sup>	% de Urbanidad	% Costa	% Sierra	% Selva
Amazonas	411,011	417,508	226,125	44.0	0.0	33.4	66.6
Ancash	1,099,573	1,129,391	573,191	64.8	44.6	55.4	0.0
Apurímac	438,782	451,881	231,111	45.9	0.0	100.0	0.0
Arequipa	1,177,330	1,245,251	615,841	90.7	12.0	88.0	0.0
Ayacucho	653,755	666,029	320,640	58.5	0.0	100.0	0.0
Cajamarca	1,455,201	1,513,892	801,734	33.4	0.0	77.3	22.7
Callao	890,887	969,170	479,984	100.0	100.0	0.0	0.0
Cusco	1,216,168	1,292,175	692,767	56.1	0.0	86.1	13.9
Huancavelica	477,102	483,580	232,426	31.9	0.0	100.0	0.0
Huánuco	795,780	840,984	424,118	42.7	0.0	80.7	19.3
Ica	727,824	763,558	377,429	89.3	100.0	0.0	0.0
Junín	1,272,890	1,321,407	656,094	67.2	0.0	66.9	33.1
La Libertad	1,663,602	1,791,659	889,670	76.2	73.8	26.2	0.0
Lambayeque	1,142,757	1,229,260	612,445	79.5	100.0	0.0	0.0
Lima	8,564,867	9,395,149	4,614,339	98.0	98.4	1.6	0.0
Loreto	921,518	1,006,953	455,574	65.3	0.0	0.0	100.0
Madre de Dios	112,814	127,639	69,336	73.5	0.0	0.0	100.0
Moquegua	165,492	174,859	94,877	84.5	84.4	15.6	0.0
Pasco	290,275	297,591	148,971	61.6	0.0	69.9	30.1
Piura	1,725,488	1,799,607	859,825	75.0	85.0	15.0	0.0
Puno	1,320,075	1,377,122	759,166	50.5	0.0	100.0	0.0
San Martín	753,339	806,452	418,314	65.0	0.0	0.0	100.0
Tacna	294,965	328,915	166,145	91.6	95.0	5.0	0.0
Tumbes	204,650	228,227	120,216	90.7	100.0	0.0	0.0
Ucayali	444,619	477,616	248,833	74.9	0.0	0.0	100.0
<b>PERÚ</b>	<b>28,220,764</b>	<b>30,135,875</b>	<b>15,089,171</b>	<b>76.3</b>	<b>54.4</b>	<b>32.6</b>	<b>13.0</b>

1. Estimaciones y Proyecciones de la población a Junio del 2012.

2. MTPE: Encuesta Nacional de Hogares sobre condiciones de vida y pobreza.

Nota. Tomado de "Estadística Poblacional. Informe Gerencial de Marketing", de IPSOS Apoyo, 2012

Además resulta de particular interés mencionar otras estadísticas para el presente análisis estratégico, según Ipsos Apoyo, la tasa anual de crecimiento de la población es de 1.13%, el 50.3% de la población total son mujeres, el 55% de la población tiene entre 18 y 60 años, y el 37% es menor de edad, es decir, tienen entre 0 a 17 años.

**Geográfico.** Al ubicarse en el lado occidental de Sudamérica, el Perú tiene geográficamente ventajas comparativas que si son explotadas eficientemente, se podrían convertir en ventajas competitivas que ayuden al país a su desarrollo. Limitando por el norte con Ecuador y Colombia, por el este con Brasil, por el sureste con Bolivia y por el sur con Chile, teniendo al Océano Pacífico por el oeste con 200 millas de soberanía marítima. El Perú presenta una geografía compleja con climas, paisajes y regiones variadas y puede aprovechar su gran diversidad con recursos naturales y diversos ecosistemas.

**Económico.** Al año 2011, el Producto Bruto Interno (PBI) peruano se ha duplicado en comparación con el de 2005 y triplicado respecto al 2000 (MEF, 2012). Las cifras son citadas por el Ministerio de Economía y Finanzas (MEF) e indican que en el año 2000 el PBI del Perú ascendía a US\$53,000 millones y en el 2011 la cifra fue de US\$176,000 millones. En la Figura 2 se puede ver el dato mencionado.

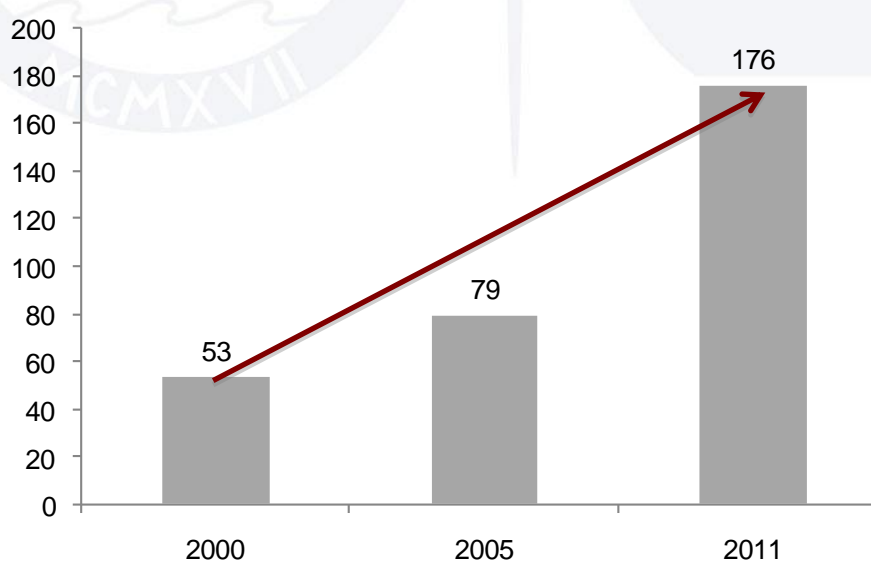


Figura 2. PBI Perú (Miles de Millones de US\$). Tomado de “Perú, perspectivas económicas y sociales”, de Castillo, L.M., 2012, por Ministerio de Economía y Finanzas.

Asimismo, tal como se observa en la Figura 3, el Perú creció constantemente por encima del promedio de la región y se ubicó entre los países de mayor crecimiento. Aún habiéndose presentado entre 2008 y 2009 la peor crisis financiera de los últimos tiempos, el Perú se mantendrá como una economía líder en la región mencionó el MEF.

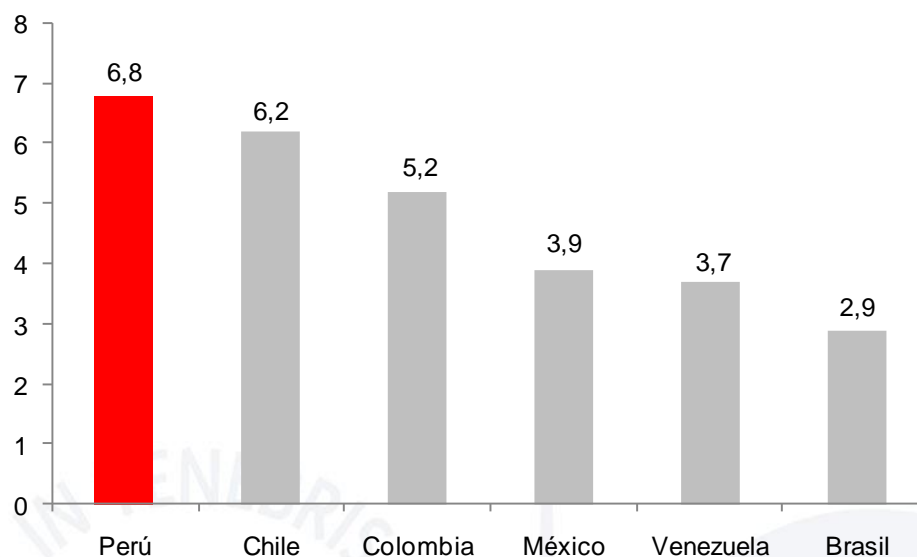


Figura 3. América Latina PBI 2011 (Var. % anual). Tomado de “Perú, perspectivas económicas y sociales”, de Castillo, L.M., 2012, por Ministerio de Economía y Finanzas.

Según IPSOS Apoyo en su estudio sobre Estadística Poblacional menciona datos importantes y que se debe tomar en cuenta para este análisis.

1. El PBI per cápita (2011) es de S/.16,325 (US\$5,900 aproximadamente).
2. La tasa de inflación al cierre del año pasado (2011), 4.7%.

Si se analiza índices como el total de variación promedio de PBI con respecto a otros países del mundo y además la inflación promedio de Perú con respecto a otros países de América Latina se puede apreciar que Perú muestra una clara posición sólida y creciente que asegura un ámbito atractivo para la inversión y propicio para el desarrollo. Cabe destacar que el crecimiento económico se halla ligado a mejoras en la Productividad Total de Factores (PTF). Este avance se explica por los frutos de la estabilidad macroeconómica, la creciente profundización financiera, la mayor apertura comercial y el notable crecimiento de la

inversión privada y pública, entre otros factores. El 28% de crecimiento de la inversión pública y privada es el más alto desde la década de los setenta.

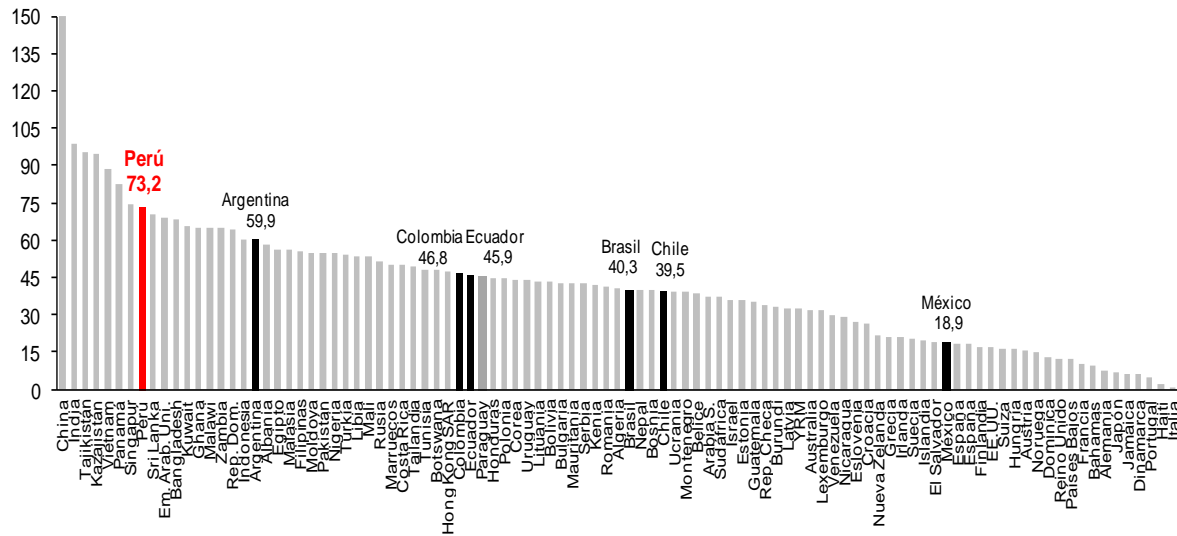
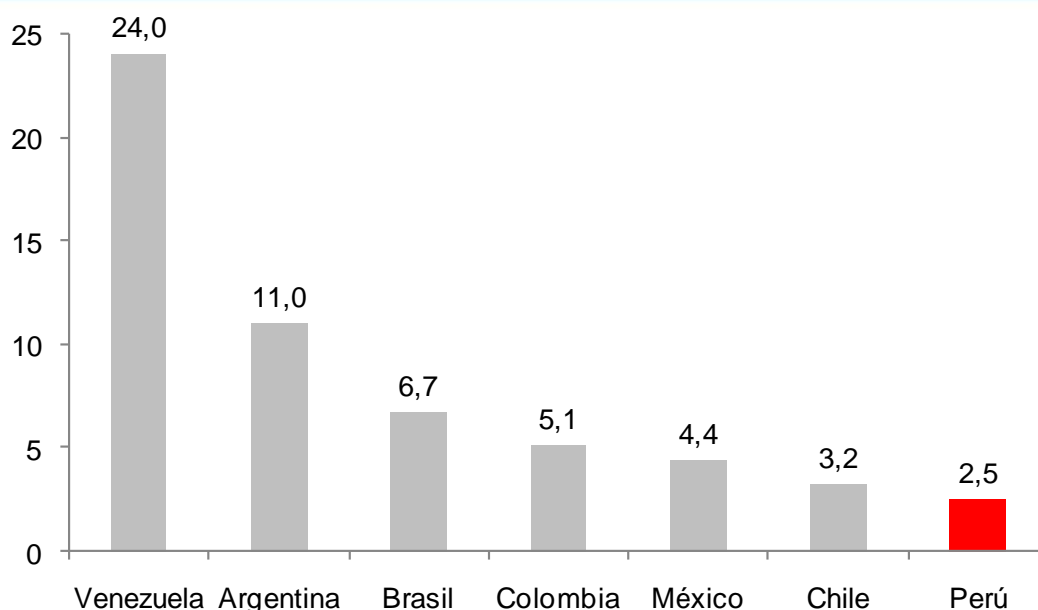


Figura 4. PBI Mundial 2002-2010 (Var. % acumulada). Tomado de “Perú, perspectivas económicas y sociales”, de Castillo, L.M., 2012, por Ministerio de Economía y Finanzas.

En marzo de 2012, Peru21 publicó que el Perú tendría la inflación más baja en 2012 y 2013, y se proyecta como el país con mayor crecimiento, estimó la consultora Latin Focus Consensus Forecast. En 2012, la inflación peruana estaría dentro del rango meta establecido por el Banco Central de Reserva del Perú, con una tasa de 2.6%; para 2013, los analistas prevén que dicha cifra llegue a 2.5%, la más baja en la región por segundo año consecutivo. De acuerdo a las proyecciones, la inflación de Perú en 2012 y 2013, será menor al promedio mundial de 2.9% previsto para ambos años, mientras que Venezuela alcanzará una tasa de 29%. En 2012, el indicador llegará a un 3.2% en Chile, 3.4% en Colombia, 3.8% en México, 4.2% en Ecuador, 5.3% en Brasil y 5.9% en Bolivia. (“Perú tendría la inflación más baja de Latinoamérica en 2012 y 2013”, 2012, 26 de marzo)



*Figura 5.* Inflación promedio en América Latina 2002-2011 (%). Tomado de “Perú, perspectivas económicas y sociales”, de Castillo, L.M., 2012, por Ministerio de Economía y Finanzas.

Por otro lado India y China siguen liderando el crecimiento mundial. Las demás economías emergentes están impactadas favorablemente por la recuperación del comercio internacional, sobre todo Asia. El incremento de los términos de intercambio y el dinamismo de la demanda interna también actuaron a favor. Con 5.8% de crecimiento, las economías de América Latina han sido beneficiadas por el dinamismo del consumo, la inversión y la demanda externa. Los indicadores mensuales de actividad y producción industrial muestran que esta tendencia se mantiene.

**Tecnológico – científico.** Los servicios de telecomunicaciones son de los más beneficiados con los avances tecnológicos ya que al reducir la brecha de estos servicios la banca tiene una gran oportunidad para mejorar sus servicios y sus costos. El Ministerio de Transportes y Comunicaciones (MTC, 2011) informa que de Junio 2006 a Diciembre 2010 se ha más que triplicado el número de líneas móviles llegando a 29 millones de líneas, lo cual significa que pasó de 25 a 98 líneas por cada 100 habitantes proyectándose que a Junio del 2011 llegarían a una línea por cada habitante.

En ese mismo lapso las conexiones de banda ancha para acceso a internet prácticamente se triplicaron con una proyección a seguir incrementándose sobre proporcionalmente comparado con otros sectores de la economía. En Junio de 2012, Andina (Agencia Peruana de Noticias), mencionó el comentario del ingeniero Luis Mejía Regalado, decano del Consejo Departamental de Lima del Colegio de Ingenieros del Perú quien señaló que el país que más invierte en ciencia y tecnología respecto al PBI es Japón, con 3.39%; seguido por Estados Unidos, con 2.60%; Canadá, con 1.94%; China, con 1.42%; y España, con 1.20%. En América Latina destacan las inversiones respecto al PBI de países como Brasil, con 1.02 %; Chile, con 0.67%; Argentina, con 0.49%; México, con 0.46%; Costa Rica, con 0.41%; Panamá, 0.25%; todos los cuales están por encima del Perú que solo invierte 0.20%. (“Perú debe destinar 1% del PBI a promoción de la investigación científica”, 2012, 29 de Junio)

***Histórico – psicológico – sociológico.*** Según el Portal de la marca Perú hecho por PromPerú en el 2012, el Perú tiene una historia de más de 10,000 años está reflejada en civilizaciones como Chavín, Sipán, Nazca, Caral y Kuelap y luego pasando al imperio incaico. Aquí también se evidencia la gran mega diversidad del Perú con 84 de las 117 zonas de vida del planeta. Adicionalmente el Perú tiene importancia culinaria habiendo dado un salto a la gastronomía mundial. La música, los sabores y colores son representados y manifestados en más de 50 lenguas nativas con sus respectivas danzas e instrumentos.

Con Lima declarada capital gastronómica y Machu Picchu y la Amazonía declarados maravillas del mundo ha influido positivamente en la autoestima de los peruanos al convertirse en agentes de cambio para el desarrollo del turismo, las exportaciones y las inversiones. Sin embargo, es inevitable mencionar a su vez la informalidad, el cortoplacismo y la inseguridad ciudadana como temas a considerar y mejorar. (PromPerú, 2012)



**Organizacional – Administrativo.** Según el artículo de la nueva Constitución Política del Perú, promulgada el 29 de diciembre de 1993, el Perú es una república democrática, social, independiente y soberana. El Estado es uno e indivisible. Su Gobierno es unitario, representativo, y descentralizado y se organiza según el principio de la separación de los poderes. Existen tres poderes independientes: Poder Ejecutivo, Poder Legislativo y el Poder Judicial. El Presidente Constitucional es Ollanta Humala Tasso hasta el 28 de Julio del 2016. El Poder Ejecutivo consta del Presidente y dos Vice - Presidentes y el Poder Legislativo con un Parlamento Unicameral con 120 miembros. (Portal del Estado Peruano, 2012)

**Militar.** Las fuerzas armadas de la República del Perú 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. Se considera a la Policía Nacional del Perú dentro de las fuerzas armadas aunque en realidad se trata de un organismo distinto con una misión civil diferente, sin embargo, su actuación y preparación en función a más de dos décadas de narcoterrorismo le ha dado en el caso del Perú, un carácter militar, con importantes fuerzas de ataque terrestres, acuáticas y aéreas y con un personal activo de 114,000 efectivos, y 342,000 reservistas. Las fuerzas armadas del Perú dependen del Ministerio de Defensa y del Ministerio del Interior

La misión de las fuerzas armadas es de realizar el planeamiento, preparación, coordinación y conducción de las operaciones y acciones militares, enmarcadas en el respeto al Derecho Internacional Humanitario. La visión de las fuerzas armadas es de ser disuasivas, entrenadas en forma conjunta, equipadas de acuerdo a las amenazas y roles, y conducidas eficazmente para defender al Perú y sus intereses nacionales vitales.

Entre los objetivos estratégicos de las fuerzas armadas se tiene como prioridad el de erradicar los focos de terrorismo a nivel nacional, potenciar, fortalecer y modernizar los sistemas de inteligencia, de operaciones de información y psicológicas, guerra electrónica, de Comando y Control de Seguridad Telemática aplicado en el campo militar, empleando los

últimos avances de la tecnología, participación permanente en operaciones de Paz y en el fomento de las medidas de confianza mutua en los países limítrofes y de interés, mantener sistemas de vigilancia de fronteras con infraestructura de instalaciones, comunicaciones y equipamiento adecuado y participación eficiente en Defensa Civil y en el desarrollo del país. (Ministerio de Defensa, 2012)

### 3.1.3 Principios cardinales

Según D'Alessio (2008), los cuatro principios cardinales hacen posible reconocer las oportunidades y amenazas para un país en su entorno y en su relación con otros países. Esto fuerza al país y a su gente a ser creativos, a prepararse, a estar listos de forma innovadora y, sobre todo, a ser más productivos con los recursos con que cuentan, para poder competir con mayores posibilidades de éxito en mercados globales. Éstos son:

***Influencia de terceras partes.*** Ninguna interacción entre dos partes puede ser puramente bilateral. Dentro de las relaciones bilaterales peruanas destacan aquellas con países limítrofes como Bolivia, Brasil, Chile, Colombia y Ecuador, así como países de la región como Argentina y Colombia; potencias como Estados Unidos o la Comunidad Europea. Podemos mencionar también a China. Todas estas interacciones se mantienen en observación al menos por un tercer país que puede ver afectados sus intereses o que actúa como intermediario. Se cita como ejemplo Protocolo de Paz, Amistad y Límites de Río de Janeiro con Ecuador en el que intervienen como mediadores Estados Unidos, Argentina y Chile.

***Lazos pasados y presentes.*** Lo ocurrido en el tiempo afecta y se proyecta a las partes de una manera crítica. Perú mantiene en el tiempo relación estrecha con países limítrofes donde hay incidencia directa, hechos del pasado y presente. Sobre hechos del pasado citamos que debido a que Chile se ha negado a negociar un tratado de límites marítimos con el Perú, el 16 de enero de 2008 Perú presentó la demanda ante la Corte Internacional de Justicia, con

sede en La Haya, Holanda, solicitando a dicho tribunal que proceda a la delimitación marítima entre ambos Estados (Ministerio de Relaciones Exteriores, 2012). Esto pretende dejar zanjadas diferencias y que ambos países mantengan un intercambio comercial constante. Un hecho del presente es la construcción de la carretera interoceánica entre Perú y Brasil que dará oportunidades comerciales a ambos países tal como se aprecia en el documento del Mincetur: “Identificación de la oferta exportable peruana al Brasil, ubicada en el área de influencia de la carretera Interoceánica Sur”. (Ministerio de Comercio Exterior y Turismo, 2012)

***Contrabalance de los intereses.*** Se enfoca en la evaluación de las ventajas comparativas con relación al costo comparativo de las alternativas políticas. Perú tiene recursos naturales que le dan ventaja comparativa: minería, agricultura, pesca, forestal; adicionalmente, la actividad turística. De acuerdo al CEPLAN se debe impulsar una nueva política en la que la mayor cantidad de la PEA, se convierta gradualmente en agentes productivos que generen mayor valor agregado de nuestros productos comparativamente ventajosos y otros nuevos (tecnología) hasta convertirlos en productos competitivos en el mercado local e internacional. (Centro Nacional de Planeamiento Estratégico, 2012).

***Conservación de los Enemigos.*** Es prudente manejar un número de enemigos que permita mantenerse competitivo al mantener las capacidades para enfrentarlos. En el Perú, el Consejo Nacional de Competitividad (CNC) es un ente de articulación intersectorial que en el corto, mediano y largo plazo, busca lograr mejoras significativas en el ámbito de competitividad que es la capacidad de un país para competir con otros. (Consejo Nacional de Competitividad, 2012)

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

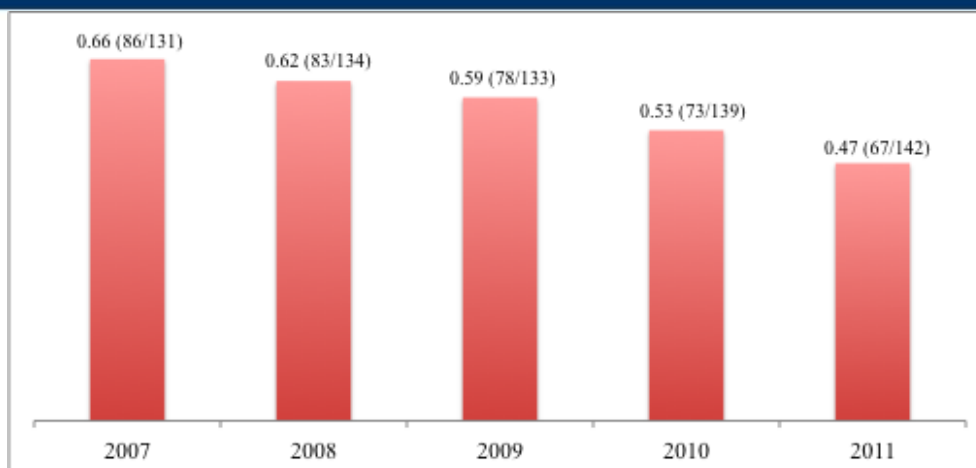
La solvencia y estabilidad de los bancos permiten transferir productos financieros al sistema lo que genera un mayor movimiento y crecimiento de la economía gracias a la

confianza que genera en el público estos factores. Adicionalmente esta solvencia genera una buena imagen al exterior, punto importante dentro de los intereses nacionales ya que esto influye positivamente en toda la economía, tanto en forma interna como externa. Perú es un país con ricos recursos naturales y cuenta dada su ubicación geográfica con gran potencial para el crecimiento. Las ventajas de esta ubicación geográfica son debido a que existe con respecto al hemisferio norte del mundo la estación inversa y por eso se pueden cultivar productos que durante esa época no pueden ser cultivados en el norte. Asimismo, existen tipos de productos que no se producen en muchos sitios del mundo y otros que se pueden producir durante tiempos más largos que en otros lugares, tal como los espárragos. El sector bancario peruano favorece la inversión y dinamismo para este desarrollo en todos los campos de la economía. (ProInversión, 2012)

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

La competitividad es definida por el Foro Económico Mundial (WEF, por sus siglas en inglés) como el conjunto de instituciones, políticas y factores que determinan el nivel de productividad de un país. En este sentido, el fortalecimiento de la competitividad es condición necesaria para el crecimiento económico sostenido y la prosperidad de los países. (Competitividad en el Perú, 2012).

Dentro de la información otorgada por el World Economic Forum (WEF) se puede ver que esta entidad establece un ranking y asigna un puesto de acuerdo al análisis hecho en base a tres puntos: (a) requerimientos básicos, (b) potenciadores de eficiencia y (c) factores de innovación y sofisticación, que generan 12 pilares a analizar, teniendo en cuenta cada uno de ellos para generar una calificación. Así, cada país obtiene un puntaje dentro de la lista que denota el nivel de competitividad del mismo. Según el informe de competitividad en el Perú, el país se encuentra en el puesto 67 de 142 países como se indica en la Figura 6.



*Figura 6.* PERÚ: Índice de competitividad global (Percentil / ubicación relativa). Tomado de “Competitividad en el Perú: Situación y Agenda Pendiente”, por Revista Boletín Moneda del BCRP, 2012. Recuperado de:

[http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Revista\\_MONEDA/moneda-149/moneda149.pdf](http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Revista_MONEDA/moneda-149/moneda149.pdf)

*Nota:* El percentil (puesto entre número de países) resume la posición relativa del país y corrige el efecto de la variación del número de países en el ranking anual. La información presenta la ubicación general del Perú publicada por el reporte anual correspondiente (no considera ajustes interanuales por cambios metodológicos).

En el Reporte de Competitividad realizado por el BCRP, también se especifica que el Perú está en el segundo quintil mundial en cuatro de los 12 pilares de competitividad: sofisticación del mercado financiero (puesto 38), eficiencia del mercado laboral (puesto 43), tamaño del mercado (puesto 48), eficiencia del mercado de bienes (puesto 50) y estabilidad macroeconómica (puesto 52). Entre las fortalezas específicas del país, definidas como los indicadores primarios en los que el país califica en el quintil superior mundial, resaltan: baja inflación, la solvencia del sistema financiero, la protección a la inversión nacional y extranjera; y la flexibilidad de la determinación de salarios. En particular, se resalta que el Perú comparte el primer puesto a nivel mundial en control de inflación junto a los países que registraron una tasa de inflación promedio de 0.5 y 2.9 por ciento anual en 2010 (1.5 y 2.1 por ciento de inflación promedio y fin de periodo en el Perú, respectivamente, dentro del rango meta del BCRP).

Finalmente en cuanto al posicionamiento de Perú dentro de la región, según el Reporte de Competitividad Global 2011-12 del WEF, el Perú se ubica en el puesto siete entre 20 países (puesto 14 en 2007-08). El Perú es el país que registra, junto a Brasil, el mayor avance en competitividad a nivel regional durante el último quinquenio, dado que registra una mejora de siete puestos. Según el reporte Doing Business 2012 del Banco Mundial, a nivel regional, el Perú es el segundo mejor país entre 32 naciones de América Latina y El Caribe en términos de facilidad para hacer negocios ocupando el puesto tres, sólo superado por Chile. (BCRP, 2011)

En abril de 2012, El Comercio hace referencia al último ranking de Euromoney. Según la lista Riesgo País de Euromoney (ECR), que incluye una serie de criterios de riesgo político, económico y estructural, el Perú ocupa la posición 48 a nivel mundial. Con esta posición en la lista, el Perú se ubicó como el sexto destino más seguro para las inversiones en América Latina, antecedido por Chile (posición 18 del ranking mundial), Brasil (38), Colombia (41), Panamá (44) y México (45). Entre otros países de la región destacan Uruguay que ocupa la posición 63 en el ranking mundial, Paraguay (87), Argentina (95), Venezuela (101), Bolivia (110) y Ecuador (114). En abril 2012 El Comercio hace referencia al último ranking de Euromoney (“El Perú es el sexto país más seguro”, 2012, 3 de abril).

En cuanto al acceso de los servicios financieros se puede decir que países como Chile, Brasil y Perú cuentan con mayor cantidad de oficinas a diferencia de México y Uruguay. Con respecto a la cantidad de cajeros automáticos, Chile lleva una gran ventaja competitiva sobre los demás países, seguido por Perú y Brasil. Por otro lado, Uruguay y Argentina tienen mayor cantidad de deudores, que podría estar relacionado a la crisis económica por la que atraviesan, teniendo en cuenta los reportes de los bancos comerciales y empresas del sistema financiero. Brasil y Perú tienen menor cantidad de deudores. A nivel latinoamericano, Perú es el país con el menor ratio de morosidad frente a sus pares regionales, de acuerdo a cifras del 2012.

El ratio de morosidad del sector bancario peruano fue de 1.73% a junio del 2012, según información de la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (SBS). La Figura 7 muestra los ratios de morosidad desde diciembre de 1981 a abril de 2012, apreciándose que en diciembre de 1985 superó el 18%, decreciendo rápidamente a partir de diciembre de 2000, manteniéndose casi constante desde diciembre de 2005.

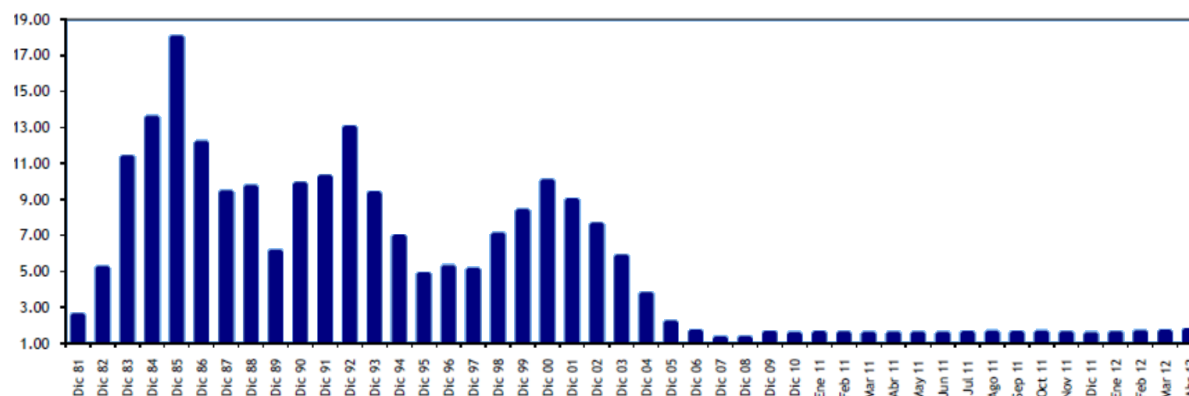


Figura 7. Ratio de morosidad del sector bancario peruano (en porcentaje) de diciembre de 1981 a abril de 2012. Tomado de Boletín Mensual ASBANC, abril de 2012.

### 3.2.1 Condiciones de los factores

De acuerdo al modelo de competitividad de Porter se distinguen los siguientes factores productivos: (a) los básicos, que incluyen el clima, la localización los recursos naturales y la demografía; y (b) los avanzados, que incluyen, la investigación, la infraestructura, entre otros. (Porter, 1991)

El Comercio citó el último “Informe Global de Facilitación del Comercio 2012” (“Enabling Trade Index 2012”) elaborado por el World Economic Forum (WEF) en el que Perú mejoró diez posiciones respecto del informe anterior del 2010. En la nueva lista presentada en Ginebra, el Perú se ubicó en la casilla 53 con un puntaje de 4.34 entre los países que ofrecen más facilidades al comercio, el cual incorpora este año a 132 economías del mundo. A nivel regional, el Perú se ubica en el quinto lugar, por debajo de Chile (14), Uruguay (40), Costa Rica (43), entre otros países.

### 3.2.2 Condiciones de la demanda

La demanda interna en el Perú crecerá entre 5% y 6% en los próximos dos años debido al dinamismo que tendrán el consumo y la inversión privada y pública, según estimó el BBVA Research a Junio 2012. Según el informe, el crecimiento de la demanda interna latinoamericana será de 4.2% en 2012 y 4.1% en 2013. En todas las economías de la región el crecimiento de la demanda interna sería superior al crecimiento del producto bruto interno (PBI). El crecimiento de entre 5% y 6% no sería sólo en el Perú sino también en Uruguay, Panamá, Paraguay y Colombia. Brasil y México ampliarían su demanda interna en menos de 4%. (“Demanda interna en el Perú crecerá”, 2012, 4 de junio)

En el Perú se evidenció un importante dinamismo comercial producto de la apertura económica. Así, entre el 2003 y el 2010 las exportaciones crecieron a una tasa promedio anual de 22% y llegaron en este último año a alcanzar los 35,565 millones de dólares. Como reflejo de esto, el reporte de competitividad global del Foro Económico Mundial (WEF) para 2011-2012 ubica al Perú en el puesto 56 de un total de 142 países en cuanto al tamaño de su mercado externo (Ministerio de Economía y Finanzas, 2012). Por último, de acuerdo al Departamento de Estudios Económicos de Scotiabank, está emergiendo una nueva clase media más extensa, con un abanico más amplio de demanda de productos y servicios bancarios (Scotiabank, 2012). Es importante recalcar en este punto lo mencionado anteriormente en el reporte Doing Business del Banco Mundial en este año 2012 y es la posición del Perú, siendo número dos entre los países de América Latina y El Caribe (32 naciones) y, en relación a la facilidad para hacer negocios, ocupa el puesto tres, lo que constituye una fuerte atraktividad para inversores extranjeros.

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

En junio de 2012, El Comercio publicó que en los bancos, los clientes buscan una mezcla de agilidad, amabilidad e información adecuada y suficiente, es decir, que hagan bien



su trabajo. Para conseguirlo, las entidades ensayan diversas fórmulas: El Banco de Crédito del Perú (BCP), hizo reingeniería de sus zonas de atención, lo que involucra poner un jefe de oficina cuya labor es orientar a los clientes que llegan para que vayan a ventanilla, plataforma, al cajero o al teléfono; además, una sala de cajeros automáticos en primera fila y retirar las sillas de espera para ventanilla. En Interbank, le dan la opción al cliente, quien puede “escoger la mejor forma de interactuar con nosotros”, “self service” (cajeros automáticos e Internet) o “asistido” (en oficina, atención en persona); “el tiempo es más valioso que el dinero”, es el eslogan de Interbank. Asimismo, dicho banco tiene oficinas en Plaza Vea y Vivanda en horarios de las nueve horas de la mañana hasta las 21 horas de la tarde, de lunes a domingo, incluso feriados. Por otro lado, el 50% de las oficinas del Banco Financiero posee horario extendido gracias a que cuentan con la presencia en la red de tiendas Carsa que están abiertas los 365 días del año.

Con el tiempo, cada vez serán menos las personas que vayan a hacer alguna operación al banco. Sin embargo, todavía las oportunidades de la banca son inmensas y se debe trabajar para explotarla y desarrollarla. Los clientes todavía desean ver el edificio en el que depositan sus ahorros; asimismo, la red de cajeros automáticos son los preferidos por el consumidor lo que demuestra que se tiene más confianza por una red físico más que una virtual.

Las personas a las que se designan para interactuar con los clientes, son escogidas según un perfil y además son capacitadas especialmente de acuerdo a la cultura corporativa (Interbank); asimismo, deben tener ciertas cualidades y actitudes altamente competitivas (BCP) y ofrecer una atención fundamentada en la amabilidad y la proactividad (BBVA). Se hacen evaluaciones, pruebas de personalidad y capacitación (Scotiabank), que varían según el segmento al que pertenezcan los clientes, desde el gerente de agencia hasta los representantes financieros (Financiero). (“Sepa cuáles son las estrategias de los bancos”, 2010, 28 de junio)

En la Figura 8 se presenta un estudio hecho por la empresa Brain Network Consulting Group refiriendo los canales de preferencia de los consumidores así como también la mezcla de canales que usan. Esta mezcla de canales no implica que no usen otros, para el caso, se han considerado a los “heavy users” (usuarios fuertes) en cada caso.

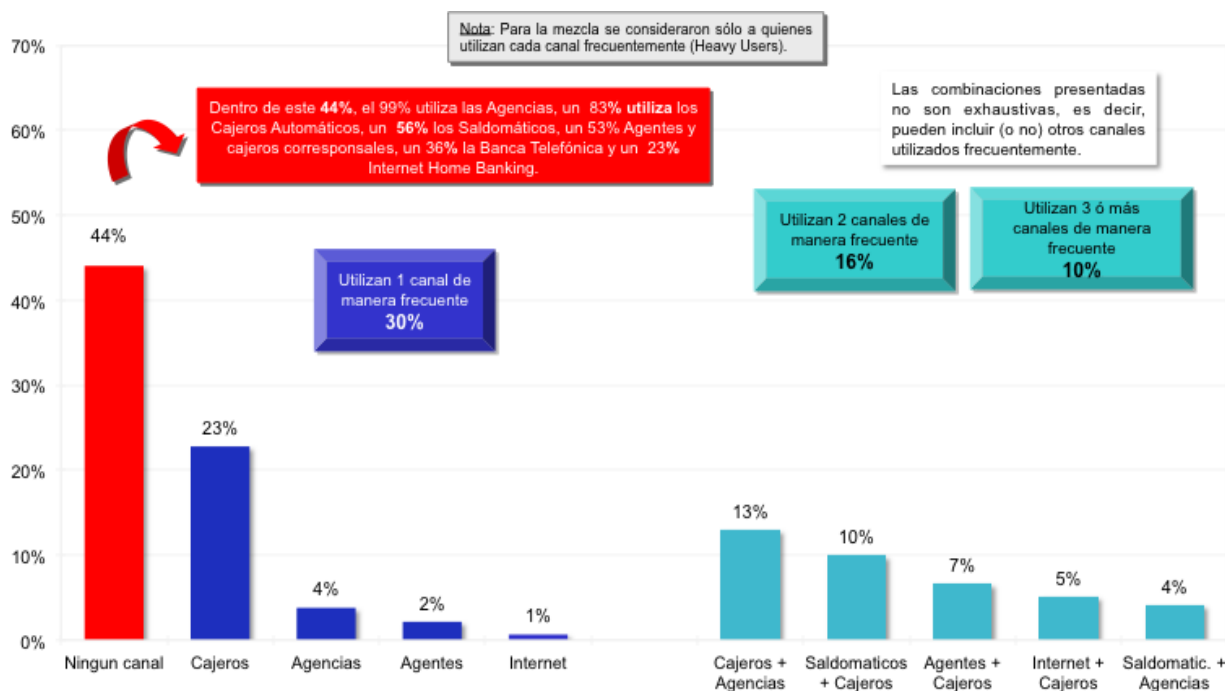


Figura 8. Mezcla de canales usada por un cliente para transacciones financieras. Tomado de “Informe de Resultados Básicos del Negocio Retail, Edición 2011“, por Brain Network Consulting Group, 2011.

En lo que respecta a la organización de las entidades bancarias peruanas y al analizar los informes de Equilibrium Clasificadora de Riesgo S.A., se observa que las unidades de negocio de los cuatro bancos que forman el 80% del sector bancario peruano, están organizadas principalmente en dos unidades de negocio: Banca Personas y Banca Empresarial y, adicionalmente, cuentan con un Área de Riesgos, la cual es común en todos los bancos. En la Tabla 5 se muestra la organización de los cuatro principales bancos.

Tabla 5

*Organización de los Principales Bancos*

	Banco de Crédito del Perú	Banco BBVA Continental	Banco Internacional del Perú	Scotiabank Perú
Unidades de Negocio	Banca Minorista Negocio Mayorista	Distribución Red Wholesale Banking & Asset Managment Innovación y Desarrollo	Banca Retail Comercial Mercado de Capitales	Banca Retail Banca Corporativa y Comercial
Principales Unidades de Apoyo	Riesgos Operaciones y Sistemas Planeamiento y Finanzas	Riesgos Medios Finanzas	Riesgos Operaciones Finanzas	Riesgos Operaciones y Administración Chief Financial Officer

*Nota.* Adaptado de “Boletín Financiero”, ASBANC, 2012. Recuperado de: [http://www.asbanc.com.pe/Documentos/Boletin\\_Mensual/2012/Boletín\\_Mensual\\_Abril\\_2012.pdf](http://www.asbanc.com.pe/Documentos/Boletin_Mensual/2012/Boletín_Mensual_Abril_2012.pdf)

La rivalidad de las entidades bancarias en el Perú es debida a que los competidores ven la oportunidad de mejorar su posición. La rivalidad del BCP con los competidores existentes es alta, principalmente con los bancos internacionales como el BBVA y Scotiabank, los cuales difieren en estrategias, orígenes, relaciones con sus compañías matrices y tiene diferentes objetivos, lo cual hace que exista una mayor diversidad.

El crecimiento del sector financiero en general, origina una competencia por mayor participación en el mercado, para aquellas empresas que buscan expansión. Los costos fijos elevados crean fuertes presiones para que las empresas operen con plena capacidad; para el BCP, por ejemplo, los costos fijos son altos pero esto no lleva a que la empresa reduzca los precios para asegurar sus ventas ya que sus costos variables son muy bajos.

Los productos del BCP tienen poca o casi ninguna diferencia con los de otros bancos, por lo cual busca diferenciarse en el servicio al cliente para lo cual evalúan constantemente a su personal. En ese sentido, la capacidad de las entidades bancarias se ha incrementado

considerablemente; por ejemplo, el número de oficinas y el número de trabajadores en todo el Perú, lo cual creó un desequilibrio en el mercado ya que existían muchas oficinas que no trabajaban a su máxima capacidad, por lo cual se generaban mayores costos. Finalmente, los intereses estratégicos de los bancos del Perú son altos porque todos quieren lograr el éxito. Cada banco busca ser el líder en el sector financiero lo cual genera mayor rivalidad.

### **3.2.4 Sectores, estructura y rivalidad de las empresas**

Las industrias relacionadas son los proveedores de insumos y materias primas, los proveedores de tecnología, entre otros. Los sectores de apoyo son el gobierno, con la infraestructura de carreteras, puertos y aeropuertos, políticas fiscales y políticas de regulación. El análisis de los sectores relacionados y de apoyo se refiere a: (a) carreteras pavimentadas, (b) disponibilidad de proveedores locales, (c) capacidad de absorción empresarial de la tecnología, (d) calidad de la infraestructura del transporte aéreo, (e) calidad de la infraestructura del transporte marítimo, (f) disponibilidad de capital, y (g) disponibilidad a nuevas tecnologías.

Según el Instituto Peruano de Economía (IPE), el sistema de transporte peruano no satisface los requerimientos de accesibilidad, transitabilidad, confiabilidad y seguridad que la población necesita (IPE, 2009). Esto se debe principalmente al crecimiento desigual de los diversos medios de transporte, a la infraestructura insuficiente, a la baja calidad de los servicios y a la informalidad, entre otros factores. La infraestructura nacional aún es deficitaria pero cuenta con las características suficientes para tener integrada a la mayor parte del territorio nacional, con un nivel de eficiencia que va mejorando año tras año.

El Perú es uno de los países sudamericanos con menos carreteras asfaltadas y con más carreteras en mal estado. La densidad de vías asfaltadas por kilómetros cuadrados de superficie está muy por debajo de la media regional, superando sólo a Bolivia en el área andina. De acuerdo a IPE (2009), la infraestructura vial se compone por más de 78 mil km de

carreteras, que se clasifican en tres tipos de redes viales: nacional (22%), departamental (18%) y vecinal (60%), aproximadamente; y el estado de las vías es el siguiente: 14% están asfaltadas, 23% afirmadas, 18% sin afirmar y 45% en trocha. Adicionalmente existen carreteras que carecen de identificación y de señalización, principalmente las que se encuentran en las zonas más alejadas de la sierra y selva.

De acuerdo al Reporte de Competitividad Global del World Economic Forum (2011), Perú obtuvo un promedio de 5.0 en el indicador de disponibilidad de proveedores locales, lo que refleja un importante número de empresas que proveen materiales, componentes, equipos y servicios importantes. Así también, los proveedores se han vuelto cada vez más competitivos y asisten en el desarrollo de nuevos productos y procesos; un claro ejemplo es la industria agroindustrial que satisface localmente sus necesidades de componentes y partes.

Las industrias de tecnología tienen deficiencia de proveedores locales de primera calidad, debido a que son intermediarios y no asesoran en la compra de materiales o equipos, lo que genera un aumento en los costos. De acuerdo al Reporte de Competitividad Global, Perú obtuvo un promedio de 4.9 en el indicador de capacidad de absorción empresarial de la tecnología, lo que refleja que el país ha mejorado su capacidad doméstica de absorber nueva tecnología principalmente de las tecnologías de la información. La capacidad de absorción de tecnología resulta crucial para fortalecer los sectores económicos, atraer inversiones más intensivas en tecnología y para que la inversión extranjera directa tenga un efecto multiplicador importante en la productividad del país.

De igual manera según IPE (2009), actualmente el Perú cuenta con un total de 145 terminales aéreas, entre los que se incluyen 11 aeropuertos internacionales, 20 aeropuertos nacionales, 104 aeródromos y 10 helipuertos. El principal y más importante es el Aeropuerto Internacional Jorge Chávez, el cual es considerado uno de los aeropuertos más importantes de

América del Sur, tanto por movimiento de pasajeros, carga y correo, como por su ubicación, habiéndose convertido en un hub de conexiones internacionales.

El sistema portuario de uso público en el Perú está conformado por 24 terminales, de los cuales 19 corresponden a puertos marítimos localizados en la costa, 4 a puertos fluviales y uno lacustre. El principal y más importante es el Puerto Marítimo del Callao, el cual concentra el 90% del transporte marítimo del país tanto mercante como militar. En el año 2011 se realizó la ampliación del canal de entrada al terminal portuario del Callao, lo que permitió la llegada de las naves Panamax y Post Panamax, convirtiéndolo en el puerto de aguas interiores más profundo del Pacífico Sur. Esta ampliación mejoró las condiciones de operatividad y seguridad para el desarrollo del transporte marítimo entre Asia y Sudamérica. En el caso del sector bancario peruano, tanto la infraestructura aérea como la portuaria son de particular importancia pues han hecho del Perú un país líder o "hub regional" en la zona del Pacífico Sudamericano. Dado el dinamismo del sector financiero, como consecuencia del crecimiento de la economía peruana, muchas organizaciones y los bancos más importantes del mundo evalúan, y en algunos casos han hecho pública su intención de establecerse en el país ("Bank of China tendrá luz verde para operar en el Perú", 2012, 12 de julio). Sin embargo, debe reconocerse que la deficiente infraestructura nacional dada la complejidad geográfica de cada una de sus regiones naturales, limita el accionar de los peruanos; asimismo, la falta de vías de comunicación retrasan la integración y seguridad nacional.

De acuerdo al INEI (2009), las principales empresas del país presentan niveles altos en cuanto a tenencia de computadoras, acceso a telefonía móvil, telefonía fija, uso de redes locales. En el Perú, existen actividades económicas abiertas al uso de tecnología, tales como: las universidades, servicios de hospedaje, servicios eléctricos, hidrocarburos y agencias de viaje; de estas, tres de cada cuatro empresas cuentan con página web y ésta se convierte en

un canal prioritario para la comercialización de sus productos y/o servicios. Más del 95% de este importante segmento empresarial, considera a las tecnologías muy útiles, por lo que las incorporaciones de las Tecnologías de la Información y Comunicación en los Hogares (TIC) son bien recibidas y admitidas como herramientas que ayudan a su desarrollo. Sin embargo, el uso de las TIC en el Perú está basado en sencillas operaciones relacionadas principalmente a la facturación, cobranza y tienen muy poco en procesos de gestión del negocio.

### **3.2.5 Influencia del análisis en el sector bancario peruano**

Es necesario impulsar el desarrollo de nuevas soluciones para la gestión del negocio a través de herramientas existentes, en evolución y las nuevas que se incorporen en este tipo de negocios, tales como: el uso de Internet como fuente de información que tiene recursos casi interminables con toda la data que existe hoy en día y a futuro; la implantación de la banca electrónica a nivel general llegando a todos los poblados donde sea rentable hacerlo, agregando inclusive sitios donde no sea rentable tratando de llegar a un acuerdo con el estado para subvencionar estos puntos, donde existe más un interés estatal que uno empresarial; y el desarrollo de la comunicación de los clientes con la administración para lograr mejorar por un lado la percepción del usuario/cliente y por otro lado captar a clientes nuevos que hoy en día no utilizan el sector bancario en general.

## **3.3 Análisis del Entorno PESTE**

Como parte del análisis externo del sector bancario peruano, ha sido desarrollado un Análisis del Entorno Político, Económico, Social, Tecnológico y Ecológico (PESTE), en particular de aquellas variables que tiene mayor relevancia en el mismo.

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

*Política fiscal.* La estabilidad de la macroeconómica peruana es debida, en gran medida, a las políticas fiscales aplicadas por el Ministerio de Economía y Finanzas (MEF).

El Perú ha logrado buenos resultados que lo llevan a estar en un sitial importante dentro de Sudamérica, es así que en mayo de 2012 El Comercio publicó que el MEF proyectó una expansión de 6% para los años 2013 al 2015 en la economía local; mientras que, en una proyección más amplia, auguró que el crecimiento anual podría ubicarse entre 6% y 6.5% hasta el 2015. Asimismo, se prevé para este año una inflación acumulada de 2.8% y de 2.0% para el 2013, ambos dentro del rango meta del Banco Central de Reserva del Perú (BCRP). Entre otras proyecciones, el Gobierno mantuvo su pronóstico de superávit fiscal de este año en un 1,0% del Producto Bruto Interno (PBI) y lo redujo a 1,1% del PBI para el 2013 desde el 1.4% calculado anteriormente. De otro lado, el MEF elevó la proyección de superávit comercial para este año a US\$8,249 millones desde 5,390 millones de dólares. (“MEF mantiene una proyección de crecimiento de 6% para los próximos dos años”, 2012, 31 de mayo)

A fin de afrontar los efectos de la crisis económica internacional que se produjo a finales del 2008, el MEF implementó un Plan de Estímulo Económico que permitió sobrellevar los efectos de la crisis financiera gracias a la fuerte posición fiscal y a los mayores ingresos provenientes de las exportaciones por los altos precios de los commodities. El Gobierno peruano ha logrado acumular reservas, sin la necesidad de incrementar los impuestos. Es posible afirmar que el Plan de Estímulo Económico peruano fue mucho más disciplinado que aquellos implementados por otros países y tuvo además mayor efecto social.

En junio de 2012 el diario Gestión publicó que el gobierno peruano oficializó mediante un Decreto de Urgencia, un nuevo Plan de Estímulo Económico de S/. 2,072 millones de Nuevos Soles, con la finalidad de contrarrestar los posibles efectos de la crisis externa, mediante la inyección de dinero para agilizar la inversión y el gasto público, ampliar programas sociales y mejorar la infraestructura agrícola, al igual que las comisarías,



vías vecinales y la Red Vial Nacional. (“Oficializan plan de estímulos por S/.2,000 millones para contrarrestar la crisis externa”, 2012, 26 de junio)

**Regulaciones Gubernamentales.** La legislación y supervisión bancaria son factores críticos a considerar a fin de evitar que el sistema financiero sea vulnerable. En Perú, la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (SBS) es el organismo encargado de la regulación y supervisión de los sistemas financieros, de seguros y del Sistema Privado de Pensiones (SPP), así como de prevenir y detectar el lavado de activos y financiamiento del terrorismo; su objetivo primordial es preservar los intereses de los depositantes, de los asegurados y de los afiliados al SPP.

La SBS (2012) decidió que el sistema financiero peruano estaría normado por las recomendaciones sobre la legislación y regulación bancaria, emitidos por el Comité de Supervisión Bancaria de Basilea, publicados en Junio de 2006, en el documento “Convergencia internacional de medidas y normas de capital”, también conocido como el Nuevo Acuerdo de Capital o Basilea II, en el cual se establecieron los siguientes pilares: requerimiento de capital (Pilar 1), principios del proceso de revisión supervisora (Pilar 2), y disciplina de mercado (Pilar 3). Desde el 2009, el Comité de Basilea trabajó otro conjunto de reformas con el objetivo de fortalecer la regulación, la supervisión y la gestión de riesgos del sistema financiero, de manera que el sector pueda enfrentar de manera positiva los diferentes escenarios de la crisis económica mundial, al cual denominó Basilea III; tales reformas fueron publicadas en el 2010 en los documentos: “Basilea III: un marco regulatorio global para los bancos y sistemas bancarios más resistentes” y “Basilea III: marco internacional para la medición, estándares y monitoreo de riesgos de liquidez”.

La SBS (2012) terminó la implementación del Pilar 1 del marco regulatorio de Basilea II por el cual, desde julio de 2010, las empresas del sistema financiero peruano se han adecuado al reglamento para el requerimiento de patrimonio efectivo por riesgo de crédito. El

nuevo reglamento para la supervisión consolidada de los conglomerados financieros y mixtos fue aprobado por la SBS mediante Resolución 11323-2010, mediante el cual se agregan mejoras en los requerimientos y composición del patrimonio efectivo, exigiendo un capital mínimo no solo al conglomerado en su conjunto, sino también a cada grupo consolidable; también se mejoraron las exigencias de límites de concentración tanto para el grupo consolidable del sistema financiero como para el de seguros. La norma ha permitido proteger los intereses de los ahorristas y asegurados, mediante una supervisión más adecuada de los riesgos inherentes a los conglomerados. Tales mejoras fueron parte de la implementación de Basilea II.

Desde la implementación de tales regulaciones, el sector financiero peruano ha logrado una posición sólida, estable y cuenta con buenas previsiones para enfrentar los embates de la crisis internacional. Por su parte la SBS, ha logrado importantes reconocimientos gracias a su exitosa gestión de supervisión y regulación; en el 2010, el FMI y el Banco Mundial afirmaron el buen nivel de supervisión alcanzado por el Perú en reconocimiento a su buen nivel de supervisión y colocándolo como uno de los mejores países de Latinoamérica. (Caretas, 2011)

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

**Riesgo País.** El riesgo país es un índice que intenta medir el grado de riesgo que presenta un país para las inversiones extranjeras. Cuando los inversionistas eligen dónde y cómo invertir, buscan maximizar sus ganancias, pero además tienen en cuenta el riesgo. En el caso peruano el riesgo país es uno de los más bajos en la región, el cual ha tenido un comportamiento estable a pesar de los conflictos sociales de los últimos años.

El índice riesgo país denominado “Emerging Markets Bond Index Plus” (EMBI+) es calculado por el banco de inversiones JP Morgan en función de la diferencia del rendimiento promedio de los títulos soberanos, en este caso peruanos, frente al rendimiento del bono del

Tesoro estadounidense; este índice es una orientación para los inversionistas, pues implica que el precio por arriesgarse a hacer negocios es más o menos alto.

En abril de 2012, el Perú mantuvo su comportamiento volátil, en medio de la incertidumbre registrada en los mercados internacionales, por los problemas de deuda y el débil desempeño económico en países de la zona euro. Como puede observarse en la Figura 9, al término de abril esta variable anotó 166 puntos básicos (pbs), nivel mayor en 9 puntos con relación a lo reportado al cierre de marzo de 2011 (ASBANC, 2012). A fines del 2011, con 180 pbs el riesgo país peruano representaba uno de los más bajos de los países emergentes, solo superado por México, Chile y Panamá. El riesgo país tuvo su mejor momento el 12 de junio de 2007 en el que se registró un nivel mínimo histórico al cerrar en 95 pbs.

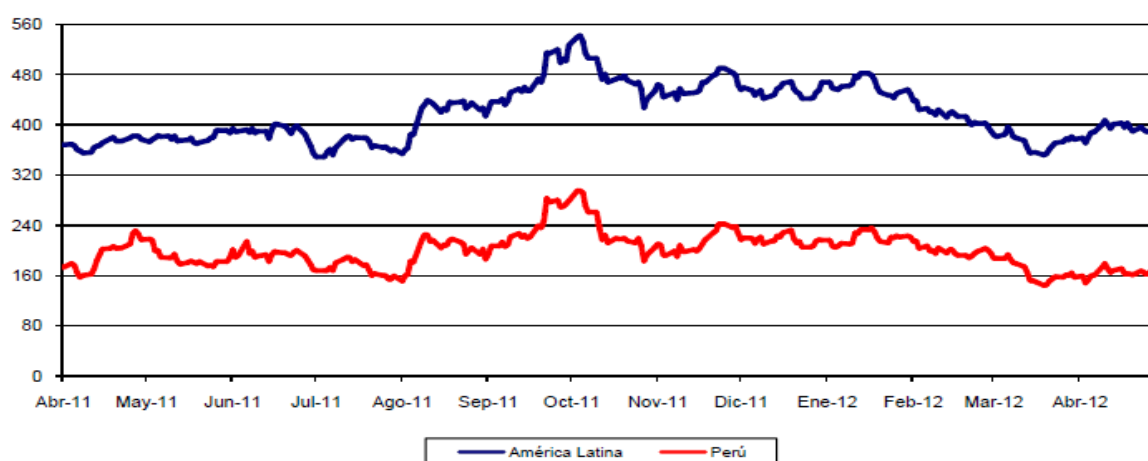


Figura 9. Riesgo país en EMBI+ calculado en puntos básicos a abril de 2012. Tomado de Boletín Mensual, de la Asociación de Bancos, ASBANC, 2012.

Adicionalmente, las tres principales agencias calificadoras de riesgos: (a) Standard & Poor's, (b) Moody's y (c) Fitch, otorgaron el grado de inversión al Perú, dado su bajo nivel de riesgo país. El 16 de agosto de 2012, la agencia calificadora Moody's subió la calificación crediticia del Perú en un escalón con perspectiva estable, debido a que ve un menor riesgo político y un sólido desempeño fiscal. La deuda soberana en moneda extranjera pasó a "Baa2" desde "Baa3", nivel que colocó su valoración en línea con las otras

agencias Standard & Poor's y Fitch Ratings. La mejora en la calificación fue debida a la reducción de las vulnerabilidades asociadas a eventos de riesgo político, un continuo y robusto crecimiento económico y un sólido desempeño fiscal, mejoras de los indicadores de deuda del gobierno, una disminución de la exposición del país a la deuda denominada en moneda extranjera (“Moody's subió calificación crediticia del Perú”, 2012, 16 de agosto).

El martes 30 de agosto de 2011, la agencia Standard & Poor's subió la calificación crediticia de Perú, elevando su calificación a largo plazo en moneda extranjera a “BBB” desde “BBB-” y en moneda local a A-, ambas con perspectiva estable; también subió la calificación soberana de corto plazo en moneda extranjera de Perú a “A-3” desde “B” y la de moneda local a “A-2” desde “A-3” (“Standard & Poor's subió calificación de deuda peruana”, 2011, 30 de agosto).

Asimismo en noviembre de 2011, La República publicó que la agencia Fitch elevó la calificación crediticia al Perú debido a la evolución positiva de las principales variables macroeconómicas en el país, la estabilidad monetaria y la acumulación de reservas; situación en la que Perú se ve relativamente mejor que el resto de países para hacer frente a la crisis financiera que afecta el ámbito internacional. (“Fitch Ratings eleva calificación crediticia del Perú a BBB”, 2011, 10 de noviembre).

El 19 de octubre del 2007 Dominion Bond Rating Service (DBRS) de Canadá otorgó a Perú el grado de inversión (BBB) para su deuda a largo plazo en moneda extranjera y local. El sólido panorama económico de Perú, con tasas de crecimiento del Producto Bruto Interno (PBI) estimadas en 6.5% en el mediano plazo, son un factor clave de apoyo para la subida de las calificaciones.

La percepción positiva refleja la expectativa por la continuidad de una amplia política fiscal y monetaria bajo la orientación del gobierno peruano, las cuales a su vez respaldan una mayor flexibilidad de la política económica y del crecimiento. El BCRP señaló en su más

reciente reporte de cifras económicas, divulgado en marzo, que la economía local se expandiría 5,7% en el 2012. La nueva estimación de la autoridad monetaria se acerca a la anunciada hace dos semanas por el Banco Interamericano de Desarrollo (BID), que corrigió su proyección al alza de la economía peruana de un nivel de 5.2% y 5.5% a otro de 5.6% y 6% (“Julio Velarde: economía peruana podría crecer”, 2012, 27 de abril).

La Tabla 6 presenta el rating de riesgos de los países Latinoamericanos, en el que Perú ocupa el tercer lugar.

Tabla 6

*Rating de Países Latinoamericanos (Principales Calificadoras de Riesgo)*

País	S&P	Fitch	Moody's
Chile	A+	A+	Aa3
México	BBB	BBB	Baa1
Brasil	BBB	BBB	Baa2
Perú	BBB	BBB	Baa3
Colombia	BBB-	BBB-	Baa3
Bolivia	B+	B+	B1
Venezuela	B+	B+	B2
Argentina	Bu	B	B3
Ecuador	B-	B-	Caa2

*Nota.* Tomado de Principales Calificadoras de riesgo, por Bloomberg. Tomado de: “Calificación de Riesgo soberano”, de Proinversión, 2012. Recuperado de: <http://www.proinversion.gob.pe/0/0/modulos/JER/PlantillaStandard.aspx?ARE=0&PFL=0&JER=2645>

**Nivel de informalidad.** Según informó César Peñaranda, presidente del Instituto de Economía y Desarrollo de la Cámara de Comercio de Lima (CCL), el Perú es la sexta economía más informal del mundo y la tercera en América Latina. La tasa de informalidad llegaba al 60.9% del PBI, mientras que en Bolivia era de 68.3% y en Chile sólo alcanzaba al 20.9%. La estimación de la evasión del Impuesto General a las Ventas (IGV) indicó que le costaba al país el 3.7% de su PBI, es decir, S/.13,712 millones anuales. También fue estimado

que medidas como la racionalización y posterior eliminación de las exoneraciones tributarias, así como un combate eficaz contra la evasión del IGV y el contrabando, permitirían aumentar la presión tributaria que era de 14.8% al 20.1% del PBI. (“Perú es el sexto país más informal del mundo”, 2011, 6 de julio).

El estudio de Schneider et al (2010), permite hacer un comparativo de la informalidad entre 162 países, encontrándose que Latinoamérica en promedio supera a la media de esta muestra pues registra un estimado de 44% de informalidad respecto al 36% del total. Países como Bolivia, Perú y Haití registran niveles del 70%, 66% y 55%, respectivamente. La Figura 10 presenta la estimación de la tasa de informalidad como porcentaje del PBI, encontrándose a Perú en el cuarto lugar.

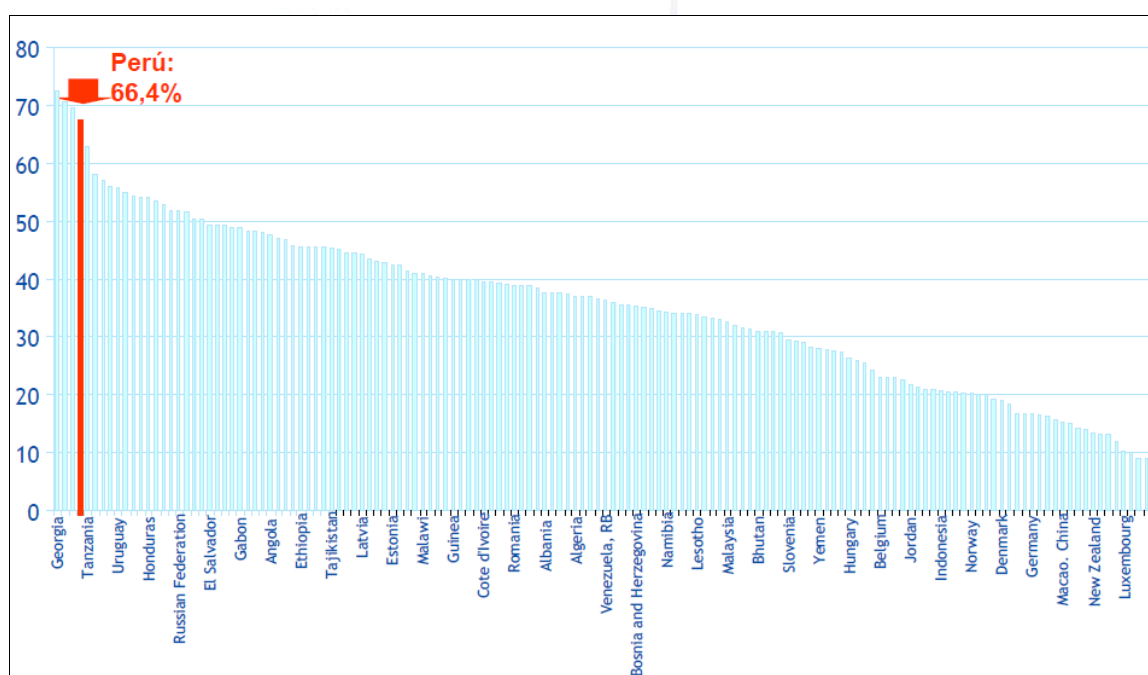


Figura 10. Estimación de la tasa de informalidad como porcentaje del PBI. Tomado de “El problema de la Informalidad”, de COMEX Perú Sociedad de Comercio Exterior del Perú, del Foro de la Agenda de Inclusión social, 2010.

El BCRP en su Revista Estudios Económicos (2012) indica que ampliamente generalizada en el país, la informalidad en el Perú muestra niveles alarmantes. En efecto, las mediciones disponibles la ubican como una de las más altas del mundo. Esto es motivo de preocupación porque refleja una ineficiente asignación de recursos (sobre todo de mano de

obra) y una ineficiente utilización de los servicios del estado, lo cual podría poner en riesgo las perspectivas de crecimiento del país. La evidencia comparativa sugiere que la informalidad en el Perú es producto de la combinación de malos servicios públicos y un marco normativo que agobia a las empresas formales.

Esta combinación se vuelve particularmente peligrosa cuando, como en el caso peruano, la educación y desarrollo de capacidades es deficiente, cuando los métodos de producción son aún primarios, y cuando existen fuertes presiones demográficas. Si bien la evidencia obtenida al comparar los datos de distintos países explica en gran medida el nivel de informalidad en el Perú, ésta no es suficiente para explicarlo completamente. Se requiere mayor información sobre el caso específico del Perú para llenar este vacío (BCRP, 2008).

La Oficina Internacional del Trabajo y la Secretaría de la Organización Mundial del Comercio en un estudio conjunto señalan que la existencia de grandes economías informales es una de las principales razones por las cuales los países en desarrollo no se benefician plenamente de su integración en la economía mundial. A este respecto, la formalización, además de mejorar las condiciones de trabajo de grandes segmentos de la fuerza de trabajo en esos países, también constituye un motor importante que impulsaría el crecimiento y la dinámica de la economía de los países y del mundo. Alrededor del 60% de todos los trabajadores en el mundo no están empleados formalmente y se ven así privados de ingresos adecuados y de posibilidades de carrera, esto limita a su vez los recursos que el gobierno podría utilizar productivamente y el aumento de la demanda agregada. Al mismo tiempo, la integración de un país en la economía mundial, si se administra debidamente, ofrece una de las mejores oportunidades de que los trabajadores informales mejoren sus niveles de vida y los gobiernos establezcan condiciones de trabajo decentes (OMC, 2009).

La informalidad es un problema porque esta alta proporción de la población guarda una estrecha relación endógena con los problemas de desigualdad, pobreza absoluta y

protección social, que también limita la calidad y efectividad del Estado en estos países, pues dificulta su poder recaudatorio y su presencia real. Asimismo condiciona la efectividad de las políticas macro y obstruye la potencialidad de crecimiento de pequeñas empresas, con baja productividad, asociadas al bajo perfil educativo del empleo e ínfimo acceso al capital.

El crecimiento económico es un factor relevante para la reducción de la informalidad, de acuerdo con la mayoría de estudios, pero su impacto para reducir dicha informalidad depende del entramado microeconómico e institucional. Factores como el clima de negocios, la sobrerregulación, políticas de Estado (e.g. educación) y la estructura del mercado laboral se convierten en condicionantes claves. En el plano laboral, por ejemplo, hay conclusiones interesantes en la literatura que resaltan las dificultades impuestas por ley de ajustar el factor trabajo en el proceso productivo ante los cambios cíclicos, pues desalienta la contratación, eleva la tasa de desempleo natural y retroalimenta al mundo informal.

Para reducir la informalidad se recomienda identificar aquellos aspectos relacionados a procesos ineficientes de gestión (e.g. trámites burocráticos). Sobre este punto, Hernando De Soto (1986), actual Presidente del Instituto Libertad y Democracia y reconocido economista peruano y candidato al premio Nobel de Economía 2011, plantea algunas recomendaciones tales como la necesidad de que el Estado reconozca los derechos de propiedad de las comunidades pobres y permitir que decenas de millones de empresarios pobres se incorporen al sistema en vez de seguir excluidos de él por la burocracia y el papeleo. Sin embargo, los avances importantes en este ámbito dependen en gran medida de los recursos que se inviertan, y esto es un problema en los países con alta informalidad.

La informalidad está asociada a la evasión del pago de impuestos, que se traduce en escasez de recursos y en el debilitamiento del Estado. Uno de los elementos detrás de una mayor base tributaria es el crecimiento económico que ya América Latina experimenta, pero que no se traduce en mejoras recaudatorias claras. Quizá en este contexto de mayor



expansión valga la pena explorar políticas enfocadas en un mayor control e inspección del cumplimiento. Hay varios estudios que resaltan el efecto multiplicador de invertir en la tecnificación y capital humano. Con mayores recursos, ya se podrá ir diseñando otras medidas de mayor calado que coadyuven a una mayor presencia del Estado, una mejora en la calidad de sus servicios, y con ello a lograr un mayor sentido de pertenencia de la población a sus países.

Otra causa son los aspectos distorsionantes en los mercados laborales, que limitan los procesos de contratación, afectan el desempleo y se convierten en un factor importante en la generación de economías informales. El problema más complicado aquí para los hacedores de política es el de la economía política, pues cambios en este ámbito implican trastocar privilegios, o situaciones de confort de determinados grupos. En general, los responsables de los gobiernos deberán buscar espacios adecuados para ejecutar planes que mitiguen los efectos de medidas impopulares. Y al final de todo, ir gestando un círculo virtuoso de variables que refuercen el vínculo Estado-sociedad, que redunden en un mayor desarrollo y en un futuro realmente brillante para Latinoamérica (Semana Económica, 2011).

***Acceso al crédito del sistema financiero.*** De los casi 30 millones de habitantes que hay en el país, la Población Económicamente Activa (PEA) ocupada es de 11 millones aproximadamente y de éstos solo 6 millones están bancarizadas, por lo que aún persiste una cifra alta de personas que no tienen acceso al sistema financiero peruano (“Cinco millones de peruanos no tienen acceso”, 2012, 5 de junio).

Según Gianfranco Ferrari, gerente central de Banca Minorista del BCP, el departamento que tiene el menor índice de bancarización es Huancavelica (5.3%), seguido por San Martín (6.5%), Amazonas (6.6%), Madre de Dios y Pasco (ambos con 7.3%); mientras que Lima y Callao logran un porcentaje de 53.5 puntos, el nivel más alto. Si bien es cierto en los últimos años las entidades bancarias han incrementado sus inversiones en

infraestructura a fin de tener mayor presencia en los diferentes departamentos, el nivel de bancarización en el Perú aún es bajo si es comparado con países como Chile, Colombia, entre otros.

Según ASBANC, al cierre de abril 2012, las Colocaciones Brutas de la banca privada ascendieron a un total de S/. 131,010 millones. Los Préstamos en Moneda Nacional alcanzaron un monto de S/. 64,614 millones, cifra que representó un avance de S/. 521 millones (0.81%) frente a marzo 2012 y en S/. 8,682 millones (15.52%) respecto a abril de 2011. Por su parte, los Préstamos en Moneda Extranjera totalizaron US\$ 25,150 millones, mostrando un crecimiento mensual de US\$ 299 millones (1.21%) y una expansión anual de US\$ 3,433 millones (15.81%). Los Créditos Minoristas de la banca privada, es decir, el conjunto de los créditos a pequeñas empresas, microempresas, consumo e hipotecarios, registraron al cierre de abril 2012 un saldo de S/. 58,488 millones. Los préstamos a pequeñas empresas en soles llegaron a S/. 8,803 millones a abril 2012, anotando un crecimiento mensual de S/. 186 millones (2.16%) y uno anual de S/. 2,287 millones (35.10%); y en moneda extranjera alcanzaron US\$ 1,058 millones, con un avance de US\$ 11 millones (1.05%) frente a marzo 2012 y de US\$ 99 millones (10.38%) respecto a abril del año pasado.

Los créditos a microempresas en moneda nacional ascendieron en abril de 2012 a S/. 2,178 millones, cifra mayor en S/. 35 millones (1.64%) y en S/. 154 millones (7.63%) con relación a marzo último y abril 2011 respectivamente; mientras que en moneda extranjera reportaron US\$ 212 millones al cierre de abril 2012, mostrando un avance mensual de US\$ 29 millones (16.13%) y un aumento anual de US\$ 54 millones (34.53%). Por su parte, los créditos de consumo en soles alcanzaron S/. 21,078 millones en abril 2012, saldo superior en S/. 226 millones (1.08%) y en S/. 3,831 millones (22.21%) frente a marzo 2012 y abril 2011, respectivamente; en tanto que en dólares reportaron US\$ 987 millones al término del cuarto mes del 2012, cantidad superior en US\$ 13 millones (1.32%) frente a marzo 2012 y en US\$

120 millones (13.79%) respecto a abril 2011. A su turno, los préstamos hipotecarios en moneda nacional totalizaron S/. 10,408 millones en abril 2012, con lo cual obtuvieron una expansión mensual de S/. 192 millones (1.88%) y una anual de S/. 2,293 millones (28.26%); y en dólares ascendieron a US\$ 3,811 millones, monto mayor en US\$ 60 millones (1.60%) y en US\$ 690 millones (22.09%) en comparación con marzo 2012 y abril del año pasado respectivamente. Al cierre de abril 2012, los Créditos No Minoristas concedidos por la banca comercial (dirigidos a corporativos, grandes y medianas empresas) totalizaron S/. 72,521 millones. Un análisis desagregado, según tipo de préstamo, muestra que los créditos corporativos en moneda nacional registraron S/. 8,560 millones en abril 2012, monto menor en S/. 250 millones (-2.84%) en comparación con marzo 2012 e inferior en S/. 632 millones (-6.88%) frente a abril 2011. Por su parte, en moneda extranjera sumaron US\$ 6,285 millones, con lo cual anotaron una caída de US\$ 32 millones (-0.51%) respecto al mes anterior, aunque se incrementaron en US\$ 832 millones (15.26%) en los últimos doce meses (ASBANC, 2012).

En tanto, el financiamiento a las grandes empresas en nuevos soles llegó a S/. 5,967 millones al cuarto mes del presente año, retrocediendo en S/. 53 millones (-0.88%) y en S/. 280 millones (-4.48%) frente a lo observado en marzo último y abril del año pasado respectivamente. Asimismo, los préstamos en dólares avanzaron a US\$ 6,404 millones, ubicándose US\$ 312 millones (5.12%) por encima de lo reportado en marzo 2012 y US\$ 484 millones (8.17%) más que en abril 2011. Además, los créditos a las medianas empresas en moneda nacional ascendieron a S/. 7,620 millones en abril último, superando en S/. 184 millones (2.48%) al nivel alcanzado en marzo 2012 y en S/. 1,028 millones (15.60%) respecto a abril 2011.

Por su parte, el financiamiento en moneda extranjera registró un saldo de US\$ 6,392 millones, reduciéndose en US\$ 93 millones (-1.44%) a tasa mensual, mientras que aumentó

en US\$ 1,154 millones (22.04%) a tasa anual.. Al cierre de abril 2012, el Ratio de Morosidad de la banca privada llegó a 1.71%, cifra mayor en 0.09 puntos porcentuales en comparación con marzo 2012 y en 0.20 puntos porcentuales frente a abril 2011. A nivel regional, la morosidad del sistema bancario peruano se mantiene como una de las más bajas de Latinoamérica, desempeño que viene repitiéndose en los últimos años (ASBANC, 2012).

Al cierre de abril 2012, los Depósitos Totales en la banca privada peruana, expresados en nuevos soles, alcanzaron un saldo de S/. 131,177 millones. Los Depósitos en Moneda Nacional en las entidades privadas del sistema bancario crecieron por sexto mes consecutivo y llegaron a S/. 74,239 millones, monto mayor en S/. 495 millones (0.67%) respecto a marzo 2012 y en S/. 14,171 millones (23.59%) frente a abril 2011. El avance anotado en abril del año en curso estuvo explicado principalmente por el incremento de los depósitos a la vista y a plazo de personas jurídicas sin fines de lucro, así como depósitos a la vista de empresas y depósitos a plazo de personas naturales. Asimismo, la tasa de crecimiento anual de los depósitos en soles fue la mayor de los últimos 11 meses. Por otro lado, los Depósitos en Moneda Extranjera registraron US\$ 21,567 millones a abril 2012, con lo cual se contrajeron US\$ 489 millones (-2.22%) en comparación con marzo 2012 y aumentaron US\$ 30 millones (0.14%) respecto a abril del año pasado. La reducción mensual observada en abril último se debió mayoritariamente al retroceso en los depósitos a plazo de empresas.

En el Estudio Global Entrepreneurship Monitor (2008) realizado por London Business School, el Perú ocupa el primer lugar en nivel de actividad empresarial en fase inicial, siendo este un indicador del gran potencial de las MYPE en el país (BCRP, 2009). Y es ahí donde las Instituciones Microfinancieras No Bancarias están creciendo y han encontrado su nicho de mercado "... donde tres de cada cuatro personas que trabajan pertenecen al sector microempresarial, las instituciones microfinancieras (IMF) han

encontrado un nicho perfecto para desarrollarse” (CENTRUM, 2008), siendo las MYPE buenos pagadores dentro del sistema (Andina, 2010).

Según la Cámara de Comercio de Lima (2010), la Ley de Banca promulgada en el año 2008 ha impulsado el nivel de competencia en el mercado financiero peruano, permitiendo que las Instituciones Microfinancieras No Bancarias (es decir, Edpymes, Cajas Municipales, Rurales y de ahorro y crédito) accedan a un mayor número de operaciones mejorando su posición frente al sector bancario peruano. Esto se ha traducido en una mayor oferta crediticia, especialmente para las pequeñas y microempresas por las características de la evolución. Según un estudio realizado por la entidad financiera Mibanco, a noviembre de 2010 el 50% de las MYPE tenían acceso a créditos en el sistema financiero, destacándose estos por ser buenos pagadores dentro del sistema (Andina, 2011).

La misma Cámara de Comercio prevé que, en los próximos años, el crecimiento de la oferta esté asociado al ingreso de empresas extranjeras que promuevan la competencia en el sector crediticio fomentando la bancarización, además de otorgar una adecuada educación financiera a los usuarios.

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

Si bien determinadas economías mundiales han tenido grandes crisis en los últimos cinco años, otras se han desarrollado y consolidado como importantes referentes mundiales. Ya sean éstas últimas importantes crecimientos económicos o aquéllos que se dieron en décadas anteriores, se han soportado en el modelo del libre mercado, el cual según la Iniciativa de Liderazgo Global Responsable (GRLI, 2010), se convierte progresivamente en más ambiguo y paradójico, pues va produciendo más bienestar y asegurando crecimiento sin precedentes, está contaminando, excluyendo y alentando una dominante injusticia social. Por lo antes descrito, GRLI en su publicación “Un llamado a la acción” promueve además

de la necesidad de un capitalismo creativo, uno más responsable y un liderazgo capaz de hacer posible esta responsabilidad.

En estos últimos cinco años la economía de Perú creció en promedio 7.2% al año. Los sólidos fundamentos macroeconómicos le permitieron continuar creciendo a lo largo del 2011, registrando al término del año pasado un crecimiento de 6.9%. Esta expansión económica se ha visto reflejada en una mejora de ingresos de la población y, por lo tanto, en una reducción de los niveles de pobreza. Entre el 2005 y 2010, la incidencia de pobreza en el Perú se redujo de forma significativa al pasar de 48.7% a 31.3%. Esta expansión económica se vió reflejada también en mayores niveles de intermediación financiera, producto del creciente volumen de colocaciones y depósitos del sistema financiero. Según el Fondo Monetario Internacional (2011), el crédito real se canalizó en gran medida hacia el sector inmobiliario y a los grandes proyectos de infraestructura. Es así que el PBI de la construcción se duplicó en el periodo 2005-2010, creció por encima del 10% el 2011 y se estima que seguirá creciendo por encima del 10% en el 2012. (SBS, 2011)

En octubre de 2011, el diario Gestión mencionó que pese al crecimiento económico de los últimos años, aún en grandes ciudades de América Latina el acceso a servicios financieros es muy bajo, cuando se compara con otros países y regiones con niveles similares de desarrollo, reveló un estudio de la Corporación Andina de Fomento (CAF). En promedio, sólo el 51% de los habitantes de las principales metrópolis latinoamericanas posee una cuenta bancaria, el indicador más común del nivel de bancarización. En Lima y Arequipa este porcentaje se reduce a 38%, según el informe de la CAF sobre Servicios Financieros para el Desarrollo. (“Limeños son los que más utilizan ‘juntas’ para ahorrar en la región”, 2011, 27 de octubre).

Si bien la carencia de recursos es la razón principal esgrimida por los latinoamericanos para no abrir una cuenta, hay involucrado también un significativo nivel de

desconfianza en las instituciones bancarias (21.6% para el caso de Lima) y de autoexclusión. En este sentido, si bien apenas 16.2% de los limeños ahorra en el sistema financiero, 28.7% mantiene su dinero en efectivo; mientras que un destacado 20.2% utilizan los clubes de ahorro informal (conocidos como ‘juntas’), el mayor nivel entre las ciudades latinoamericanas y superior a la media regional de 6.8%.

Si se menciona un análisis en general de la confianza que tienen los peruanos en las entidades financieras se puede citar la siguiente Figura 11 como parte de un estudio realizado por Advira Beyond Research SL (empresa de investigación de mercados en España) y que indica el nivel o porcentaje de confianza en dichas entidades. De igual manera, se muestra la comparación con otros países de Latinoamérica que ayudan a poder comparar al país con aquéllos de la región.

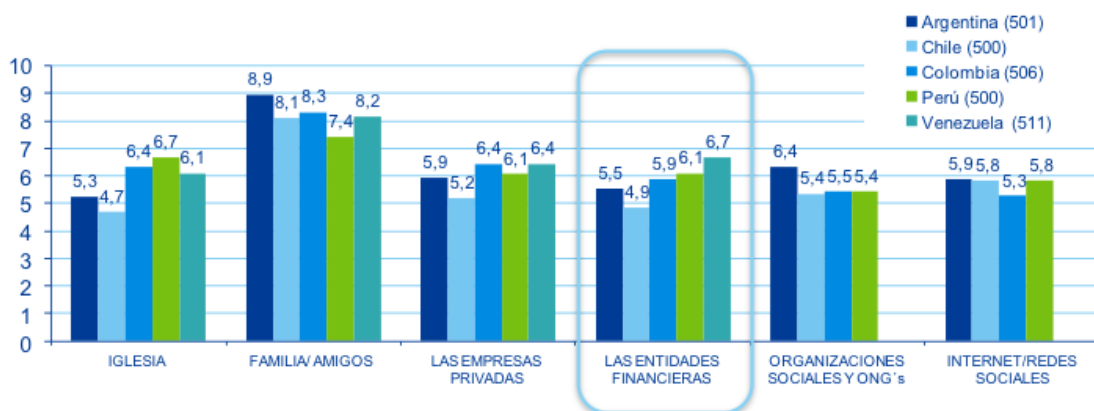


Figura 11. Nivel de confianza en instituciones sociales y políticas Tomado de “Barómetro de Tendencias Sociales Latinoamérica”, del Informe Comparativo de Países, Advira Beyond Research, 2012.

La falta de una cultura del ahorro se presenta principalmente en la población de bajos ingresos, en el supuesto que bajos salarios no contribuyen al ahorro y, en muchos casos, tratan de compensar esta carencia con créditos personales, sin evaluar adecuadamente los pagos futuros y cómo afectará esta obligación a sus finanzas familiares. Por ello, es importante fomentar y mantener programas de cultura financiera a los pobladores de este sector, lo cual también facilitará la inclusión de la población en el sistema financiero. Un

ejemplo de ello es la bancarización, la cual deberá reflejarse positivamente en la calidad de la cartera y los niveles de morosidad, aumentando la confianza del público en las entidades financieras.

Según la encuesta sobre cultura financiera realizada por la SBS (2011), hasta un 45% de las personas usan tarjeta de crédito para comprar alimentos, con lo cual terminan pagando intereses sobre un bien que se adquiere cotidianamente. Esta deuda adquirida podría evitarse si se tuviera una adecuada cultura financiera sobre los costos de los usos de las tarjetas de crédito en usos cotidianos como el mencionado. Otro dato preocupante de la encuesta menciona que hasta el 41% de las personas que no hacen presupuesto familiar es porque nunca nadie se los enseñó y que no entienden la necesidad de hacerlo. Esto es alarmante, ya que si el Perú sigue creciendo económicamente y las familias van a seguir teniendo mayores ingresos como viene sucediendo, es más importante que sepan cómo administrar los recursos a los que tienen acceso.

Por otro lado, el consumo privado creció 6.0% en 2010, cifra superior al promedio de la década (5%); tal crecimiento estuvo sustentado en el aumento del ingreso nacional disponible (10.6%), el crecimiento del empleo (4.2%) y un mejor clima de confianza (el indicador de confianza del consumidor alcanzó 65 puntos en el mes de diciembre, 10 puntos por encima del promedio de 2010). En el año 2011, la demanda interna creció 5.2% en el cuarto trimestre, acumulando en el año 2011 un aumento de 7.2% respecto al 2010; este resultado estuvo sustentado fundamentalmente en el mayor gasto privado, tanto en consumo como en inversión.

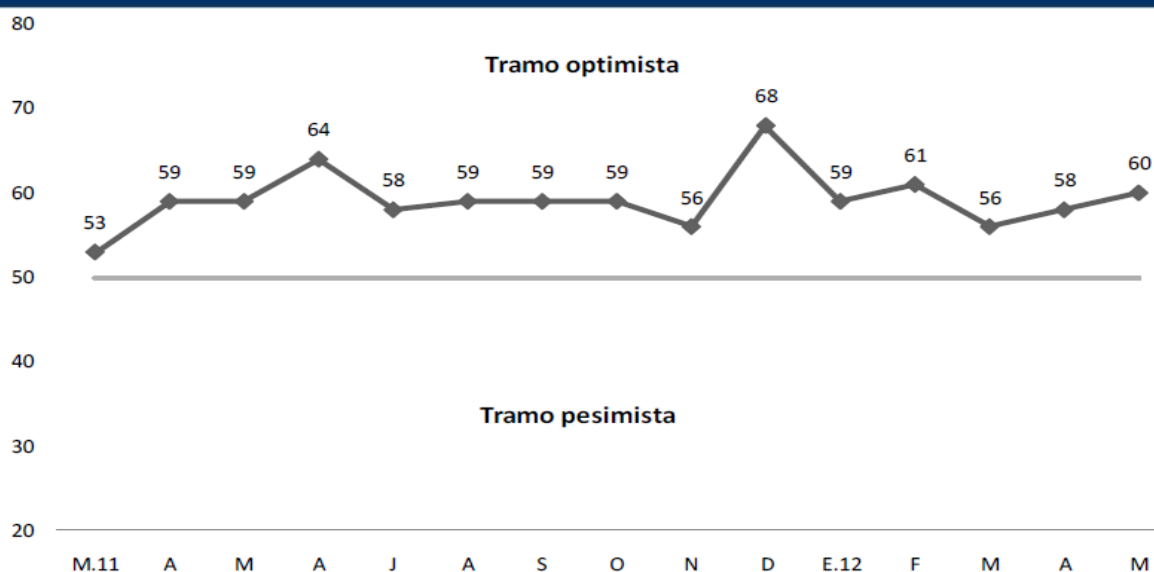
En junio de 2012 El Comercio publicó que la demanda interna en el Perú crecerá entre 5% y 6% en los próximos dos años debido al dinamismo que tendrán el consumo y la inversión privada y pública, según estimó el BBVA Research. Según el informe, el crecimiento de la demanda interna latinoamericana será de 4.2% en 2012 y 4.1% en 2013. En



todas las economías de la región el crecimiento de la demanda interna sería superior al crecimiento del producto interno. (“Demanda interna en el Perú crecerá entre 5% y 6% en próximos dos años”, 2012, 4 de junio).

En Febrero de 2012 el diario Expreso sostuvo que la inversión privada creció 7.8% en el cuarto trimestre, acumulando un incremento de 11.7% durante el 2011. El cociente de inversión privada respecto al producto subió de 19.2 puntos del PBI en el año 2010 a 19.6 puntos del PBI en el 2011. El consumo privado registró un aumento de 6.4% en el cuarto trimestre. En el año, se alcanzó un crecimiento de 6,4% superando el aumento del 2010 que fue de 6.0%. Este incremento se sustentó en el dinamismo del ingreso nacional disponible, que creció 5.7% en el trimestre y 7.1% en el año; altos niveles de confianza del consumidor; una expansión del crédito con tasas del 20% y un aumento de 5% del empleo a nivel nacional (“Inversión privada creció apenas 7.8%”, 2012, 27 de febrero).

En julio de 2012 Gestión mencionó que el Índice de confianza del consumidor y la expectativa de inversión a seis meses en el Perú se mantuvieron en el tramo optimista en junio, pese a retroceder ligeramente, informó el Banco Central de Reserva del Perú (BCRP). Según la última encuesta de Apoyo Consultoría, el índice de confianza bajó de 60 a 54 puntos entre mayo y junio de este año, mientras que el índice de expectativa de inversión se redujo de 71 puntos en mayo a 60 en junio. Ambos, sin embargo, aún en terreno positivo, detalló Adrián Armas, gerente de Estudios Económicos del BCRP. (“Confianza del consumidor y expectativas de inversión a seis meses se mantienen en tramo optimista”, 2012, 13 de julio).



*Figura 12.* Índice de confianza del consumidor. Tomado de Gestión, 13 de julio del 2012). Tomado de: Consultoría. Recuperado de: <http://gestion.pe/2012/07/13/economia/confianza-consumidor-y-expectativas-inversion-seis-meses-se-mantienen-tramo-optimista-2007497>

Según información de la SBS (2011), entre junio 2006 y junio 2011, el ratio de créditos sobre PBI pasó de 18.02% a 28,10%, mientras que el ratio de depósitos sobre PBI aumentó de 22.92% a 30.85%. Aun cuando estos indicadores han mejorado notablemente, el tamaño del sistema financiero peruano es aún reducido comparado con estándares internacionales. El reporte de la SBS concluye que, en general, los indicadores de los sistemas financieros, de seguros y de pensiones han logrado una avance importante en la inclusión; sin embargo, es claro que existe aún una agenda pendiente. La mayor densidad de la red de atención, tanto a nivel nacional como al interior del país, sugiere una mejora en el acceso de la población a los servicios financieros. Entre junio de 2006 y junio de 2011, el número de puntos de atención del sistema financiero (oficinas, cajeros automáticos y cajeros corresponsales) se incrementó en 15,182, pasando de 23 a 103 por cada 100,000 habitantes adultos. Este incremento obedeció en gran medida a la incorporación desde el 2005 de los cajeros corresponsales a la red de atención del sistema financiero, lo cual ha permitido una

mayor penetración de los servicios financieros, especialmente en zonas geográficas donde la presencia de la banca comercial es muy reducida.

En efecto, la expansión de la red de atención del sistema financiero ha sido acompañada de una notable descentralización geográfica de los servicios financieros, observándose un mayor acceso a estos servicios a nivel departamental. Entre junio de 2006 y junio de 2011, el número de puntos de atención en los departamentos fuera de Lima y Callao aumentó de 17 a 76 por cada 100,000 habitantes adultos. Al respecto, cabe destacar el incremento de los canales de atención en aquellos departamentos con mayor incidencia de pobreza como Amazonas, Apurímac, Ayacucho, Cajamarca, Huancavelica, Huánuco y Loreto, los cuales contaron con la presencia de más de 30 puntos de atención por cada 100,000 habitantes adultos, superando notablemente las cifras registradas a mediados de 2006.

En lo que respecta al uso de los servicios financieros, entre junio de 2006 y junio de 2011 se incorporaron alrededor de 1.71 millones de deudores al sistema financiero, superando los 4.80 millones de deudores totales a junio de 2011. De esta manera, el número de deudores por cada 1,000 habitantes adultos pasó de 182 a 261 entre junio de 2006 y mediados de 2011. Similar comportamiento se observó en el número de personas naturales con depósito por cada 1,000 habitantes adultos, que para el mismo periodo pasó de 616 a 839.

Las cifras también resultan alentadoras de considerar solo a los deudores de las MYPE, ya que en el mismo periodo el número de micro y pequeños empresarios que recibió financiamiento de sistema financiero bordeó los 1.68 millones, muy por encima del registrado a mediados de 2006. La incorporación de microempresarios al sistema financiero en los últimos cinco años se ha visto beneficiada por el marco regulatorio existente para la

realización de la actividad micro crediticia, marco que viene siendo reconocido a nivel internacional como muy favorable para el desarrollo de las microfinanzas (SBS, 2011).

También cabe destacar que las mejoras en el alcance y uso de los servicios financieros han sido acompañadas de una mayor profundización de éstos a través de la incorporación al sistema financiero de clientes con menores ingresos. Entre junio de 2006 y junio de 2011, el porcentaje de créditos otorgados por el sistema financiero a los clientes de los quintiles más pobres (quintiles 1,2 y 3) pasó de 6.52% a 11.54%, mientras que el porcentaje de depósitos aumentó de 5.36% a 7.45% en el mismo periodo. No obstante los créditos y depósitos del sistema financiero continúan concentrados en los sectores menos pobres siendo 76.72% de los créditos y 84.42% de los depósitos (SBS, 2011).

Por otro lado, el gobierno central viene creando diversos programas sociales que buscan que las entidades financieras ayuden en el objetivo de reducir la pobreza a través de financiamiento directo a las personas con menores recursos. Entre los diferentes programas que viene implementando el gobierno central para la reducción de la pobreza y la pobreza extrema están la Estrategia Nacional CRECER (DS 055-2007-PCM) y el seguimiento y evaluación de la ejecución del “Plan de Operaciones de la Estrategia Nacional CRECER” aprobado con DS 003-2011-PCM, que sustenta la intervención articulada e integral de las entidades públicas que conforman el Gobierno Nacional, Regional y Local, entidades privadas, la cooperación internacional y la sociedad civil en general, vinculadas directa e indirectamente con el objetivo de superación de la pobreza y reducción de la desnutrición crónica infantil, siendo uno de los ejes de intervención la Promoción de Oportunidades y Capacidades Económicas (Presidencia del Consejo de Ministros, 2011).

Según el MEF (2012), la tasa de pobreza en el Perú ha mostrado una disminución considerable desde hace poco más de 15 años reduciéndose en 14 puntos porcentuales; sin embargo, el objetivo es a reducirlo aún más ya que aún en el 54% de distritos del país

prevalece la pobreza. Así, se tiene esperado llegar alrededor del 15% para el año 2020. Entre las innovaciones de inclusión financiera se encuentran la movilización del ahorro, la promoción de microseguros y la facilitación del acceso a microcréditos, medios que favorecen la capitalización de las familias rurales y la reducción de su vulnerabilidad.

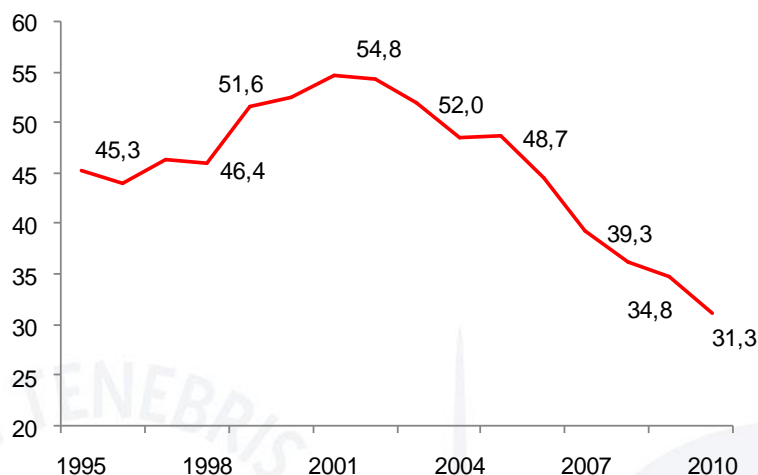


Figura 13. Evolución de la tasa de pobreza en Perú (% de la población total). Tomado de “Perú, perspectivas económicas y sociales”, de Castillo, L.M., 2012, por Ministerio de Economía y Finanzas.

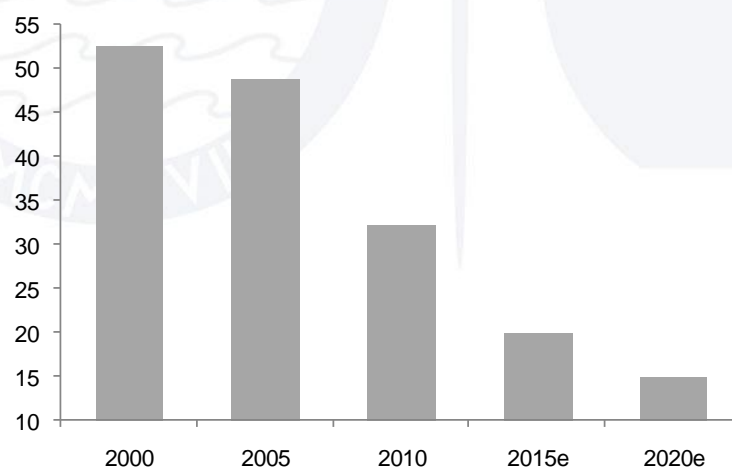


Figura 14. Tasa de pobreza esperada en Perú (% de la población total). Tomado de “Perú, perspectivas económicas y sociales”, de Castillo, L.M., 2012, por Ministerio de Economía y Finanzas.

### 3.3.4 Fuerzas tecnológicas y científicas (T)

*Valor de la tecnología.* La tecnología desempeña un rol fundamental en el desarrollo de un país y de sus respectivas industrias, sirviendo como facilitador en el gran y veloz cambio que se vive actualmente, de modo que las sociedades evolucionen usando la informática, las comunicaciones y las facilidades tecnológicas que la ciencia pone a disposición. No obstante en los países en vías de desarrollo, los presupuestos asignados para fines de investigación y desarrollo, así como para la tecnología son muy reducidos. Tal como se muestra en la Tabla 7, según estadísticas del Banco Mundial (2011) se puede apreciar que este gasto de investigación y desarrollo (como % del PBI) en el Perú es uno de los más bajos de Sudamérica. En el 2004 registró 0.1%; en éste mismo año, Argentina registró un 0.4%, Chile 0.7% y Estados Unidos 2.6%. El Perú invierte en investigación y desarrollo (I+D) aproximadamente US\$380 millones, cifra que representa el 0.15% de su Producto Bruto Interno (PBI), informó la Cámara de Comercio de Lima (CCL).

Este porcentaje resulta insuficiente comparado con economías de similar nivel de desarrollo y dotación de recursos. Por ejemplo, Brasil destina el 1.09% de su PBI, Costa Rica el 0.4%, Chile el 0.39% y México el 0.37%. En términos absolutos, Estados Unidos es considerado el más grande ejecutor de I+D en el mundo y China invierte el 1.7% de su PBI.

Según la CCL, la enorme distancia de Perú frente a las economías del primer mundo se explica porque aún no se consolidan en el país las condiciones e incentivos para impulsar la inversión en I+D, tales como mecanismos de financiamiento, adecuada dotación de infraestructura y recursos humanos calificados, fortaleza institucional en la normatividad de protección de la propiedad intelectual, existencia de clústers, entre otros. El estado peruano no ha tenido, hasta el momento, la convicción necesaria para crear tales condiciones, reflejándose en la baja propensión del sector empresarial a desarrollar actividades vinculadas

con la innovación toda vez que sólo el 2% de las empresas en Perú destinan sus recursos a I+D (Andina, 2012).

Tabla 7

*Gasto en Investigación y Desarrollo (% del PIB)*

Nombre del País	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
Asia oriental y el Pacífico	74%	81%	93%	102%	112%	120%	127%	127%	147%	
Europa y Asia central	71%	83%	85%	85%	81%	81%	81%	87%	84%	96%
Unión Europea	180%	186%	183%	186%	183%	182%	185%	185%	195%	204%
América Latina y el Caribe	59%	58%	57%	56%	56%	62%	63%	65%		
América del Norte	265%	268%	258%	257%	251%	252%	255%	260%	270%	
Argentina	44%	42%	39%	41%	44%	46%	49%	51%	52%	
Brasil	102%	104%	98%	96%	90%	97%	100%	107%	108%	
Chile	53%	53%	68%	67%	68%			33%	39%	
Colombia	12%	12%	12%	15%	15%	16%	16%	16%	15%	16%
Ecuador		6%	6%	6%			14%	15%	26%	
Perú	11%	11%	10%	10%	15%					
Estados Unidos	271%	272%	262%	261%	254%	257%	261%	267%	279%	

Gastos en Investigación y desarrollo como % del PBI

Nota. Adaptado de: „Gasto en Investigación y desarrollo“, del Banco Mundial, 2012. Recuperado de: <http://datos.bancomundial.org/indicador/GB.XPD.RSDV.GD.ZS/countries/1W-US-PE-BR-CL-AR-EC?display=graph>

**Entorno actual en tecnología.** La historia de la banca ha tenido un desarrollo vertiginoso; los productos y servicios ofrecidos se han ido complejizando y sofisticando, hasta alcanzar en los albores del siglo XXI unos niveles de complejidad que solo es posible imaginarse al amparo de una vertiginosa evolución de lo que denominaremos las TIC (tecnologías de la información y comunicación). Cabe por tanto afirmar, refiriéndonos al negocio bancario en su conjunto, que su evolución viene siendo paralela a la evolución tecnológica, y que lo que antes era un negocio de manejo de dinero, se ha convertido en los últimos tiempos en un negocio de gestión y proceso de información. No hace tanto tiempo, en los albores de la informática, su aplicación al negocio bancario se hacía con una perspectiva de soporte, de lo que se llamaba mecanización en busca de unas determinadas cotas de

productividad, eficiencia o de reducción de costes; hoy la tecnología ha dejado de ser soporte para estar totalmente integrada en el negocio y ser el motor del mismo, indivisible, consustancial con él, hasta el punto de afirmar con rotundidad que no se puede hacer banca sin tecnología. (Marquina, 2005).

Mención aparte merecen los delitos informáticos, pues el desarrollo de software especializado en seguridad de la información no ha avanzado a la par de los delitos informáticos que atacan al sector bancario peruano, según el presidente de Information Systems Security Association (ISSA). La bancarización del país no solamente tiene el reto de garantizar y descentralizar una política financiera adecuada para los usuarios finales, sino que también debe enfrentar las amenazas de la delincuencia electrónica, particularmente por la expansión de la banca móvil. Según el presidente de ISSA en Perú, son tres los problemas asociados a los delitos informáticos: leyes débiles, baja cultura de protección de la información y poca consciencia en el desarrollo de software dedicado a la seguridad informática. Tales deficiencias, junto a una economía en auge y la creciente preferencia de los consumidores a realizar transacciones celulares, conforman “el material necesario para que cualquier persona cometa delitos contra las personas” (“El Perú es un paraíso para la delincuencia”, 2012, 2 de agosto).

**Tendencias tecnológicas.** El Banco Mundial (2010) señala que el desarrollo de nuevas tecnologías para la recolección, almacenamiento, procesamiento y transmisión de información podría afectar favorablemente los costos bancarios; específicamente, se podría aumentar el uso de las TIC para aumentar la eficiencia en el manejo de la cartera. La posibilidad con estas tecnologías de tener acceso remoto a través de tecnología móvil podría eventualmente reducir la importancia estratégica de tener agencias y cajeros automáticos. Esta afirmación se sustenta adicionalmente en la tendencia mundial del uso de la telefonía celular móvil, tal como se puede apreciar en la Figura 15.



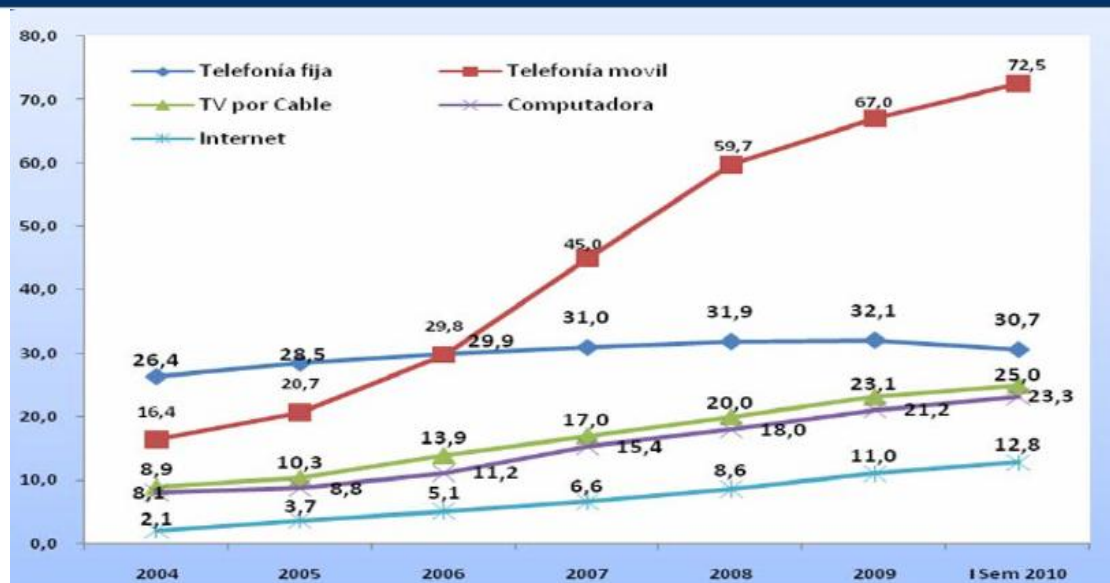
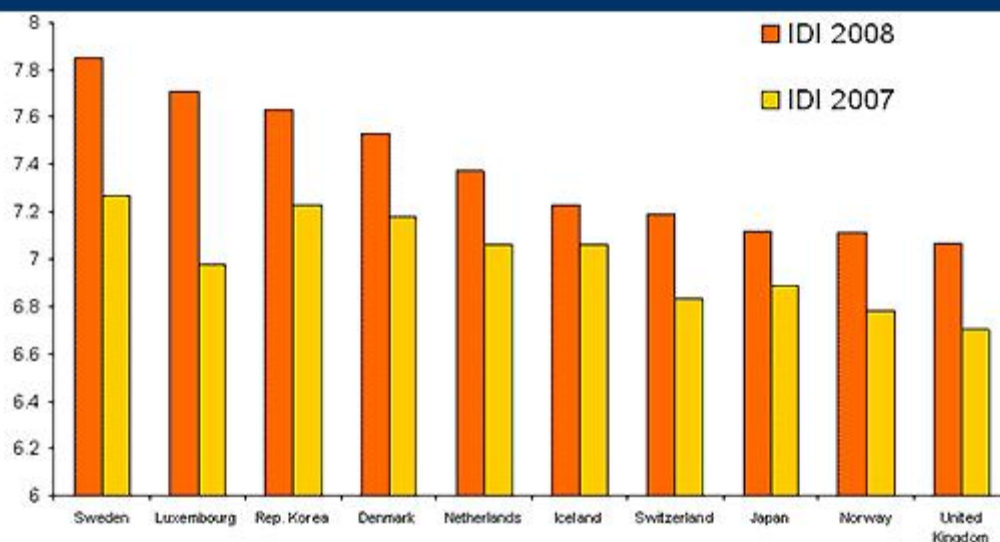


Figura 15. Hogares con acceso a tecnología fija, móvil, TV cable, computadora e Internet, 2004 – 2009 y I semestre 2010. Tomado de “Las tecnologías de Información y Comunicación en los Hogares – TIC”, de Alerta Social. Reduciendo la brecha. Boletín 14, del Ministerio de la Mujer y Desarrollo Social., 2010.

Sin embargo, la factibilidad de aprovechar estos canales de atención disminuye cuando se consideran la infraestructura existente y los niveles de penetración de estas tecnologías en los lugares más pobres de la sociedad. En efecto, los resultados de una encuesta realizada por el Banco Mundial muestran que, considerando el ingreso per cápita, una proporción mayor de personas tienen teléfonos celulares que computadoras con acceso a Internet. Como consecuencia, una proporción mayor de clientes de bajos ingresos utilizan la banca telefónica que los que usan la banca por Internet. Las variables antes mencionadas influyen en el Índice de Desarrollo de las TIC (IDI), la misma que según la International Telecommunication Union (ITU) mide la transformación de los países en sociedades de la información. Entre el 2007 y 2008 los diez primeros países (exceptuando a Corea y Japón) que mejor usaron la tecnología de información fueron los europeos. En tanto, existen grandes disparidades en las Américas y Asia-Pacífico. En la Figura 16 se muestran los índices de los países más desarrollados (ITU, 2010).



*Figura 16.* Medición de la sociedad de la información. Tomado de “Suecia encabeza las TIC por segundo año consecutivo”, por la Unión Internacional de Comunicaciones, 2010. Recuperado de: [http://www.itu.int/newsroom/press\\_releases/2010/08-es.html](http://www.itu.int/newsroom/press_releases/2010/08-es.html)

Por otro lado es importante mencionar las nuevas tendencias que se proyectan como por ejemplo, el dinero móvil o electrónico. Así, el diario El Comercio en febrero de 2012 El Comercio mencionó que los bancos vienen trabajando en este dispositivo tecnológico que permitirá facilitar la bancarización y reducir costos en envíos de remesas, a su vez explica que el dinero electrónico permitirá hacer, por ejemplo, pagos en una bodega, a un taxista, en el mercado o supermercado, a un familiar en una provincia, etc. usando el celular. Si toma un taxi, podrá pedirle al conductor su número celular, que estará asociado a su cuenta de dinero electrónico. Mediante un simple mensaje de texto podrá abonarle el monto del servicio, previa introducción de una clave secreta. También se podrá usar para el envío de subsidios por parte del Gobierno a zonas rurales alejadas, pagar servicios e incluso para envío de remesas de un país a otro, dependiendo del alcance del operador. Siendo el Perú un país en el que la penetración de la telefonía celular supera el 100% y hay una cobertura integral de la señal, el dinero electrónico se muestra como una buena alternativa para acercar a las personas al sistema financiero, señala Diego Cisneros, superintendente adjunto de Banca y Microfinanzas de la SBS. Cisneros refiere que en la SBS hay cuatro proyectos con

operadores de primer nivel interesados en salir este año con dinero electrónico. “El camino que se ha buscado es el de realizar alianzas entre bancos y empresas de telecomunicaciones. Estoy convencido de que en el 2012 deberían comenzar a materializarse los proyectos que estamos viendo al interior de la SBS”, concluye el ejecutivo. (“Dinero Móvil, la futura herramienta para realizar operaciones bancarias”, 13 de Febrero 2012).

Asimismo, Gestión indicó que el programa de banca móvil forma parte del proyecto de Ley de Dinero Electrónico cuyo objetivo es fomentar la inclusión financiera. A través de este servicio, los usuarios podrán hacer transferencias de dinero en operaciones que no superen los S/. 1,000, siendo el público objetivo los pobladores de las zonas rurales del país, que utilizan un teléfono analógico. El proceso de negociación con dos compañías de telefonía móvil permitirá determinar con cuál se iniciará el programa. Se trata de un proyecto conjunto entre la SBS, el MEF y el BCRP, entre otras instituciones (“Banco de la Nación llevará Banca Móvil”, 2012, 12 de abril).

El Proyecto de Ley 1073/2011-CR que regula las "Características Básicas del Dinero Electrónico y de las Empresas Emisoras de Dinero Electrónico", fue presentado el 3 de mayo de 2012, el cual fue asignado a la Comisión Economía, Banca, Finanzas e Inteligencia Financiera del Congreso de la República.

En lo que respecta a los delitos informáticos, desde ya hace unos años, la SBS realiza grandes esfuerzos para legislar sobre temas de seguridad de la información y seguridad informática. También los bancos peruanos están cumpliendo con las medidas de protección de datos impuestas por el ente regulador, pero parece no ser suficiente debido al constante avance de la tecnología, por lo que se requieren mayores esfuerzos.

Respecto de la legislación, el Código Penal en sus Artículos 207A, 207B y 207C relacionados se refiere a los delitos informáticos; sin embargo, se requiere de una Ley de

Delitos Informáticos, ya que sería un mecanismo de fácil aplicación para la lucha contra este tipo de criminalidad (Núñez, 2012).

En agosto de 2012 Gestión mencionó que el desarrollo de aplicaciones web para la seguridad informática también necesita fomentarse en el ámbito académico, pues su promoción permitirá mejorar los conocimientos de las carreras de ingeniería de software y la creación de programas más seguros. Finalmente, hay que educar a los usuarios a vivir en una cultura vigilante de su seguridad bancaria electrónica, por ejemplo, evitando que otros tengan acceso a la información consignada en los voucher de los cajeros automáticos y siendo cuidadosos con las claves de acceso cuando se realizan transacciones (“El Perú es un paraíso dispuesto a la delincuencia electrónica, 2012, 2 de agosto).

Como conclusión se puede decir que el sistema financiero a través de la ampliación de su alcance tiene una oportunidad inmensa usando la tecnología a pesar de los reveses que pueda haber por acciones ajenas al sector bancario peruano.

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

En Perú, el Ministerio del Ambiente fue creado el 14 de mayo de 2008, mediante Decreto Legislativo Nro 1013, como ente rector del sector ambiental nacional que coordina en los niveles de gobierno local, regional y nacional. Durante su corta existencia, ha implementado instrumentos de gestión ambiental que consisten en parámetros y obligaciones que buscan regular y proteger la salud pública y la calidad ambiental en que vivimos, permitiéndole a la autoridad ambiental desarrollar acciones de control, seguimiento y fiscalización de los efectos causados por las actividades humanas. También ha establecido como política de Estado, la promoción de la actividad empresarial eco eficiente, cuya práctica y difusión es deber de los hacedores de política, funcionarios, académicos, empresarios, trabajadores y de la población en general

La riqueza natural peruana es de las más importantes en el mundo, habiéndose constituido en la base de la actividad económica; no obstante, se desconoce la cantidad y el estado en el que se encuentran, por lo que actualmente las autoridades toman decisiones sobre la base de iniciativas desarticuladas y poco objetivas para su aprovechamiento. Resulta entonces prioritario generar información a través de la realización de estudios de inventario, evaluación y valorización de los recursos naturales, diversidad biológica y los servicios ambientales que brindan éstos, como estrategia para la conservación y el aprovechamiento sostenible de los ecosistemas, la biodiversidad y el desarrollo de la población, aplicando lineamientos estandarizados e instrumentos confiables.

A fin de obtener información que ayuden a implementar adecuadas políticas y normas ambientales que permitan contribuir a la toma de decisiones acertadas a nivel nacional, regional y local, fue implementado el Plan Nacional de Acción Ambiental – PLANAA (2011-2021), aprobado mediante D.S. N° 014-2011-MINAM, que es un instrumento de planificación nacional de largo plazo, formulado sobre la base de la Política Nacional del Ambiente, el cual plantea siete metas prioritarias de acción ambiental al 2021, aspirando a lograr la conservación y el aprovechamiento responsable de los recursos naturales. El logro de dicha política evidenciará un mejor desempeño ambiental, buscando, por una parte, mejorar la calidad de las personas, y garantizar la existencia de ecosistemas saludables, viables y funcionales en el largo plazo mediante la prevención, protección y recuperación del ambiente y sus componentes.

Las políticas ambientales de los países está siendo cuantificada y clasificada numéricamente por diversos organismos para obtener indicadores que proporcionen una medida comparable; por ejemplo, el Índice de Desempeño Medioambiental (Environmental Performance Index, EPI). El EPI en la versión 2010 midió el desempeño ambiental, mediante el seguimiento de diez categorías que abarcan tanto la política de salud pública ambiental y la

vitalidad del ecosistema de 163 países; en la región de América Latina los países que destacaron de acuerdo a esta clasificación fueron Costa Rica, que ocupó la posición 3 a nivel mundial; Cuba (9), Colombia (10) y Chile (16); el Perú ocupó el puesto 31. En el ranking EPI del 2012, destacan Costa Rica que se ubicó la posición 5, siempre a nivel mundial, Colombia en el 27, Brasil en el 30, Ecuador en el 31, Cuba en el 50, Chile en el 58, Bolivia en el 62 y Perú en el puesto 81 (EPI, 2012).

Otro índice que busca medir el desarrollo sostenible de los países es la Huella Ecológica (Ecological Footprint, 2007), que es una medida de la demanda humana en los ecosistemas de la Tierra. Se trata de una medida estandarizada de la demanda del capital natural que puede ser contrastada con la capacidad ecológica del planeta para regenerarse, lo cual representa la cantidad de tierra biológicamente productiva y área de mar necesaria de suministrar los recursos que una población humana consume, y asimilar la basura asociada (Figura 17).

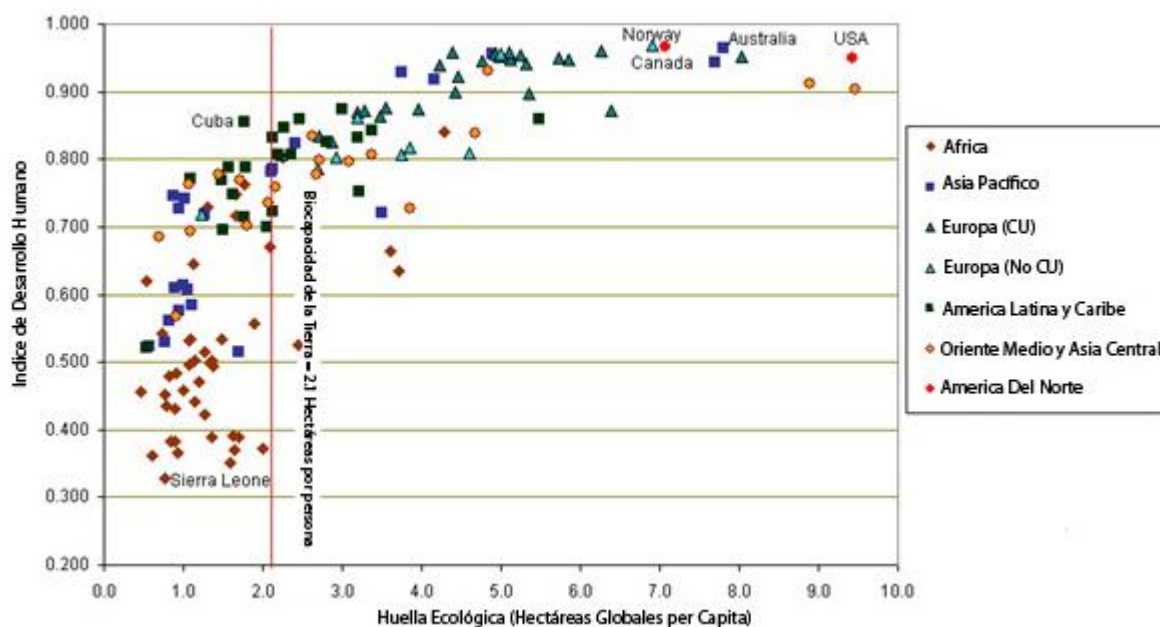


Figura 17. La huella ecológica para diferentes naciones, comparada con su índice de desarrollo humano. Adaptado de “Data and Results”, de Global Footprint Network, 2010. <http://www.footprintnetwork.org/en/index.php/GFN/>

En un esfuerzo por evaluar el desempeño ambiental al interior del país, el Ministerio del Ambiente ha generado el Índice de Desempeño Ambiental Departamental (IDAD, 2008), así también, ha llevado a escala departamental el índice de Huella Ecológica (2007) permitiendo una jerarquización sub-nacional para ambos, la cual evalúa la presión sobre los recursos naturales en función a la capacidad productiva y de recuperación del planeta. Para el 2007, el índice ubica al Perú en la posición 101 de 152 países considerados.

Por otro lado, el Ministerio de Ambiente ha calculado su Huella de Carbono para el año 2009, con lo cual se convirtió en el primer ministerio en América Latina en medir el impacto que tienen sus actividades en el cambio climático. El Ministerio del Ambiente estimó que en el 2009 se generaron un total de 674.64 toneladas de CO<sub>2</sub> (PLANAA, 2011).

Las iniciativas antes descritas también pueden tener una gestión integral del medio ambiente a través de la implementación de las prácticas definidas por ISO 14000, el cual es un estándar diseñado para conseguir un equilibrio entre el mantenimiento de la rentabilidad y la reducción de los impactos en el ambiente y, con el apoyo de las organizaciones, es posible alcanzar ambos objetivos (British Standards Institution, 2012).

### **3.4 Matriz de evaluación de factores externos (MEFE)**

El análisis PESTE permite construir la Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE) que contiene las listas de oportunidades y amenazas del entorno que nos permitirá evaluar la efectividad de la estrategia actual del sector bancario peruano.

Tabla 8

*Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE)*

	Factores determinantes de éxito	Peso	Valor	Ponderación
<b>Oportunidades</b>				
1	Crecimiento económico del país.	0.10	4	0.40
2	Calificación del grado de inversión del país.	0.08	3	0.24
3	Aplicación de Basilea II y mayores niveles de regulación en los Bancos.	0.07	4	0.28
4	Riesgo País por debajo de otros países emergentes.	0.05	4	0.20
5	Niveles de bancarización en crecimiento y por debajo de países de la región.	0.06	4	0.24
6	Mayor uso de las nuevas tecnologías y acceso a internet.	0.04	3	0.12
7	Crecimiento de la clase media, consecuencia de mayores ingresos personales.	0.10	4	0.40
		0.50		1.88
<b>Amenazas</b>				
1	Crisis financiera externa.	0.15	3	0.45
2	Nivel de Informalidad de la economía.	0.10	2	0.20
3	Imagen negativa a inversionistas del exterior por problemas sociales pendiente de resolución.	0.10	3	0.30
4	Crecimiento de entidades financieras no bancarias.	0.05	2	0.10
5	Desarrollo tecnológico centralizado.	0.05	2	0.10
6	Bajo nivel de educación financiera en la población.	0.05	2	0.10
		0.50		1.25
<b>Total</b>		1.00		3.13



### 3.5 El Sector Bancario Peruano y sus Competidores

Como parte del análisis externo es importante mencionar las cinco fuerzas competitivas que moldearán a su vez las estrategias a seguir. La labor fundamental del estratega es comprender y hacer frente a la competencia. Ésta, no solo se conforma de los competidores directos o ya consolidados sino también de aquellas fuerzas competidoras como son: (a) los clientes, (b) los proveedores, (c) los posibles aspirantes y (d) los productos suplentes. Esta ampliación de la rivalidad que se origina de la combinación de cinco fuerzas define la estructura de una industria y moldea la naturaleza de la interacción competitiva dentro de ella. En la Figura 18, se muestra la interacción de las 5 fuerzas para un determinado sector. (Porter, 2012, 31)

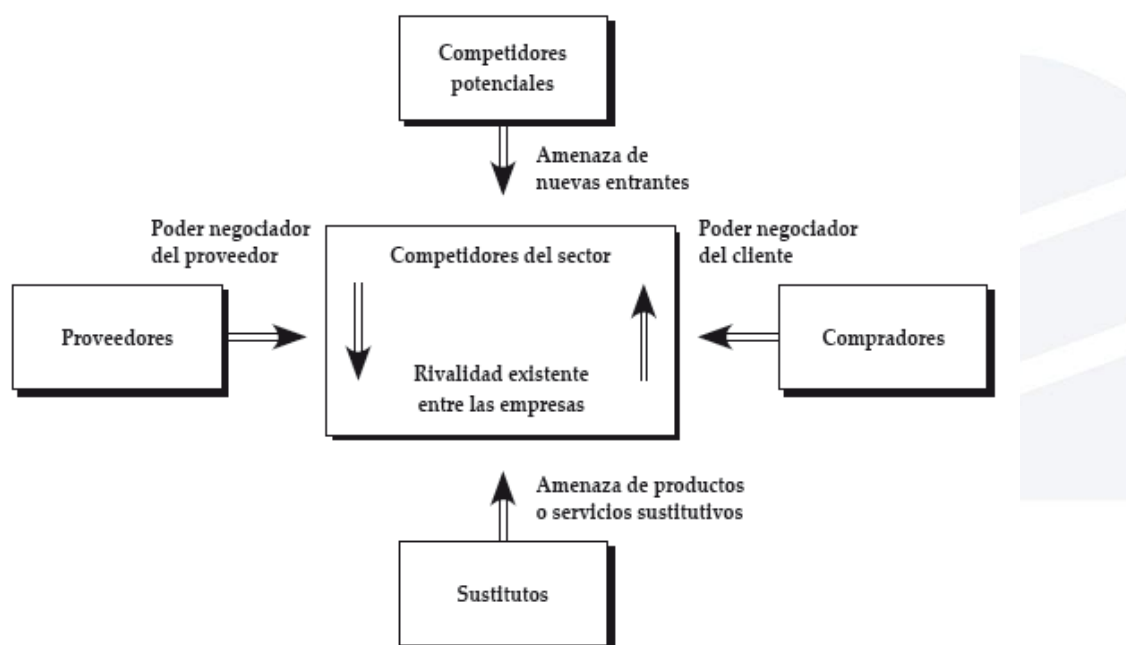


Figura 18. Análisis de las fuerzas competitivas. Tomado de “Marketing XXI”. Recuperado de: <http://www.marketing-xxi.com/analisis-competitivo-17.htm>

Según D’Alessio, el ciclo de vida de la industria es el punto de partida del análisis. Por ello, se hace necesario analizar la situación actual del sector bancario peruano en cuanto a su etapa evolutiva dentro del mercado en el que se desarrolla, pudiendo estar en una etapa de: (a) introducción, (b) crecimiento, (c) madurez o (d) declive.

***Ciclo de Vida del Sector Bancario Peruano.*** El sector financiero nacional y específicamente el sector bancario peruano, se encuentra en una etapa de CRECIMIENTO, lo cual se basa en el informe de la SBS acerca de la “Evolución del Sistema Financiero” donde se puede apreciar al cierre del primer trimestre del 2012 lo siguiente:

1. Según ASBANC, el sistema financiero peruano está conformado por 63 empresas distribuidas en empresas bancarias, empresas financieras, instituciones de microfinanzas y empresas de arrendamiento.
2. El saldo de activos del sistema financiero fue superior a S/.13,501 millones (+6.21%) con relación al trimestre anterior y en S/.25,165 millones (+12.22%) con relación al mes de abril 2011.
3. El saldo de créditos directos alcanzó los S/. 154,170 millones, siendo mayor en S/. 20,230 millones (+15.10%) al registrado 12 meses antes.
4. El saldo de las colocaciones a los sectores de comercio, transporte, almacenamiento, comunicaciones, minería, agricultura, ganadería y construcción se incrementó en S/. 3,849 millones con relación a marzo de 2012. Asimismo, el saldo de créditos a la industria manufacturera se incrementó en S/. 1,656 millones (+7.82%).
5. Los depósitos alcanzaron S/. 164,689 millones, acumulando un crecimiento anual de 12.67%, con relación al año anterior.
6. Solvencia. El ratio de capital medido como el patrimonio efectivo entre los activos y contingentes ponderados por riesgo de créditos, de mercado y operacional, alcanzó un nivel de 14.40%, superior al 10% requerido por la Ley de Bancos.

7. Los ratios de liquidez alcanzaron los valores de 50.67% y 43.13% en moneda nacional y extranjera, respectivamente, muy por encima de los índices regulatorios.
8. Rentabilidad. El indicador de rentabilidad patrimonial (ROE) tuvo un leve descenso en el último trimestre y se ubicó en 24.30% en marzo 2012 (-0.23%) con relación a marzo 2011 y el indicador de rentabilidad sobre activos (ROA) se mantuvo estable ubicándose en 2.32%.
9. En lo que respecta a la banca múltiple, a marzo del 2012 quince empresas conformaban este segmento.
10. Sobre los créditos por moneda, se observa que a marzo de 2012, se reportó una expansión anual de 17.88% para moneda nacional y 17.53% para moneda extranjera.
11. Si vemos los depósitos por moneda, observamos que a marzo 2012, este segmento tuvo un crecimiento de 11.03% en moneda nacional vs. (-0.31%) que tuvieron los depósitos de moneda extranjera.
12. Las financieras están conformadas por diez empresas. En créditos por moneda a marzo de 2012, tuvo un incremento de 27.65% con respecto al primer trimestre 2011 (S/.7017 millones). De éstos créditos otorgados, 63.96% corresponde a créditos empresariales (55.89% micro y pequeñas empresas, y 8.07% a créditos corporativos, a medianas empresas y grandes empresas), el 34.90% corresponde a créditos de consumo y por último el 1.14% a créditos hipotecarios.
13. El segmento de las microfinanzas incluyen a 34 empresas. Se observa que a marzo del 2012 continúan mostrando una tasa creciente (14.0%) comparado con marzo de 2011. El mayor crecimiento anual de colocaciones correspondió a las

cajas municipales (15.4%). Si vemos los créditos directos por tipo, observaremos que la mayor parte lo captura los créditos a las pequeñas empresas.

Asimismo, si revisamos la información de la SBS al cierre de los últimos cinco años, podemos apreciar de manera objetiva el crecimiento sostenible del sector financiero nacional, de acuerdo a los siguientes índices sectoriales.

Tabla 9

*Índices del Sector Financiero Peruano*

Índices Sector Financiero	2007	2008	2009	2010	2011
Tasa de crecimiento colocaciones directas	31.30%	35.06%	3.20%	19.25%	17.71%
Tasa de crecimiento depósitos	23.48%	31.08%	4.90%	16.93%	8.96%
Penetración del producto (Bancarización)	25.10%	28.96%	31.97%	30.25%	31%
Intermediación financiera	20.49%	24.01%	27.44%	27.03%	29.02%
ROA	2.49%	2.56%	2.27%	2.35%	2.32%

*Nota.* Adaptado de: “Informes de Evolución del Sistema Financiero Anual de la SBS, 2012.

Es importante diferenciar bancarización de intermediación, el primero mide la relación entre depósitos/PBI mientras que el segundo la relación créditos/PBI. Ambos índices registran crecimientos con ligeras disminuciones en los últimos cinco años. El resultado favorable de estos índices sin duda favorece a la economía del Perú también.

Luego de la crisis económica internacional a fines del 2008, que tuvo ciertos efectos desfavorables en la demanda interna y en la situación económica nacional y por ende en la demanda de créditos, que originó un crecimiento mínimo en la cartera de colocaciones, el sistema financiero nacional ha registrado una recuperación sostenida respecto al nivel de colocaciones de años anteriores.

Asimismo, el crecimiento demostrado de 17.71% con respecto al año 2010 y, de éste en 19.25% con respecto al año 2009, se dio en paralelo con la reactivación de la economía

peruana (Crecimiento del PBI Global de 8.78% en el ejercicio 2010 y 6.92% en el ejercicio 2011), así como al dinamismo de la demanda interna, lo que se sustenta en base a favorables perspectivas económicas, acercándose a las tasas de crecimiento anuales antes de la citada crisis.

En lo que respecta a los depósitos han experimentado un menor nivel de crecimiento en lo que respecta al 2010, pues aun cuando el mayor número de empresas financieras ofreció mayores opciones de depósito y generó mayor captación de fondos del público, la coyuntura electoral y económica del país, sumada al riesgo internacional, determinaron que los depositantes busquen otras alternativas de inversión y rentabilidad. En relación al ROA, los niveles de rentabilidad continúan siendo altos, el comportamiento mostrado se debe a la fuerte competencia en la administración de los costos.

De lo anterior es posible concluir que, dada la coyuntura internacional de crisis versus el panorama dinámico de nuestra economía nacional, hacen que nuestro país sea atractivo para atraer nuevas entidades financieras, lo cual debe traducirse en un mayor emprendimiento y crecimiento sostenible del sector financiero nacional. Por otro lado, la presencia de nuevos agentes financieros, contribuyen a una mayor competencia que debe verse reflejado en mejores condiciones, así como nuevos productos que se adapten a las necesidades del cliente. Hay empresas que han sido adquiridas por bancos poderosos que cuentan con fuertes capitales para invertir en Latinoamérica, ya que buscan ampliar sus operaciones y aumentar sus utilidades. Por otro lado, el ingreso de las empresas microfinancieras, ha hecho que se amplíe el espectro de alcance de las ofertas bancarias a segmentos no atendidos; este sector tiene una tendencia creciente positiva tal, que incluso bancos grandes como el BCP y BBVA Continental han adquirido microempresas para poder participar de este gran crecimiento. Finalmente, el sistema financiero peruano presenta perspectivas positivas para el mediano plazo, vinculadas a las proyecciones de crecimiento económico nacional que se espera fluctúe

alrededor de 5.5% anual en los próximos años -lo que puede generar un efecto expansivo de hasta tres veces en el sistema financiero-, todo ello respaldado por sólidos indicadores macroeconómicos nacionales y en la estabilidad política y fiscal confirmada por el actual gobierno, que mantiene los lineamientos económicos de periodos anteriores de probado éxito.

En la Figura 19 sobre las cinco fuerzas que moldean la competencia de un sector, se han detallado los aspectos relevantes a tomar en consideración para el análisis de cada una de las fuerzas competitivas. “Es importante analizar la intensidad de cada fuerza y, finalmente, la atractividad de la industria como resultado de la interacción de dichas fuerzas: amenazas y poderes de negociación” (D’Alessio, 2008, 139).

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

Los proveedores influyentes acaparan más valor para sí mismos al cobrar un precio elevado, limitar la calidad de los servicios o al traspasar sus costes a los participantes de la industria. Los proveedores poderosos, incluidos los que proporcionan mano de obra, pueden sacar la máxima rentabilidad de una industria que no pueda traspasar un incremento del coste al precio final. Las empresas dependen de una amplia variedad de grupos distintos de proveedores. Un grupo de proveedores es influyente si:

- Está más concentrado que la industria a la que vende.
- El grupo de proveedores no depende demasiado de la industria para obtener beneficios. Los proveedores que sirven a muchas industrias no dudarán en extraer el máximo rendimiento de cada una de ellas.
- Los participantes de una industria se enfrentan a fluctuaciones en los costes y a proveedores inestables. Por ejemplo, cambiar de proveedor es difícil si las empresas han invertido mucho en equipamiento especializado o en aprender a utilizar el equipamiento de un proveedor.
- Los proveedores ofrecen productos que están diferenciados entre sí.

- El grupo proveedor puede amenazar, de forma creíble, con integrarse a la industria.

(Porter, 2012, 43)

En el caso del sector bancario peruano, éste representa uno de los más importantes sectores dentro de la economía nacional y consecuentemente se constituye como un mercado importante para los proveedores, siendo los principales los de tecnología, infraestructuras, suministros, servicios profesionales, mercadotecnia, publicidad y empresas especializadas en el rubro financiero. El sistema bancario dada su dimensión logra un fuerte poder de negociación frente a sus proveedores.

Los proveedores tienen poder de negociación cuando no existe una gran cantidad de ellos para satisfacer las necesidades del sector en cuanto a un rubro específico, pero cuando existen varios proveedores, la intensidad de la competencia se ve afectada dado que el sector tiene diferentes opciones para elegir. Éste es el caso de los proveedores del sector bancario peruano, por ejemplo son pocos los proveedores de tecnología, por lo cual son ellos los que tienen más poder al momento de negociar. Depende también del banco que negocia, si se trata de uno de los más grandes del sector puede darse una paridad de fuerzas mientras que si es un banco pequeño, podría resultar afectado en cuanto a los resultados de la negociación.

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

Los clientes influyentes –la otra cara de los proveedores influyentes- pueden acaparar más valor al forzar los precios a la baja, exigiendo mejor calidad o más prestaciones (lo cual hace subir costes) y enfrentando en general a los distintos participantes de una industria. Un grupo de clientes ejerce influencia negociadora si:

- Existen pocos compradores, o si cada uno compra en volúmenes grandes en comparación al tamaño de un solo vendedor. Los compradores a gran escala son especialmente influyentes en industrias con costes fijos elevados.

- Los productos de la industria están estandarizados o no se diferencian entre sí. Si los compradores creen que siempre pueden encontrar un producto equivalente, entonces tienden a comparar y enfrentar a distintos vendedores.
- Los compradores se enfrentan a pocas variaciones en los costes al cambiar de vendedor.
- Los compradores pueden amenazar con retirarse y producir ese mismo producto si los vendedores son demasiado rentables. (Porter, 2012, 44)

Según la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (SBS), entre diciembre de 2006 y similar mes de 2011 se incorporaron alrededor de 1.9 millones de deudores al sistema financiero, bordeando los cinco millones de deudores al cierre del año. Esto nos brinda una clara idea del total de usuarios y clientes (compradores) del sistema bancario. Se debe indicar que las negociaciones de este frente a los proveedores se da de manera independiente, es decir deben confrontar a las entidades bancarias de manera individual. Este aspecto nos muestra que el poder de negociación de los compradores no es fuerte frente al sistema.

De acuerdo a la primera encuesta sobre cultura financiera del Perú (Enfin, 2011), difundida por la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (SBS) se observa que los peruanos cuentan con un bajo conocimiento del sistema bancario, lo que genera también que su poder negociación se debilite. Por ejemplo, se estima que solo el 20% de las personas de escasos recursos que acceden al sistema financiero global han recibido algún tipo de educación financiera (Monitor Group, 2012), en el Perú la realidad es muy parecida, los usuarios no cuentan con una adecuada planificación en la administración de su dinero: uso de tarjeta de crédito cuando se acaba el dinero a fin de mes, préstamos para pagar otras deudas. Existe poca cultura de ahorro y hay una tendencia hacia el sobre endeudamiento.

Por otro lado, el poder de negociación también se establece por el tamaño o condición del cliente en cuanto a si es una empresa grande, mediana o pequeña o, si se trata de una



persona natural. De acuerdo a este punto incluso existen tasas de interés bancarios que demuestran una marcada diferencia. En la Tabla 10, se muestra un ejemplo de lo mencionado. Se observa por ejemplo que un cliente corporativo puede tener una tasa preferencial de un 5.98% en moneda nacional mientras que a una microempresa se le asigna una tasa 5 veces más alta que la mencionada. En este caso, los clientes pequeños deben aceptar las tasas impuestas por los bancos haciendo que no tengan un alto poder de negociación.

Tabla 10

*Tasa de Interés Promedio del Sistema Bancario Peruano*

Tipo de Cliente	Moneda Nacional	Moneda Extranjera
Corporativos	5.98%	3.71%
Grandes empresas	7.58%	5.87%
Medianas empresas	11.01%	9.20%
Pequeñas empresas	22.88%	15.70%
Microempresas	33.55%	19.71%
Consumo	38.79%	24.12%
Hipotecarios	8.94%	8.04

*Nota:* Tomado de Tasa de interés promedio del sistema bancario de la SBS (actualizado al 15 de octubre del 2012), 2012. Recuperado de: [http://www.sbs.gob.pe/app/stats/TasaDiaria\\_5.asp](http://www.sbs.gob.pe/app/stats/TasaDiaria_5.asp)

### 3.5.3 Amenaza de los sustitutos

Un sustituto realiza una función idéntica o similar a la del producto de una industria, pero de distinta manera. Cuando la amenaza de sustitutos es elevada, la rentabilidad de la industria se resiente. Los productos sustitutos no sólo limitan los beneficios en tiempos normales, sino que también reducen la bonanza que una industria puede capitalizar en los buenos tiempos. La amenaza de un sustituto es elevada si:

1. Ofrece una atractiva equiparación entre precio y prestaciones al producto de la industria. Cuanto mejor es el valor relativo del sustituto, más estrecho es el margen de posible beneficio en una industria.

2. Para el comprador, el costo de pasarse a un producto sustituto es muy bajo.  
(Porter 2012, 37).

En el 2011 el presidente del Banco Interamericano de Desarrollo (BID), Luis Alberto Moreno manifestó que el Perú tiene un 60% de informalidad en el sistema financiero. Esta informalidad presenta hoy productos y servicios tales como los prestamistas, las juntas de ahorro, el ahorro de dinero, las cuales se consideran amenazas al sistema bancario formal. Además se debe tomar en cuenta también que este mercado es bastante cerrado dadas sus características y que los productos y servicios que ofrece se diferencian básicamente por precio entre los diferentes participantes de cada mercado. Asimismo, la falta de confianza del consumidor hacia las entidades bancarias y/o financieras y en algunos casos la falta de información hacen que los clientes opten por este tipo de “financiamiento informal”.

Dentro de los sustitos también pueden ser considerados los operadores no bancarios de la industria financiera, como las cooperativas y las aseguradoras, aunque no representan una fuerte amenaza para el sector, ya que ofrecen créditos a costos y tasas generalmente más altas y, en muchos casos, a créditos que no califican por riesgo en el sector bancario peruano. En general, puede decirse que estas instituciones no tienen el alcance que tienen los bancos.

Otro tipo de financiamiento son los que entregan distintas empresas del rubro comercial, como por ejemplo: los avances de efectivo, medios de pago en diferentes tiendas o instituciones, opciones de crédito en compras para diferentes productos etc. Sin embargo, su alcance es limitado, por lo que no representan una seria amenaza.

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

Los nuevos aspirantes a entrar en una industria aportan una nueva capacidad y un deseo de obtener una cuota de mercado que ejerce presión en los precios, los costos y el índice de inversión necesario para competir. La amenaza de entrada marca un límite al potencial de beneficios de una industria. Esta amenaza depende de lo elevadas que sean las

barreras de acceso y de la reacción que pueden esperar los aspirantes por parte de los miembros establecidos. Las barreras de entrada son ventajas de las que gozan los miembros establecidos en comparación con los nuevos aspirantes. Existen siete fuentes principales:

1. Economías de escala por parte de la oferta.
2. Beneficios de escala por parte de la demanda.
3. Costos por el cambio de clientes.
4. Requisitos del capital.
5. Beneficios para los miembros independientemente del tamaño.
6. Acceso desigual a los canales de distribución.
7. Política restrictiva del gobierno. (Porter, 2012, 48)

En caso del sector bancario peruano, los buenos indicadores y resultados que acompañan al Perú en los últimos años favorecen a crear un marco apropiado y atractivo a las nuevas inversiones. Siendo el mercado financiero uno de los más importantes en masa económica y de mayor tendencia al crecimiento, hace que los Bancos del exterior se encuentren interesados en nuestro mercado.

Según ASBANC, durante el primer trimestre del 2012 El Sumitomo Mitsui Banking Corporation de Japón obtuvo el permiso de la SBS para abrir una oficina de representación en nuestro país. Durante el 2012, de acuerdo a la resolución N° 3568-2012 de la SBS se autoriza el funcionamiento del Banco Cencosud S.A. como empresa bancaria. Así mismo de acuerdo a resolución SBS N° 4410-2012- autorizan a este banco a la apertura de oficinas en diversos departamentos del país. Este es el único caso durante el año 2012.

En conversación personal con Milovan Dragañac, Responsable de Expansión del banco BBVA Continental se menciona que el ingreso de Cencosud representa una amenaza para los demás bancos, Wong y Metro son los principales facturadores de las Tarjetas VISA y Mastercard en el Perú, y tiene contacto directo con los principales clientes de todos los

Bancos, los de NSE A,B y C, además de ser el principal accionista de BONUS (Sistema de Lealtad a través de acumulación y redención de puntos), por lo que tiene las herramientas e información necesaria para armarse una muy buena campaña de introducción y con una buena estrategia podría convertirse en un banco con el mejor parque de tarjetas de crédito del país.

El diario Gestión durante el mes de mayo citó otro caso a destacar durante el 2012 y es la compra de HSBC por GNB Sudameris (Controlado por el Grupo Gilinlinski), banco Colombiano que también adquirió las operaciones del banco en Colombia, Uruguay y Paraguay. Si bien hasta el momento no se tiene información concreta, los rumores sobre la venta han cobrado fuerza durante el día en las redacciones de la prensa en Uruguay. El diario El País aseguró que ya hay “conversaciones bastante avanzadas” entre el ejecutivo Gilinski y el HSBC y recordó que la intención de venta viene preparándose desde febrero. (“GNB Sudameris negocia compra de HSBC en cuatro países”, 2012, 8 de mayo).

El sector bancario peruano se ha vuelto muy atractivo ante la solidez de la economía local y los relativamente bajos niveles de morosidad que presenta por lo que grandes bancos vienen alistando su ingreso al país. “Hoy en día el sistema financiero peruano está en una posición bastante cómoda para enfrentar cualquier escenario adverso, el capital viene creciendo, las utilidades van bien. Estos números hacen que muchos bancos internacionales estén interesados en participar”, dijo a Reuters. Por ello, el sector ha atraído a entidades globales como al Banco Industrial y Comercial de China (ICBC) -el mayor banco del mundo por valor de mercado- que espera comenzar sus operaciones en el segundo semestre. Por otro lado, Mendiolaza afirmó que el Banco Cencosud controlado por la minorista chilena de mismo nombre recibiría “este mes” su licencia de funcionamiento, mientras que el Banco Itaú de Brasil y el Bank of China “nos han señalado un interés inmediato” por ingresar al país (“Banca peruana está preparada”, 2012, 18 de junio).

### 3.5.5 Rivalidad de los competidores

La rivalidad entre competidores existentes adopta muchas formas conocidas, entre las cuales se incluyen los descuentos en los precios, nuevas mejoras en el producto, campañas de publicidad y mejoras en el servicio. Una rivalidad elevada limita el rendimiento de una industria. La intensidad de la rivalidad es mayor si:

1. Los competidores son numerosos o muy parecidos en tamaño e influencia.
2. El crecimiento de la industria es lento. Esto precipita la lucha por la cuota de mercado.
3. Las barreras de salida son elevadas.
4. Los rivales están altamente comprometidos con el negocio y tienen aspiraciones de liderazgo, en especial si cuentan con objetivos que van más allá de la rentabilidad económica en una industria determinada.
5. Las empresas no pueden interpretar adecuadamente las señales de los demás por falta de familiaridad con los contrincantes, los distintos enfoques de la competitividad u objetivos diferentes. (Porter, 2012)

Dentro del sistema bancario peruano podemos destacar que las Colocaciones Totales otorgadas por la banca privada, expresados en moneda extranjera, llegó a US\$ 48,882 millones al cierre de marzo del 2012 y que Los Depósitos Totales captados por las entidades bancarias, denominados en dólares, llegaron a US\$ 49,707 millones al término del tercer mes del presente año de acuerdo al boletín del primer trimestre de ASBANC.

En los últimos cinco años, se ha vivido en Perú una clara expansión del sistema financiero pasando de un 18.09% a 29.02% de créditos y de 22.62% a 30.84% de depósitos sobre el PBI. Según la SBS en términos de inclusión financiera se ha logrado un avance importante al aumentar la densidad de la red de atención a nivel nacional y el uso de servicios

bancarios. En la Figura 19 se muestra el porcentaje de créditos y depósitos de acuerdo al PBI que se muestra en porcentaje también.

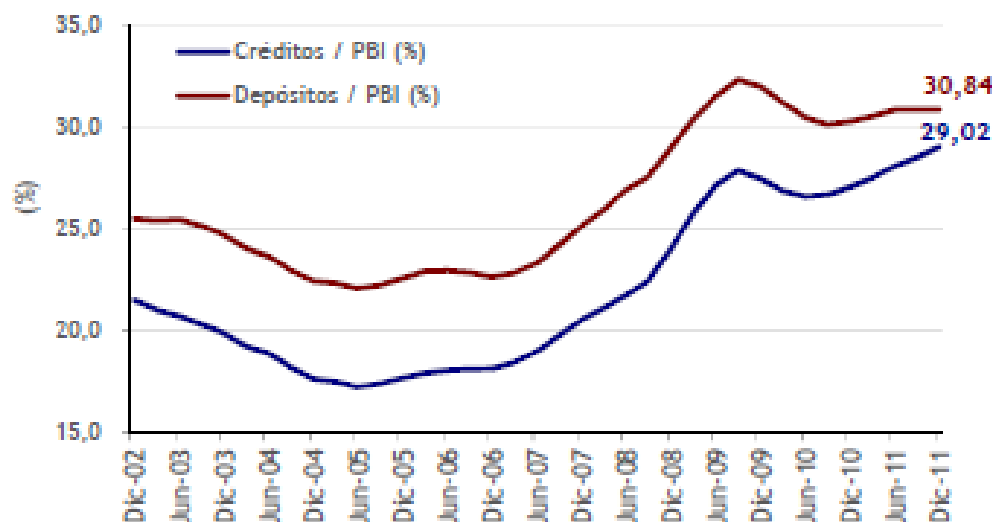


Figura 19. Intermediación financiera: créditos y depósitos del sistema financiero como porcentaje del PBI. Tomado de ASBANC, SBS, INEI

De acuerdo a la SBS al 31 de marzo de 2012, el saldo de activos del sistema financiero fue S/. 231,021 millones (US\$ 86,622 millones), 12.22% por encima del saldo de marzo de 2011. Las empresas bancarias explican el 88.73% de los activos con un saldo de S/. 204,976 millones, lo que significa un incremento de 10.96% respecto de lo registrado a marzo de 2011. De igual modo, los activos de las empresas financieras, que participan con el 3.85%, se incrementaron en 4.41% respecto al año anterior. En tanto, las instituciones microfinancieras no bancarias representan el 7.24% de los activos, siendo las cajas municipales las de mayor participación (5.49% del total de activos).

La SBS en su reporte de la Evolución del Sistema Financiero a Marzo del 2012 señala que al 31 de marzo de este año, el 72.3% del saldo de créditos directos del sistema financiero se concentró en los departamentos de Lima y Callao, alcanzando un total de S/. 109,211 millones, 94.2% del cual correspondió al sistema bancario. Siguieron en importancia los departamentos del norte (Lambayeque, La Libertad y Ancash) y del sur (Ica y Arequipa) con

participaciones de 6,8% y 5,2%, respectivamente. En el otro extremo, las regiones del centro del país (Huancavelica, Ayacucho y Apurímac) contaron con la menor participación en los créditos del sistema financiero (0,7%). Los créditos directos crecieron a un ritmo similar al interior del país, observándose las mayores tasas de crecimiento en las zonas de Loreto y Ucayali (26,8%); Cusco, Puno y Madre de Dios (24,5%) y Cajamarca, Amazonas y San Martín (24,1%).

A continuación, en las Figuras 20, 21, 22 y 23 se presentan cuadros comparativos en cuanto a cuota de colocaciones vigentes y evolución rentable de particulares e inversión rentable por producto (tarjetas de crédito y créditos hipotecarios), dichos datos de los principales actores del sistema bancario peruano como son: (a) Banco de Crédito, (b) Banco BBVA Continental, (c) Banco Interbank y (d) Scotiabank, de acuerdo a data informativa perteneciente al Banco BBVA Continental. Estos cuadros permiten observar las diferentes variables que toman en cuenta las entidades bancarias para la evaluación de su posición frente a la competencia.

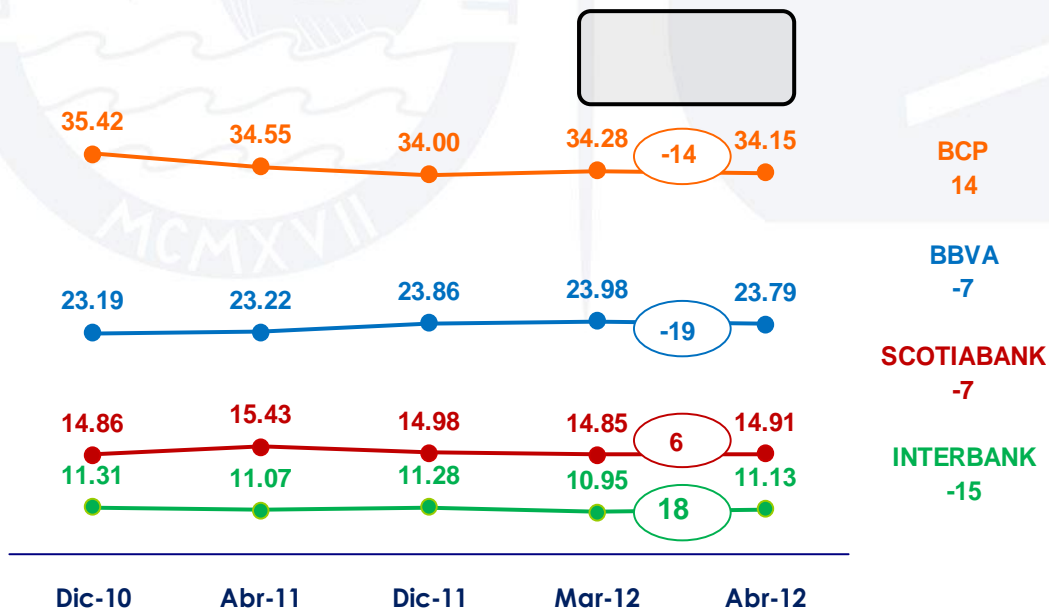


Figura 20. Evolución cuota colocaciones vigentes. Tomado de “Estadísticas” de SBS, 2012. Recuperado de: <http://www.sbs.gob.pe/app/stats/EstadisticaBoletinEstadistico.asp?p=1#>

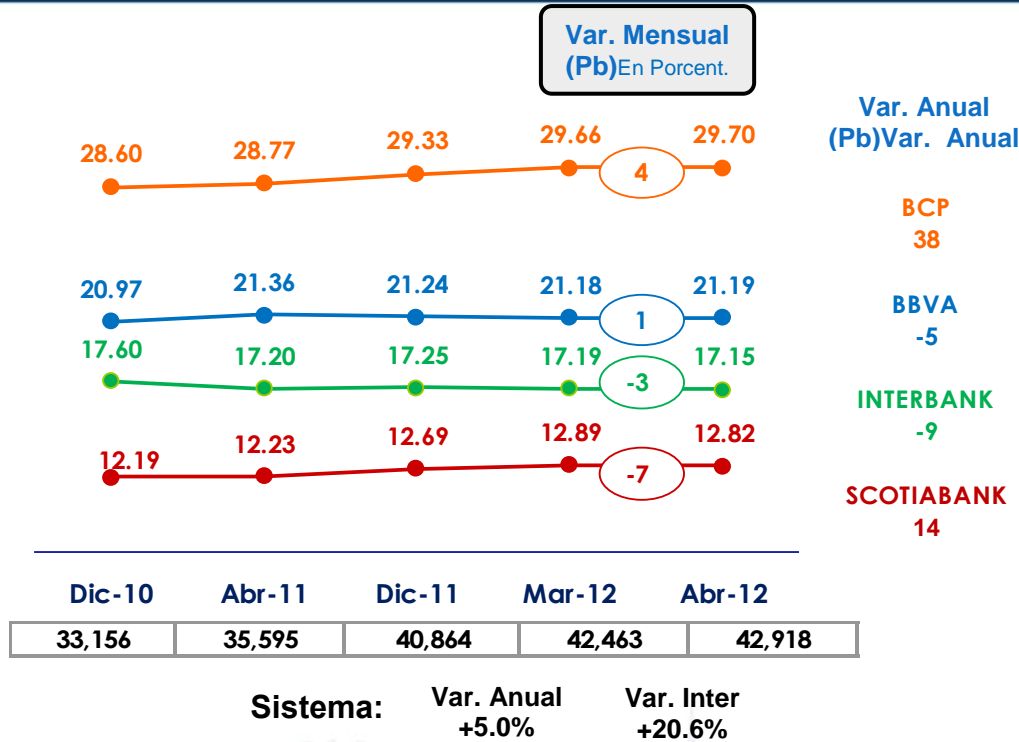


Figura 21. Evolución rentable particulares. Tomado de “Estadísticas” de SBS, 2012. Recuperado de: <http://www.sbs.gob.pe/app/stats/EstadisticaBoletinEstadistico.asp?p=1#>

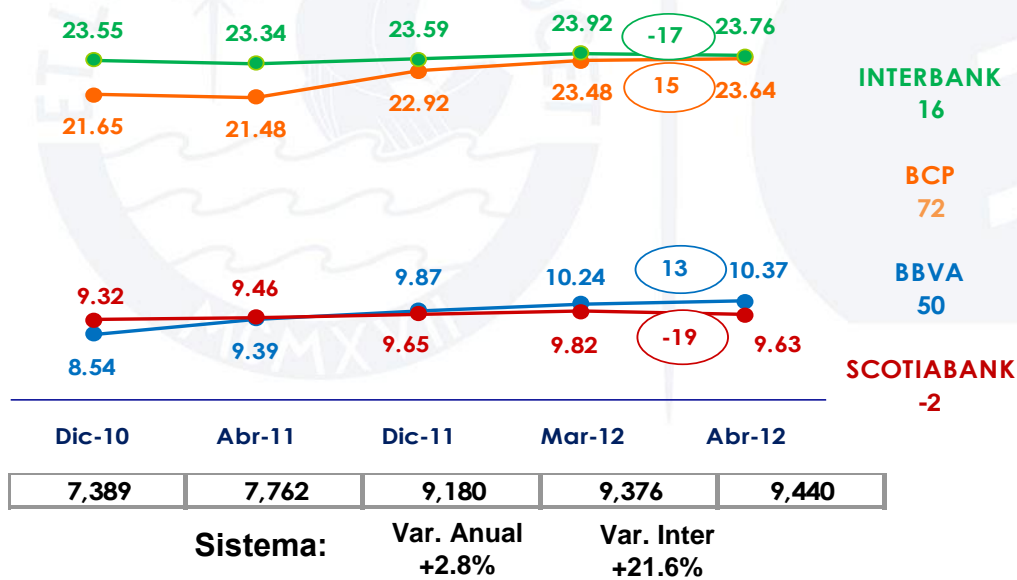


Figura 22. Inversión rentable particulares por producto: tarjetas. Tomado de “Estadísticas” de SBS, 2012. Recuperado de: <http://www.sbs.gob.pe/app/stats/EstadisticaBoletinEstadistico.asp?p=1#>



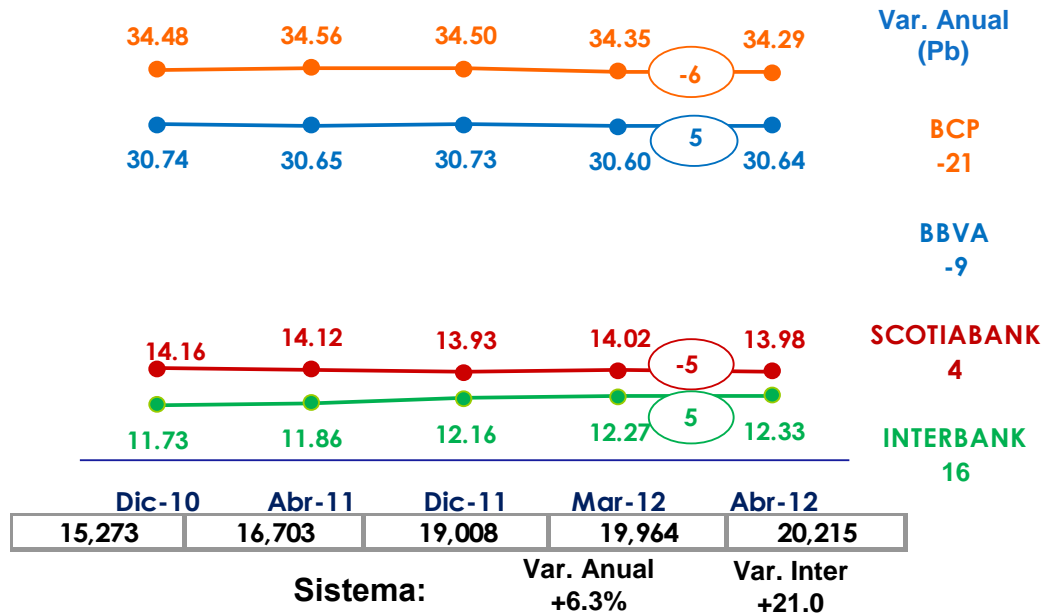


Figura 23. Inversión rentable particulares por producto: créditos hipotecarios. Tomado de “Estadísticas” de SBS, 2012. Recuperado de: <http://www.sbs.gob.pe/app/stats/EstadisticaBoletinEstadistico.asp?p=1#>

Finalmente en la Figura, 23 utilizando el Formato de la SBS y tomando como fuente el reporte a abril de 2012 del Banco BBVA Continental, se presentan los siguientes cuadros que ilustran la rentabilidad de los principales bancos del sistema. Esta información permite a los involucrados tener una idea clara de la posición en la que se encuentran.

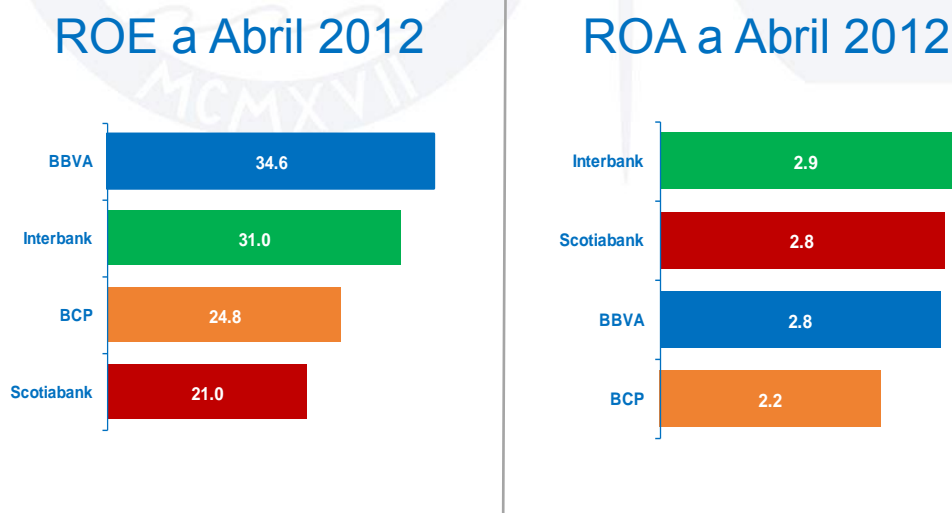


Figura 24. ROE y ROA por institución financiera. Tomado de “Estadísticas” de SBS, 2012. Recuperado de: <http://www.sbs.gob.pe/app/stats/EstadisticaBoletinEstadistico.asp?p=1#>

### 3.6 El Sector Bancario Peruano y Sus Referentes

Dentro del sector bancario peruano mencionaremos los siguientes referentes:

**Sector Bancario Chileno.** En la actualidad existen 24 bancos establecidos y operando en este sector. De dichos bancos hay 18 que se consideran como "Bancos Establecidos en Chile", que son los siguientes: Banco de Chile, Banco Internacional, Scotiabank Chile, Banco de Crédito e Inversiones, Corpbanca, Banco Bice, HSBC Bank (Chile), Banco Santander-Chile, Banco Security, Banco Falabella, Deutsche Bank (Chile), Banco Ripley, Rabobank Chile, Banco Consorcio, Banco Penta, Banco Paris, Banco Bilbao Vizcaya Argentaria, Chile (BBVA) y Banco Itaú Chile. Además de los anteriores, hay cinco Sucursales de Bancos Extranjeros, que son: Banco do Brasil S.A., JP Morgan Chase Bank, N. A., Banco de la Nación Argentina, The Bank of Tokyo-Mitsubishi UFJ, LTD, DnB Nor Bank Asa. Finalmente, existe un Banco Estatal, que corresponde al Banco del Estado de Chile. A todos ellos se agrega el Banco Central de Chile que no es fiscalizado por esta Superintendencia. (Superintendencia de Bancos e Instituciones Financieras de Chile, 2012).

El Banco Central de Chile en el Informe del primer semestre 2012 sobre Estabilidad Financiera comenta lo siguiente sobre el sistema bancario chileno:

1. Los índices de solvencia y liquidez promedio de la banca se han mantenido estables desde el último semestre 2011. En un contexto de rentabilidades favorables, el capital básico se ha mantenido en torno al 10% y el capital regulatorio, medido en relación con los activos ponderados por riesgo en torno al 14%. Por otra parte, desde el último semestre 2011, la banca ha aumentado sus emisiones de deuda de largo plazo, y algunos bancos medianos han seguido estrategias para aumentar la captación de depósitos minoristas. Persiste, sin embargo, una alta dependencia a fuentes de financiamiento mayoristas por parte de los bancos medianos, de la banca retail y de la banca de inversión.

2. Desde el último semestre 2011, las colocaciones de consumo de la banca se han desacelerado, en especial en las divisiones de consumo. Esto se da en un contexto donde algunos bancos reportan condiciones más restrictivas para el otorgamiento de estos créditos, debido a una mayor percepción de riesgo y por los eventuales costos asociados a cambios regulatorios. Ambos factores son coherentes con las alzas observadas en los spreads de créditos de consumo de montos menores.
3. El acceso de la banca al financiamiento externo podría dificultarse ante un nuevo deterioro del entorno financiero global. En este contexto, este informe ve como favorable la mayor diversificación de tipos de financiamiento con el exterior de la banca, así como la acumulación de activos líquidos en moneda extranjera. No obstante lo anterior, el menor crédito desde bancos establecidos en países de la periferia de Europa, ha llevado a una mayor concentración en las fuentes de financiamiento bancario.
4. La legislación bancaria chilena requiere que la filial haya constituido íntegramente su capital en el país. para operar como entidad en el mercado local, y debe cumplir plenamente con los requisitos de solvencia, provisiones, riesgo de mercado y liquidez contenidos en la normativa chilena. A esto, se suman atribuciones supervisoras, que persiguen asegurar que la administración de liquidez y solvencia de estos bancos esté bien sustentada, con independencia de las relaciones de propiedad que mantienen con su matriz.
5. El sistema bancario chileno mantiene su capacidad para absorber la materialización de un escenario de riesgo macroeconómico severo. Los ejercicios de tensión muestran que los niveles actuales de capitalización de la banca le permitirían absorber un episodio caracterizado por una desaceleración del PIB, un aumento del costo de financiamiento y una depreciación del tipo de cambio,

congruente con la materialización del escenario de riesgo externo (Banco Central de Chile, 2012).

**Sector Bancario Mexicano.** De acuerdo a la Comisión Nacional Bancaria y de Valores de México en la actualidad el Sistema Bancario Mexicano está integrado por:

1. El Banco de México,
2. Las instituciones de banca múltiple,
3. Las instituciones de banca de desarrollo,
4. Los fideicomisos públicos constituidos por el Gobierno Federal para el fomento económico que realicen actividades financieras y
5. Los organismos auto regulatorios bancarios (Comisión Nacional Bancaria y de Valores, 2012).

Conforme a la información estadística de este sector bancario mexicano al 31 de diciembre de 2011 que emite la CNBV y reportada por KPMG a principios del 2012, se muestran algunos factores interesantes que se comentan a continuación:

1. **Cartera crediticia:** La cartera crediticia de los bancos en México creció durante 2011 en 15.7%, lo cual muestra una actividad crediticia por parte de los mismos. Sin embargo, aún se ve una concentración de la misma en seis instituciones financieras que mantienen el 80% de estos activos al 31 de diciembre de 2011. Del total de cartera crediticia del sistema bancario, 46% corresponde a créditos comerciales con 16% de incremento y 20% a créditos al consumo con 25% de incremento. Se puede resaltar el interés que están mostrando los bancos en la colocación de los préstamos al consumo.
2. **Captación total:** Los saldos de los depósitos recibidos por los bancos crecieron durante el 2011 un 8%, mostrando un incremento tanto en el número de depositantes como en los saldos promedio de los mismos. Al igual que la cartera,

se ve una concentración de las mismas en seis instituciones financieras que mantienen el 80% de la captación bancaria. Del total de los depósitos recibidos por los bancos, 56% se mantiene en depósitos de exigibilidad inmediata. Éstos muestran un incremento durante el 2011 del 13.65%, sin embargo se observa que los depósitos a plazo se mantienen estables contra los reportados en 2010. Esto pareciera ser como consecuencia de las bajas tasas de interés ofrecidas en depósitos a plazo en donde aparentemente los depositantes han concluido que los rendimientos no han logrado ser atractivos contra el costo de mantener restricciones de uso en sus recursos.

3. Índices de morosidad: Los índices de morosidad, definidos como la relación que existe entre la cartera vencida y la cartera total, han mostrado un comportamiento estable durante el 2011. Las principales instituciones financieras no han mostrado movimientos preocupantes e incluso en algunos casos reflejan mejoría en los mismos. Esto manifiesta un factor interesante de la calidad del portafolio que mantiene la clientela bancaria (KPMG, 2012)

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

Se considera para la elaboración de la Matriz perfil competitivo del sector bancario peruano a: Bancos Extranjeros, Financieras; Cajas Rurales y Municipales y Edpymes (Empresas de Desarrollo de Pequeña y Microempresa). Con respecto a la Matriz de Perfil referencial se tomaron en cuenta los sectores bancarios de Chile por ser país limítrofe y poseer buenos indicadores y, México por su tamaño de mercado. De acuerdo a la revista América Economía dentro del ranking de los 25 mejores bancos de América latina Chile cuenta con cinco bancos, México también con cinco bancos, Colombia con tres y Perú con cuatro bancos (América Economía, 2010).

Tabla 11

*Matriz del Perfil Competitivo del Sector Bancario Peruano*

Factores de Éxito	Sector Bancario Peruano		Bancos Extranjeros		Financieras		Cajas Rurales y Municipales		Edpymes		
	Peso	Valor	Ponderado	Valor	Ponderado	Valor	Ponderado	Valor	Ponderado	Valor	Ponderado
1. Marco político y económico	0.10	4	0.40	4	0.40	4	0.40	3	0.30	3	0.30
2. Solvencia económica ante contingencias	0.05	4	0.20	4	0.20	3	0.15	2	0.10	2	0.10
3. Gestión oportuna y estructurada de los riesgos	0.10	4	0.40	4	0.40	3	0.30	2	0.20	2	0.20
4. Utilización de tecnología de avanzada	0.15	4	0.60	4	0.60	3	0.45	2	0.30	2	0.30
5. Diversificación de productos en cada segmento	0.20	3	0.60	2	0.40	3	0.60	3	0.60	1	0.20
6. Amplitud de canales de atención del servicio	0.20	3	0.60	1	0.20	2	0.40	2	0.40	1	0.20
7. Gestión del talento y buen clima laboral	0.10	3	0.30	4	0.40	3	0.30	2	0.20	2	0.20
8. Percepción de confianza y seguridad	0.10	4	0.40	4	0.40	3	0.30	2	0.20	2	0.20
Total	1.00		3.50		3.00		2.90		2.30		1.70

Tabla 12

*Matriz del Perfil de Referencia del Sector Bancario Peruano*

Factores de Éxito	Perú		Chile		México		
	Peso	Valor Ponderado	Valor	Ponderado	Valor	Ponderado	
1. Marco político y económico	0.10	4	0.40	4	0.40	3	0.30
2. Solvencia económica ante contingencias	0.05	4	0.20	4	0.20	3	0.15
3. Gestión oportuna y estructurada de los riesgos	0.10	4	0.40	4	0.40	3	0.30
4. Utilización de tecnología de avanzada	0.15	4	0.60	4	0.60	4	0.60
5. Diversificación de productos en cada segmento	0.20	3	0.60	4	0.80	4	0.80
6. Amplitud de canales de atención del servicio	0.20	3	0.60	4	0.80	4	0.80
7. Gestión del talento y buen clima laboral	0.10	3	0.30	4	0.40	3	0.30
8. Percepción de confianza y seguridad	0.10	4	0.40	4	0.40	3	0.30
<b>Total</b>	<b>1.00</b>		<b>3.50</b>		<b>4.00</b>		<b>3.55</b>

### 3.8 Conclusiones

Luego de realizar un análisis de los indicadores del sector bancario peruano podemos observar que su crecimiento se mantiene constante y sostenido, gracias a aspectos de nuestra economía; por ejemplo el crecimiento económico del Perú se encuentra entre los diez mayores del mundo y la tasa de inflación y la morosidad bancaria son las más bajas de la región; otros indicadores demuestran que el sector bancario peruano está en una buena posición respecto de sus pares latinoamericanos pero aún se tiene un camino por recorrer; el riesgo país está constantemente por debajo del promedio logrando un mejor grado en las calificaciones de riesgo, influyendo en esto también el crecimiento sostenido del PBI. La adecuada política fiscal y la solidez macroeconómica del Perú, han permitido al país afrontar mejor la crisis financiera mundial. El buen desempeño de la economía peruana y la buena posición de su sistema bancario hacen atractivo el ingreso de otros bancos del exterior.

El sector bancario peruano hace esfuerzos por reducir la atención en sus canales tradicionales (agencias y cajeros automáticos) debido al alto costo operativo, tratando de migrar a los medios virtuales (Internet, banca por teléfono, banca móvil y uso de tarjetas para comprar). A su vez es consciente que todavía hay mucho público que prefiere la atención presencial.

En el campo tecnológico – científico, si bien hay una penetración alta en cuanto a teléfonos móviles y las conexiones a Internet están en franco crecimiento, por otro lado los avances en tecnología e innovación no son suficientes, aunado a la escasa asignación de recursos en comparación con otros países. El avance de la tecnología con respecto al uso de la telefonía móvil para transacciones bancarias hará que la banca reduzca sus costos; el Estado trabaja en un proyecto de transferencias de dinero a través de la telefonía móvil para fomentar la inclusión financiera.



Los distintos reconocimientos internacionales han influido positivamente en la autoestima de los peruanos, lo que ha hecho mejorar el turismo, las exportaciones y las inversiones. Sin embargo la informalidad y la inseguridad ciudadana, entre otros, no influyen positivamente en el desarrollo del país.

La normativa ejercida por la SBS basada en los acuerdos de Basilea II, han permitido asegurar un sector bancario peruano sano y sólido. Es de suma importancia que la SBS continúe regulando a dicho sector.

Existe un amplio espacio para incrementar el número de personas con acceso al crédito en el sistema financiero; a su vez todavía existe un alto porcentaje de personas que no tienen cuenta bancaria, lo cual aunado al crecimiento constante de casi todos los sectores de la economía, crean condiciones propicias para la bancarización, sobre todo por el crecimiento de la clase media. La lucha contra la informalidad también permitirá el crecimiento del sector bancario peruano. Los grandes retos son por un lado mejorar la percepción de los clientes actuales y por otro incorporar a los que no utilizan este sector.

## Capítulo IV: Evaluación Interna

En este capítulo se presenta un análisis del sector bancario peruano en el que se citan además las fortalezas y debilidades identificadas.

### 4.1. Análisis Interno (AMOFHIT) del Sector Bancario Peruano

“La evaluación interna se encuentra enfocada en hallar las estrategias capaces de capitalizar las fortalezas y neutralizar las debilidades” (D’Alessio, 2008, 167). A continuación se han analizado las diferentes áreas funcionales del Sector Bancario Peruano.

#### 4.1.1 Administración y Gerencia (A)

Según información revisada en los portales web de cuatro de los principales bancos que conforman el sistema bancario (Banco de Crédito del Perú, BBVA Continental, Scotiabank e Interbank) se puede observar que los siguientes principios son los que se encuentran en común: satisfacción del cliente, transparencia, ética, integridad, trabajo en equipo e Innovación.

Es importante conocer la estructura del accionariado de los principales bancos del sistema peruano con la finalidad de tener una idea de quienes son los decisores del rumbo de estas instituciones. Según Equilibrium Clasificadora de Riesgo SA (2012) la siguiente, es la composición:

1. Banco de Crédito: El capital social del Banco al cierre de 2011 ascendió a S/2,557.7 millones siendo la composición del accionariado la siguiente: Grupo Crédito S.A. 84.90%, Credicorp Ltd. 12.75%, Otros minoritarios 2.35%. Credicorp Ltd. es una empresa holding, principal accionista del Banco de Crédito, directa e indirectamente a través de su subsidiaria Grupo Crédito. Tiene como principal objetivo dirigir en forma coordinada el diseño y ejecución de los planes de negocios de sus subsidiarias.

2. Banco Internacional del Perú (Interbank): Al 31 de marzo de 2012 el capital social de Interbank ascendió a S/.1,389.6 millones. Cuenta con el respaldo de Intergroup Financial Services Corp. (Intergroup), empresa subsidiaria de IFH Peru Ltd., compañía holding del Grupo Interbank. IFH Perú tiene un accionariado difundido, siendo controlado por su principal accionista indirecto. Los accionistas se dividen en: Intergroup Financial Services Corp.97.73%, Otros Minoritarios 2.27%
3. Banco Continental BBVA: Está compuesto por el Grupo Brescia (accionistas fundadores) y por el Grupo BBVA, con 50% de participación cada uno. Sus principales accionistas son: Holding Continental 92.24%, AFP Horizonte 1.78%, AFP Integra 1.59%, AFP Profuturo 0.83%, Mediterraneo Fondo de Inversión 0.31%, Otros: 3.24%.
4. Scotiabank Perú S.A.A.: Es una subsidiaria de The Bank of Nova Scotia (BNS), entidad financiera constituida en Canadá que a la fecha posee directa e indirectamente el 97.71% de su capital social. Los accionistas los conforman: NW Holdings Ltd. (empresa 100% propiedad de The Bank of Nova Scotia): 55.32%, Scotia Perú Holdings S.A. (empresa 100% propiedad de The Bank of Nova Scotia): 40.07%, The Bank of Nova Scotia: 2.32% y Otros: 2.29%

Es importante señalar que los bancos del sistema bancario peruano cuentan con un patrimonio de S/.20,120 millones. Según análisis de los informes de Equilibrium Clasificadora de Riesgo SA (2012) se observa que las unidades de negocio de los cuatro bancos que forman el 80% de los bancos del sistema están organizados en principalmente dos unidades de negocio: Banca Personas y Banca Empresarial y cuenta adicionalmente con un área de Riesgos, esta última es común en todos los bancos. En la Tabla 13 se muestra el detalle de lo descrito.

Tabla 13

*Información Bancaria*

	Banco de Crédito del Perú	BBVA Banco Continental	Banco Internacional del Perú	Scotiabank Perú
Unidades de Negocio	Banca Minorista Negocio Mayorista	Distribución Red Wholesale Banking & Asset Managment Innovación y Desarrollo	Banca Retail Comercial Mercado de Capitales	Banca Retail Banca Corporativa y Comercial
Principales Unidades de Apoyo	Riesgos Operaciones y Sistemas Planeamiento y Finanzas	Riesgos Medios Finanzas	Riesgos Operaciones Finanzas	Riesgos Operaciones y Administración Chief Financial Officer

*Nota:* Adaptado de Equilibrium Clasificadora de Riesgo S.A.

En conversación personal con Juan José Marthans (Economista peruano) se denota que existen bancos que están invirtiendo en el sector comercial como por ejemplo el banco Interbank y, entidades comerciales que apuestan por tener un banco asociado, tal es el caso del banco Ripley y Falabella. Este vínculo es riesgoso ya que ante un ciclo económico negativo, si el sector comercial se ve muy afectado, el financiero puede verse afectado también; es decir, que los malos resultados de estos negocios puede llevar al otro a la caída también. Asimismo nos indica que la banca peruana es más sólida por su componente de capital nacional que por su componente de capital extranjero. Hoy día un banco en Perú que tenga respaldo de un buen grupo económico esta protegido de cualquier deficiencia patrimonial. Existe un techo muy grande para que siga creciendo la banca peruana.

Tabla 14

*Indicadores Financieros para el Sector Bancario Peruano*

Ratios	Perú	Chile
<b>EFICIENCIA Y GESTIÓN</b>		
Gastos de Administración Anualizados / Activo Productivo		
Promedio *	4.05	
Gastos de Operación / Margen Financiero Total	46.02	51.40
Ingresos Financieros / Ingresos Totales	80.34	76.00
Ingresos Financieros Anualizados / Activo Productivo		
Promedio *	9.84	
<b>CALIDAD DE ACTIVOS</b>		
Cartera Atrasada / Créditos Directos	1.73	2.35
Cartera Atrasada M.N. / Créditos Directos M.N.	2.42	
Cartera Atrasada M.E. / Créditos Directos M.E.	1.06	
Créditos Refinanciados y Reestructurados / Créditos Directos	0.95	
Provisiones / Cartera Atrasada	225.58	

\* Se cambió la denominación del Activo Rentable por Activo Productivo.

*Nota:* Tomado de Estadísticas del Sistema Financiero, de SBS, 2012 y Reportes Financieros de SBIF, 2012. Recuperado de: <http://www.sbs.gob.pe/0/home.aspx> y <http://www.sbif.cl>

**Ingresos financieros e ingresos totales.** Se observa que el ratio total del sector bancario peruano es de 80.34. Esto quiere decir que el 80.34% de los ingresos totales de las instituciones están asociadas a las tasas de interés que cobran. Si se hace el análisis por entidad bancaria se encontrará que existen tres instituciones que se encuentran por debajo de este ratio, lo que indica que su dependencia de otros ingresos es más alta. En el otro extremo existen dos empresas donde el ratio se encuentra por encima del 90%. Esto nos da una idea sobre el impacto de la nueva reglamentación a la que se hizo referencia líneas arriba, la misma que tiene que ver con eliminación de cobro de distinto tipo de comisiones. En Chile este indicador se encuentra en 76% (SBFI Chile, 2012a), lo cual refleja que el sistema bancario peruano cuenta con un buen indicador.

**Gastos de operación y margen financiero total.** En este indicador el promedio del sector bancario peruano es 46.02, lo cual nos indica que para obtener el total del margen financiero el 46.02% son los gastos operativos de dicho sector. Existen tres instituciones grandes que se encuentran por debajo del promedio de este indicador que generan la mayoría de este indicador. Hay instituciones que incluso están por encima del 90%. En Chile este indicador se encuentra en 51.40% lo cual nos indica que el sector bancario peruano se encuentra bien frente a este referente regional (SBFI, 2010b).

**Cartera atrasada y créditos directo.** Este indicador nos define que la morosidad del sector bancario peruano se encuentra en 1.73% de los créditos directos. El detalle muestra que las políticas de riesgo y cobranza de las instituciones bancarias son variadas. En Chile este indicador se encuentra en 2.35%, lo cual refuerza el hecho que indica que el sistema bancario peruano tiene el indicador más bajo de la región (SBFI, 2012c).

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

El número de entidades bancarias existentes a junio de 2012 es de 15, habiendo una fuerte concentración en cuatro bancos: Banco de Crédito, BBVA Banco Continental, Scotiabank e Interbank con 83,44% de los créditos, el 82,40% de los depósitos y el 81.33% del patrimonio del sistema bancario, esto de acuerdo al reporte SBS del 30 de junio 2012. A continuación, en las Tablas 15 y 16, se muestran los rankings de Créditos Directos y Depósitos Totales al cierre del mes de junio 2012 por entidad financiera.

El desenvolvimiento del sistema bancario a junio de 2012 sigue creciendo de acuerdo al desempeño macroeconómico del país, lo que se refleja en mayores colocaciones y depósitos bancarios. El índice de intermediación (Créditos/PBI) es de 25% y el de bancarización (Depósitos/PBI) es de 27%. Asimismo, en el primer semestre de 2012, el sistema bancario peruano mostró un franco crecimiento. Las proyecciones para la segunda mitad del año y el 2013, indican que el crecimiento será sostenido. Es así que se espera que

continúe el crecimiento de los créditos, principalmente el dirigido a los sectores que representan mayores márgenes para la banca, es decir, clientes de banca personal y PYMES, ambos de alto valor. Debido a la constante disminución del tipo de cambio (USD/PEN), se anticipa que continuará la desdolarización de los créditos, como ha ocurrido a lo largo de los últimos años (SBS Documento de Trabajo, 2012).

Tabla 15

*Ranking de Créditos Directos al 30 de junio de 2012 (en Miles de Nuevos Soles)*

Empresas	Monto	Participación ( % )	Porcentaje Acumulado
1 B. de Crédito del Perú	45,830,045	33.90	33.90
2 B. Continental	32,111,225	23.75	57.65
3 Scotiabank Perú	20,040,333	14.82	72.48
4 Interbank	14,818,738	10.96	83.44
5 Mibanco	4,453,254	3.29	86.73
6 B. Interamericano de Finanzas	3,910,763	2.89	89.63
7 B. Financiero	3,370,992	2.49	92.12
8 HSBC Bank Perú	2,491,082	1.84	93.96
9 Citibank	2,208,731	1.63	95.60
10 B. Falabella Perú	2,067,978	1.53	97.12
11 B. Santander Perú	1,279,730	0.95	98.07
12 B. de Comercio	1,190,957	0.88	98.95
13 B. Ripley	1,004,940	0.74	99.70
14 B. Azteca Perú	411,259	0.30	100.00
15 Deutsche Bank Perú	-	-	

*Nota:* Tomado de Boletín Estadístico de Banca Múltiple, de SBS, 2012. Recuperado de: <http://www.sbs.gob.pe/0/home.aspx>

Tabla 16

*Ranking de Depósitos Totales 30 de junio de 2012 (en Miles de Nuevos Soles)*

Empresas	Monto	Participación ( % )	Porcentaje Acumulado
1 B. de Crédito del Perú	46,367,257	34.70	34.70
2 B. Continental	31,315,286	23.43	58.13
3 Scotiabank Perú	17,304,604	12.95	71.08
4 Interbank	15,122,580	11.32	82.40
5 B. Interamericano de Finanzas	4,052,898	3.03	85.43
6 Mibanco	3,804,348	2.85	88.28
7 HSBC Bank Perú	3,236,935	2.42	90.70
8 B. Financiero	3,069,348	2.30	93.00
9 Citibank	3,056,109	2.29	95.28
10 B. Santander Perú	2,075,245	1.55	96.83
11 B. de Comercio	1,295,979	0.97	97.80
12 B. Falabella Perú	1,248,172	0.93	98.74
13 B. Ripley	713,255	0.53	99.27
14 Deutsche Bank Perú	534,485	0.40	99.67
15 B. Azteca Perú	437,701	0.33	100.00

*Nota:* Tomado de Boletín Estadístico de Banca Múltiple, de SBS, 2012. Recuperado de:  
<http://www.sbs.gob.pe/0/home.aspx>

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

La inversión de las entidades bancarias en incrementar los canales de atención ha ido creciendo sostenidamente en el Perú en los últimos años, tanto en oficinas, cajeros automáticos, cajeros corresponsales, banca celular, banca por Internet, entre otros. Tal como se ha indicado anteriormente, al 30 de junio del 2012 el número de sucursales bancarias se incrementó a 1,620, el número de cajeros automáticos a 5,234 y el de cajeros corresponsales a 11,187 (SBS, 2012). En las Tablas 17, 18 y 19 se presentan los datos mencionados en líneas anteriores.



Tabla 17

*Cuadro de Crecimiento de Agencias*

EMPRESAS	Número de Agencias			Crecimiento	
	2010	2011	2012	10 vs 11	11 vs 12
1. B. Continental	231	254	279	10%	10%
2. B. de Comercio	21	22	22	5%	0%
3. B. de Crédito del Perú	331	337	354	2%	5%
4. B. Financiero	109	113	97	4%	-14%
5. B. Interamericano de Finanzas	49	58	68	18%	17%
6. Scotiabank Perú	165	177	183	7%	3%
7. Citibank	18	19	19	6%	0%
8. Interbank	226	238	248	5%	4%
9. Mibanco	109	117	117	7%	0%
10. HSBC Bank Perú	24	24	24	0%	0%
11. B. Falabella Perú	41	45	51	10%	13%
12. B. Santander Perú	1	1	1	0%	0%
13. B. Ripley	20	21	22	5%	5%
14. B. Azteca Perú	121	129	134	7%	4%
15. Deutsche Bank Perú	1	1	1	0%	0%
<b>TOTAL BANCA MÚLTIPLE</b>	<b>1,467</b>	<b>1,556</b>	<b>1,620</b>	<b>6%</b>	<b>4%</b>

*Nota:* Adaptado de del Boletín Estadístico de Banca Múltiple (SBS).

De la Tabla 18 y 19 se puede concluir que existe un decrecimiento tanto para los cajeros automáticos (-6%) y corresponsales (-19%), evaluando el año 2012 vs 2011, siendo resultado de la reducción de los mencionados cajeros el banco HSBC y BBVA Continental y Falabella respectivamente; sin embargo, si se hace un análisis puntual por banco, se observa que sí existe un crecimiento de los cajeros corresponsales (agentes colocados en entidades comerciales pequeñas tales como bodegas, farmacias, estaciones de servicio, entre otras) hecho por los 4 principales bancos presentando el Banco de Crédito del Perú el mayor crecimiento con 1,321 agencias en el último año. En general y según la información estadística publicada por la SBS en su portal web a junio del 2012, se identifica que en el

crecimiento entre el 2010 y 2012 es en oficinas bancarias 10%, cajeros automáticos 35% y agentes corresponsales 64%. Dichos crecimientos concuerdan también por los cambios dados en los diversos niveles socio socioeconómico.

Tabla 18

*Cuadro de Crecimiento de Cajeros Automáticos*

EMPRESAS	2010	2011	2012	Crecimiento	
				10 vs 11	11 vs 12
B. Continental	695	956	929	38%	-3%
B. de Comercio	21	25	26	19%	4%
B. de Crédito del Perú	1,062	1,309	1,647	23%	26%
B. Financiero	1	0	1	-100%	100%
B. Interamericano de Finanzas	71	68	77	-4%	13%
Scotiabank Perú	346	459	557	33%	21%
Citibank	18	20	20	11%	0%
Interbank	1,508	1,590	1,786	5%	12%
Mibanco	68	83	86	22%	4%
HSBC Bank Perú	37	59	43	59%	-27%
B. Falabella Perú	46	52	62	13%	19%
B. Santander Perú	0	0	0	0%	0%
B. Ripley	0	0	0	0%	0%
B. Azteca Perú	0	0	0	0%	0%
Deutsche Bank Perú	0	0	0	0%	0%
<b>TOTAL BANCA MÚLTIPLE</b>	<b>3,873</b>	<b>4,621</b>	<b>5,234</b>	<b>19%</b>	<b>13%</b>

*Nota:* Adaptado de Boletín Estadístico de Banca Múltiple (SBS), de Alcance y Participación de Mercado - Cajeros Corresponsales y Automáticos.

Tabla 19

*Cuadro de Crecimiento de Cajeros Corresponsales*

EMPRESAS	Crecimiento				
	2010	2011	2012	10 vs 11	11 vs 12
B. Continental	904	1,685	1,236	86%	-27%
B. de Comercio	0	0	0	0%	0%
B. de Crédito del Perú	3,086	4,098	5,419	33%	32%
B. Financiero	0	2	0	200%	-100%
B. Interamericano de Finanzas	0	1	0	100%	-100%
Scotiabank Perú	579	757	1,487	31%	96%
Citibank	0	0	0	0%	0%
Interbank	1,232	2,037	2,420	65%	19%
Mibanco	552	319	352	-42%	10%
HSBC Bank Perú	0	0	0	0%	0%
B. Falabella Perú	240	257	67	7%	-74%
B. Santander Perú	0	0	0	0%	0%
B. Ripley	208	212	206	2%	-3%
B. Azteca Perú	0	0	0	0%	0%
Deutsche Bank Perú	0	0	0	0%	0%
<b>TOTAL BANCA MÚLTIPLE</b>	<b>6,801</b>	<b>9,368</b>	<b>11,187</b>	<b>38%</b>	<b>19%</b>

*Nota:* Tomado de Boletín Estadístico de Banca Múltiple (SBS), del Reporte: Alcance y Participación de Mercado - Cajeros Corresponsales y Automáticos.

En conversación personal con Mario Arrus, Gerente General de Visanet, mencionó que la banca ha experimentado cambios estructurales en los últimos años gracias a la tecnología, comenzando por la implantación de sistemas de operación transaccionales y prosiguiendo el desarrollo de interfaces automáticas, la integración de datos y sistemas y la implementación de tecnología de utilidad tanto para la banca como para el cliente. Además de las redes de atención tradicionales existe la red de adquiriencia en los comercios, que consiste en las redes de POS (Point of Sales) de Visanet y Procesos MC, en el caso de Visanet es una empresa donde los accionistas son los propios bancos y Visa Internacional.

Esta empresa se formó con la finalidad de hacer eficiente el despliegue de la red de POS en los comercios evitando la duplicidad en los bancos de recursos dedicados a la captación de comercios, instalación de redes, mantenimiento de equipos y capacitación en el uso de los mismos. Esto no sucede con la red de cajeros automáticos y cajeros corresponsales, pues cada banco cuenta con redes y recursos propios siendo menos eficientes lo que genera una oportunidad de mejora replicando el modelo de la red Visanet.

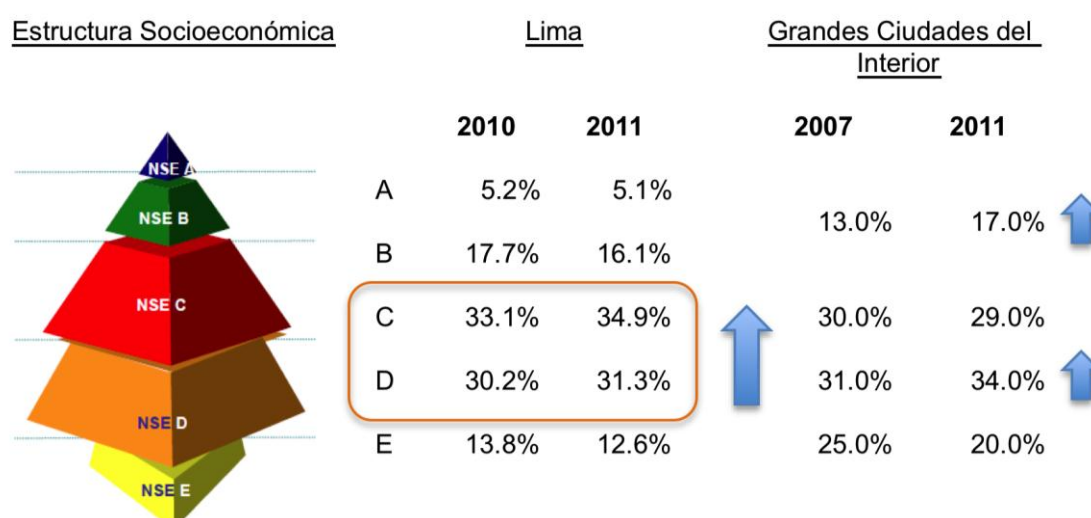


Figura 25. Estructura socioeconómica de Lima y Perú. Adaptado de “Niveles Socioeconómicos”, de IPSOS Apoyo 2012.

La figura 25 muestra la pirámide poblacional y el crecimiento que se ha generado en los últimos años (2007 a 2011) con respecto a cada nivel socioeconómico. Esta información es importante al analizar la manera a seguir de crecimiento para la plataforma de atención de potenciales clientes del sector bancario peruano puesto que como se observa, los niveles que más crecen son los C y D. Esto, puede explicar el crecimiento en cajeros corresponsales por ejemplo, de los últimos años.

El ritmo imparable de avance de las telecomunicaciones y de las tecnologías de la información ha motivado que los bancos hayan dado el salto a la Internet en busca de nuevos canales de atención para llegar hasta sus clientes con nuevos servicios bancarios mejorados y personalizados. La apuesta de las distintas entidades bancarias ha sido muy

extensa, ofreciendo a los usuarios un amplio espectro de posibilidades en cuanto a la oferta de productos y servicios financieros que pueden esperarse en el panorama bancario. Las posibilidades que brindan las innovaciones tecnológicas en telecomunicaciones y gestión de la información son ilimitadas: desde la consulta de saldos y movimientos de la cuenta corriente personal mediante una pantalla interactiva, pasando por la realización de transferencias y otras operaciones a través de un teléfono celular con la última tecnología o la compra-venta de valores y acciones con la colaboración de agentes financieros software a través de Internet a precios muy ventajosos. El límite tan sólo viene impuesto por la imaginación de los proveedores de contenidos y servicios.

#### **4.1.4 Finanzas y Contabilidad**

“El área de finanzas es la responsable de obtener los recursos económicos necesarios en 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, 2008, 176). Dentro del análisis de finanzas y contabilidad se considerarán los siguientes indicadores para el análisis: (a) Rentabilidad, (b) Liquidez, (c) Solvencia y (d) Calidad de Activos.

**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. De acuerdo a la SBS en el reporte de junio 2012 se obtuvieron los siguientes promedios 23.85% y 2.31% respectivamente. Asimismo, de acuerdo al mismo reporte el ratio de utilidad neta es de 25.2% para todo el sector bancario peruano. El detalle de estos indicadores se muestra a continuación en la Tabla 20.

Tabla 20

*Rentabilidad del Sector Bancario Peruano*

Ratios	Total Banca Múltiple (con sucursales en el exterior)
<b>RENTABILIDAD</b>	
Utilidad Neta Anualizada / Patrimonio Promedio	23.85
Utilidad Neta Anualizada / Activo Promedio	2.31

*Nota:* Tomado de Estadísticas del Sistema Financiero, de SBS, 2012. Recuperado de: <http://www.sbs.gob.pe/0/home.aspx>

**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) que asciende a 43.77% y en moneda extranjera 47.17%. “La liquidez es la capacidad de la organización para satisfacer sus obligaciones de corto plazo” (D’Alessio, 2008, 177). En la Tabla 21 se muestran los ratios de liquidez por cada entidad bancaria.

Tabla 21

*Ratios de Liquidez*

RATIOS DE LIQUIDEZ	Total Banca Múltiple (con sucursales en el exterior)
Ratio de Liquidez M.N.	43.77
Ratio de Liquidez M.E.	47.17
Caja y Bancos M.N. / Obligaciones a la Vista M. N. ( N° de veces )	0.66
Caja y Bancos en M.E. / Obligaciones a la Vista M.E. ( N° de veces)	1.58

*Nota:* Tomado de Estadísticas del Sistema Financiero, de SBS, 2012. Recuperado de: <http://www.sbs.gob.pe/0/home.aspx>

**Solvencia.** Se ha tomado el ratio de solvencia ya que este 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 que se ha tomado en consideración para el sistema bancario es Pasivo Total

entre Capital Social y Reservas, a junio de 2012 es de 11.47. En la Tabla 22 se muestra este ratio en los últimos tres años (SBS, 2012).

Tabla 22

*Ratios de Solvencia*

Ratios de Solvencia	Total Banca Múltiple (con sucursales en el exterior)
Ratio de Capital Global (al 31/05/2012)	14.47
Pasivo Total / Capital Social y Reservas ( N° de veces )	11.47

*Nota:* Tomado de Estadísticas del Sistema Financiero, de SBS, 2012. Recuperado de: <http://www.sbs.gob.pe/0/home.aspx>

**Calidad de Activos.** La cuestión principal con respecto a la calidad de los activos de los bancos es 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 éstos, con pérdidas demasiado grandes para ser absorbidas por el capital. (Ware, 1996). Con respecto a la calidad de activos el ratio que se tomará es Cartera Atrasada entre Créditos Directos dando como resultado 2.42 en moneda nacional y 1.06 en moneda extranjera. Este indicador nos demuestra que el ratio en moneda extranjera se encuentra muy por debajo del de moneda nacional. Otro ratio importante es el de Provisiones entre Cartera atrasada que nos da 225.58 para todo el sistema bancario, lo cual nos indica que a través de las provisiones se puede cubrir con facilidad la cartera atrasada. En la Tabla 23 se muestra este ratio para los últimos tres años, información obtenida de la SBS en su reporte de junio de 2012.

Tabla 23

*Calidad de Activos*

CALIDAD DE ACTIVOS	Total Banca Múltiple (con sucursales en el exterior)
Cartera Atrasada / Créditos Directos	1.73
Cartera Atrasada M.N. / Créditos Directos M.N.	2.42
Cartera Atrasada M.E. / Créditos Directos M.E.	1.06
Créditos Refinanciados y Restructurados / Créditos Directos	0.95
Provisiones / Cartera Atrasada	225.58

*Nota:* Tomado de Estadísticas del Sistema Financiero, de SBS, 2012. Recuperado de: <http://www.sbs.gob.pe/0/home.aspx>

Es importante resaltar que en agosto 2012 Gestión publicó que Moody's elevó la calificación crediticia de Perú en un escalón (BBB), con una perspectiva positiva, debido a que ve un menor riesgo político y un sólido desempeño fiscal. Moody's detalló que subió la nota de la deuda soberana peruana en moneda extranjera a "Baa2", desde el "Baa3" anterior. Esto coloca su valoración en línea con las de sus rivales Standard & Poor's y Fitch Ratings, que le asignaron una nota "BBB" a nuestro país. Moody's refiere que la mejora refleja una menor susceptibilidad al riesgo del Perú en eventos políticos, la continuidad de un robusto crecimiento económico y un sólido desempeño fiscal, así como una mejora sostenida de los indicadores de deuda pública y una reducción de la exposición a la deuda en moneda extranjera. ("Moody's eleva calificación crediticia de Perú en un escalón", 2012, 16 de agosto). Esta información brinda una perspectiva positiva al sistema bancario peruano en el ámbito financiero.

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

El sector bancario peruano consciente de la importancia de mantener un recurso humano altamente motivado, identificado, comprometido mantiene actividades de diversa índole dentro de sus instituciones para sus empleados. Las instituciones que pertenecen al sector bancario peruano entienden la necesidad de contar con personal preparado para los



grandes retos que el país tiene hoy en día. En tal sentido son diversas las modalidades en las que se capacita a los empleados en sus múltiples áreas y categorías. Por ejemplo brindan la oportunidad de que sus empleados puedan seguir, desde cursos de actualización hasta Maestrías en las más importantes instituciones educativas del país. Esto logra que el recurso humano alcance estándares altos y afronte los retos que se presenten para alcanzar los objetivos de las instituciones.

De acuerdo a ASBANC, el número de personal contratado por las entidades bancarias privadas ascendió a 50,639 personas, al término del primer semestre del 2012, lo que representó un aumento de 14.03% (6,231 personas), respecto de junio del año anterior. Otros datos importantes son que la cantidad de mujeres que laboran en el sector bancario peruano, representó el 51.25% del total de empleados de estas entidades, mientras que los hombres el 48.75% a marzo del 2012, según cifras de la Asociación de Bancos del Perú. Esto demuestra la diversificación de género en este sector.

Asimismo, el 51% del total del personal que labora en el sector bancario peruano se ubica en el rango de 25 a 34 años, el 21% es menor de 25 años, el 19% entre 35 y 44 años, el 7% entre 45 y 54 años y el 2% es mayor a 55 años. De estas cifras, se concluye que la banca es una importante fuente de generación de empleo adecuado para los jóvenes, al otorgarles oportunidades de desarrollo profesional dentro del sector. Finalmente se destaca que las empresas bancarias dan trabajo básicamente a nuestros compatriotas. Así, a marzo de 2012, el 99.6% del total de empleados del sistema bancario son peruanos, y sólo el 0.4% son extranjeros (ASBANC, 2012). Este punto refuerza lo descrito líneas arriba sobre la importancia del sector bancario peruano para brindar trabajo a los peruanos. En la Tabla 24 se muestra la cantidad de personas en el sistema bancario por entidad financiera.

Tabla 24

*Cuadro de Crecimiento de Personal en el Sector Bancario Peruano*

EMPRESAS	Número de Agencias			Crecimiento	
	2010	2011	2012	10 vs 11	11 vs 12
B. Continental	4,459	4,790	5,002	7%	4%
B. de Comercio	729	799	809	10%	1%
B. de Crédito del Perú	12,861	15,563	18,431	21%	18%
B. Financiero	1,655	1,820	2,025	10%	11%
B. Interamericano de Finanzas	790	901	1,120	14%	24%
Scotiabank Perú	4,104	4,321	4,561	5%	6%
Citibank	698	855	845	22%	-1%
Interbank	6,368	6,277	6,523	-1%	4%
Mibanco	3,371	3,408	4,485	1%	32%
HSBC Bank Perú	962	935	894	-3%	-4%
B. Falabella Perú	1,523	1,798	1,943	18%	8%
B. Santander Perú	36	42	50	17%	19%
B. Ripley	1,467	1,485	1,422	1%	-4%
B. Azteca Perú	1,366	1,393	2,375	2%	70%
Deutsche Bank Perú	20	21	21	5%	0%
<b>TOTAL BANCA MÚLTIPLE</b>	<b>40,409</b>	<b>44,408</b>	<b>50,506</b>	<b>10%</b>	<b>14%</b>

*Nota:* Adaptado de Boletín Estadístico de Banca Múltiple (SBS), del Reporte: Personal según categoría laboral por entidad bancaria (Junio 2012), de “Información de la Banca Múltiple: Número de Personal”, por SBS, Junio 2012.

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

El avance tecnológico y los menores costos asociados, han permitido el desarrollo del sector bancario peruano, lo cual se refleja en el crecimiento de cajeros automáticos, cajeros corresponsales, nuevos servicios como banca móvil y la ampliación de los servicios ofrecidos en la banca por Internet, además de redefinir el modelo de atención en las oficinas bancarias.

De acuerdo a la Evolución del Sistema Financiero (SBS, 2011), la red de canales ha tenido incrementos significativos. Respecto del número de oficinas a Junio del 2011 ha crecido el 7% el último año, en tanto que en la cantidad de Cajeros Automáticos ha

prosperado en 18% en el mismo periodo de tiempo y finalmente, en cuanto a los Agentes Corresponsales, se dio un incremento del 29% también en el mismo periodo de tiempo. De estas cifras se desprende que el mayor crecimiento se ha dado en los Agentes Corresponsales, los cuales iniciaron operaciones en Perú en diciembre de 2005. Actualmente, el Perú se ubica en el cuarto lugar del mundo en cuanto a cantidad de Agentes Corresponsales, los primeros lugares son ocupados por Brasil, Filipinas y Sudáfrica (Mas & Siedek, 2008). Este comportamiento tiene su origen en la necesidad de las instituciones bancarias de migrar sus transacciones de canales más costosos como las oficinas bancarias a Agentes Corresponsales, a través de los cuales se busca cumplir los siguientes objetivos estratégicos: (a) descongestionar oficinas, (b) bancarizar un nuevo segmento de clientes, (c) ampliar la cobertura geográfica y (d) crear un banco virtual sin infraestructura propia.

La seguridad informática asociada al sector bancario peruano se ha convertido en uno de los principales problemas para el desarrollo de nuevos modelos que permitan incrementar los niveles de bancarización, aunque debe reconocerse que se han dado avances al respecto en los últimos años. El problema de la seguridad informática se resolvería si se consiguiese que la autenticación de los clientes fuese segura y simple. Este problema ocurre en un entorno en el que los canales virtuales y sociales marcan la pauta en el comportamiento de los consumidores de los diversos servicios financieros.

Al analizar la seguridad informática, que es necesaria para acceder a los diversos medios virtuales, es posible concluir en que los ataques informáticos han ido en aumento tanto en volumen como en sofisticación. Aunque los ataques informáticos en el sector bancario peruano no han sido de alto impacto, estos se siguen produciendo de manera más frecuente y con metodologías innovadoras. Lo anterior hace necesario contar con el equipo humano y la infraestructura necesaria. Para hacer frente a los ataques informáticos e ir almacenando información de seguridad de los comportamientos de los consumidores para

luego contar con modelos predictivos que permitan minimizar las posibilidades de ataques exitosos (Bustamante, 2011).

En febrero de 2011, La República mencionó el resultado del informe “El paisaje viral del 2010 en América Latina” elaborado por Kaspersky Lab, y reveló que en ese año el Perú ocupó el quinto lugar de la lista de los países que tuvieron mayores ataques informáticos; el ranking lo encabezan México y Brasil, y Colombia ocupa el tercer lugar. Esto, según Dmitry Bestuzhev, investigador senior de Kaspersky para Latinoamérica, se debería a que la economía peruana ha sido lo suficientemente estable como para motivar el interés por atacar las computadoras de nuestro país. Este caso también se repite en Colombia, país que ocupa el tercer puesto en la lista. (“Perú en el puesto cinco de ataques informáticos”, 2011, 6 de febrero).

En agosto de 2012 Gestión puntualizó y publicó que la estabilidad económica peruana habría despertado el interés de los cibercriminales por nuestro país. El incremento del número de ataques informáticos también estaría asociado a que el desarrollo de software especializado en seguridad de la información no ha avanzado a la par de los delitos informáticos que atacan al sector bancario peruano. Information Systems Security Association (ISSA) en Perú, detectó tres problemas asociados a la delincuencia informática: (a) leyes débiles, (b) baja cultura de protección de la información y (c) poca consciencia en el desarrollo de software dedicado a la seguridad informática. Desde hace ya varios años, la SBS realiza grandes esfuerzos para legislar sobre temas de seguridad de la información y seguridad informática; sin embargo, hace falta una Ley de Delitos Informáticos, que sería un mecanismo de fácil aplicación para la lucha contra este tipo de criminalidad. (“El Perú es un paraíso dispuesto a la delincuencia electrónica”, 2012, 2 de agosto).

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

La investigación y desarrollo que efectúa la organización se da con el propósito de desarrollar nuevos productos y procesos antes que la competencia, mejorar la calidad de los productos y procesos, optimizar los procesos de producción de bienes y/o servicios para optimizar la productividad y para conseguir automatizaciones y sistemas modernos de gestión (D'Alessio, 2008, pp. 181).

El sector bancario peruano se mantiene constantemente innovando con la finalidad de mantener su posicionamiento y liderazgo. Para mantener estos estándares es necesario invertir y contar con un enfoque en investigación desarrollo. La innovación en el sector bancario peruano se aborda desde dos perspectivas orientadas a la creación de valor:

1. Innovación del negocio o financiera, que contribuye a fortalecer el sector bancario peruano.
2. Innovación tecnológica, aprovechar las oportunidades que ofrece las nuevas tecnologías.

Una de las finalidades de la investigación es crear un valor frente a los competidores. Los resultados de esta generarán a las empresas del sector bancario peruano un diferencial de valor frente a sus posibles competidores. Por ello, tal como se mencionó en líneas anteriores el sector bancario peruano busca hoy ser claro y transparente frente a sus competidores y necesita de la investigación para concretar sus objetivos en esta tarea.

Tal como se ha mencionado, Andina indicó que el sector bancario peruano invierte en investigación y lo considera un punto importante dentro de su esquema tomando en cuenta que de acuerdo a la CCL (Camara de Comercio de Lima) indicó que el Perú invierte en investigación y desarrollo (I+D) aproximadamente US\$380 millones, cifra que representa el 0.15% de su Producto Bruto Interno (PBI) y que el Estado peruano no ha tenido, hasta el momento, la convicción necesaria para crear condiciones para la investigación, reflejándose

en la baja propensión del sector empresarial a desarrollar actividades vinculadas con la innovación toda vez que solo el 2% de las empresas en Perú destinan sus recursos a I+D.

Dentro de este grupo cabe resaltar se encuentra el sector bancario peruano (Andina, 2012).

La innovación financiera en el sector bancario peruano se define como el proceso de adecuación de la oferta a la demanda de la clientela y de los mercados, de forma que el cliente deja de estar en segundo plano, pasa a ser el centro de atención de la actividad bancaria y, por tanto, es preciso recoger sus necesidades y deseos, llegando a las segmentaciones necesarias con el objetivo de que la oferta de productos y servicios sea la más adecuada para cada grupo de clientes. La innovación financiera, por tanto, puede surgir bien como respuesta a una demanda insatisfecha o bien como una necesidad emanada de las propias entidades financieras para tratar de aprovechar situaciones de liderazgo o defenderse de estrategias agresivas fijadas por la competencia.

La innovación tecnológica en el sector bancario peruano, dada la evolución de los mercados financieros, la creciente cultura financiera de los clientes y, por tanto, la mayor volatilidad de las relaciones, así como la reducción de los márgenes de intermediación, ha resultado ser clave no sólo para el éxito de las entidades financieras, sino incluso para su supervivencia. De hecho, muchas instituciones financieras de éxito han demostrado claramente cómo las nuevas tecnologías de la información constituyen poderosas armas competitivas empleadas para ampliar la cuota de mercado, mejorar el servicio a los clientes, reducir los costes operativos y crear nuevos productos y servicios (Larrán, 2007).

En conversación personal con Michelle Marion, Jefe de Producto de tarjetas de crédito del BBVA Continental indica que en los últimos años esta inversión en investigación y desarrollo se refleja con una gama más amplia de productos pensada en las necesidades del cliente por ejemplo en el caso de tarjetas de crédito podemos ver que ahora existe una variedad de posibilidades: (a) tarjeta nacional, (b) clásica, (c) oro, (d) platinum, (e) signature,

(f) black, con o sin programas de acumulación de puntos o millas y además con productos y servicios asociados al perfil del cliente como por ejemplo en clientes viajeros se incluyen seguros de alquiler de vehículos, compra de pasajes aéreos y servicios de acceso a salones vip de los aeropuertos con tasas y comisiones asociadas al cliente y no al producto, entre otros.

Asimismo, Michelle Marion refuerza que toda esta sofisticación de productos personalizados se logra por la combinación de la innovación comercial e innovación tecnológica, pues estos desarrollos son posibles con mejores sistemas de hardware y software, sistemas de impresión y distribución. En los medios de publicidad masiva se refleja la promoción de nuevos servicios, sea banca móvil, banca por Internet, banca a través de cajeros corresponsales realizada por los principales bancos con dos objetivos principales: como primer objetivo para brindar un beneficio al cliente y que el cliente acceda a sus cuentas y servicios bancarios desde donde se encuentre y pueda en algunos casos auto atenderse. El segundo objetivo de los bancos es ser más eficientes pues la oficina bancaria cada vez se está convirtiendo en una de gestión de clientes y no de servicios transaccionales.

Los bancos invierten en investigación e implementación de medidas de seguridad que permitan transmitir tranquilidad a los clientes en el uso de los nuevos canales de atención. Se observa hoy en día en banca por internet el uso de claves dinámicas de autenticación para evitar que el cliente sea estafado por delincuentes que suplantan la identidad del banco vía páginas web clonadas. El crecimiento económico del país está trayendo como consecuencia el crecimiento de la clase media lo que ocasiona que los bancos invierta en investigación y desarrollo para ofrecer productos y servicios adecuados para los distintos perfiles de clientes y lograr captarlos.

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

A continuación, en la Tabla 25, se presenta las fortalezas y debilidades identificadas como parte del análisis realizado al sector.

Tabla 25

*Matriz EFI del Sector Bancario Peruano*

	Factores determinantes de éxito	Peso	Valor	Ponderación
<b>Fortalezas</b>				
1	Ratios de liquidez, ROE, Solvencia, Grado de Apalancamiento, Rentabilidad y bajos ratios de morosidad.	0.15	4	0.60
2	Principales bancos con accionistas locales, BCP 100%, BBVA 50%, Interbank 100%, Scotiabank 0%, reduce el riesgo de toma de decisiones influenciadas por situaciones foráneas.	0.10	4	0.40
3	El grado de desarrollo comercial y tecnológico ayuda a crear productos personalizados a los diversos perfiles de clientes.	0.08	4	0.32
4	El uso eficiente de la tecnología permite mejorar la calidad de atención a los clientes.	0.10	4	0.40
5	Las remuneraciones en el sector bancario peruano son las mejores del país, por tanto, se asegura tener los mejores profesionales.	0.08	3	0.24
6	Uso de la central de riesgos permite controlar la calidad de créditos que se otorgan.	0.10	3	0.30
		0.61		2.26
<b>Debilidades</b>				
1	Inversión en diferentes unidades de negocio (sector comercial) sin la debida especialización y separación de capitales puede generar la desestabilización de un banco y del sector.	0.14	1	0.14
2	Ineficiencia de las redes independientes de cajeros automáticos y corresponsales fuera de las oficinas bancarias.	0.05	2	0.10
3	Desconfianza por parte del usuario debido a la gran cantidad de comisiones y cobros a los clientes. No se tienen productos sencillos y fáciles de entender.	0.13	1	0.13
4	Bajo porcentaje de penetración del uso de canales electrónicos: banca por internet, banca telefónica y cajero corresponsal.	0.07	2	0.14
		0.39		0.51
<b>Total</b>		<b>1.00</b>		<b>2.77</b>



### 4.3 Conclusiones

El análisis interno identifica 10 factores determinantes de éxito, seis fortalezas y cuatro debilidades, y la matriz EFI nos da un valor de 2.77, lo que permite concluir que se deben aprovechar las fortalezas para expandir el negocio e invertir en corregir las debilidades. Una debilidad importante es la gran cantidad de comisiones y cobros que perciben los clientes, siendo una fortaleza el desarrollo tecnológico y comercial se podría aprovechar en desarrollar productos más simples y sencillos que permitan expandirse el servicio hacia más sectores de la población atacando a su vez otra debilidad que es la baja penetración en el uso de los bancos de parte de la población en general.

El uso eficiente de la tecnología es una fortaleza que podrá permitir el hacer más eficiente la gestión de las redes de cajeros automáticos y agentes corresponsales para mejorar de esta manera estos canales de atención en bien de los clientes; sin embargo, el verdadero salto en eficiencia en estas redes se hará cuando los bancos permitan el desarrollo de una red única de cajeros automáticos como fue en su momento el acuerdo para hacer una red única de POS en los comercios, lo que trajo como beneficio que la red de POS creciera rápidamente y hubiesen muchos comercios que acepten las tarjetas de todos los bancos. Aplicando lo mismo para cajeros automáticos se podría llegar a más lugares con la misma inversión con el beneficio de menor gasto para los bancos y mayores puntos de atención para la población.

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

### 5.1 Intereses del Sector Bancario Peruano

“Los intereses organizacionales son fines que la organización intenta alcanzar para tener éxito en la industria y en los mercados donde compite. Son fines supremos basados en la organización en marcha y para el largo plazo” (D’Alessio, 2008, 218). Asimismo, dentro de los intereses del sector bancario peruano, uno de los principales es el de establecerse o posicionarse a la par de los sistemas bancarios más importantes del mundo, aportar de manera sostenible al desarrollo del país apoyando la bancarización y la formalización de la economía y convertirse en un sector ágil, transparente y atractivo.

### 5.2 Potencial del Sector Bancario Peruano

Para analizar el potencial del sector bancario peruano la investigación se ha enfocado en siete dominios:

**Demográfico.** A junio del 2012 de acuerdo a la SBS, en el sector bancario peruano existen 10.4 millones de personas y 408 mil empresas con depósitos, y 6.6 millones de personas y 1.06 millones de empresas con créditos, siendo la población económicamente activa 15 millones de personas (Ipsos Apoyo, 2012). En ella se puede verificar que existe un potencial de crecimiento principalmente en créditos otorgados, los mismos que son los responsables de la generación de los ingresos al sector bancario peruano.

**Geográfico.** Según la SBS (2012), en este dominio (ver Tabla 26) se observa el número de habitantes de la PEA por oficina bancaria. Existe una gran diferencia de cobertura de oficinas bancarias por número de habitantes PEA, teniendo en un extremo Lima con 1 oficina Bancaria por cada 4,699 habitantes de la PEA, y en el otro extremo Huancavelica con 1 oficina bancaria por cada 232,426 Habitantes PEA.

Tabla 26

*Número de Habitantes PEA por Oficina Bancaria*

Empresas	TOTAL Nro de		PEA Ocupada	Nro de habitantes por oficina bancaria
	Agencias BANCA MÚLTIPLE	Nro de Habitantes		
Lima	982	9,395,149	4,614,339	4,699
Callao	82	969,170	479,984	5,853
Tacna	21	328,915	166,845	7,945
Moquegua	11	174,859	94,877	8,625
Ica	43	763,558	377,429	8,777
Arequipa	67	1,245,251	615,841	9,192
La Libertad	73	1,791,659	889,670	12,187
Piura	65	1,799,607	859,825	13,228
Lambayeque	44	1,229,260	612,445	13,919
Tumbes	8	228,227	120,216	15,027
Junín	40	1,321,407	656,094	16,402
Madre de Dios	4	127,639	69,336	17,334
Ancash	30	1,129,391	573,191	19,106
Cusco	32	1,292,175	692,767	21,649
San Martín	18	806,452	418,314	23,240
Ucayali	10	477,616	248,833	24,883
Loreto	16	1,006,953	455,574	28,473
Pasco	5	297,591	148,971	29,794
Puno	22	1,377,122	759,166	34,508
Cajamarca	20	1,513,892	801,734	40,087
Huánuco	10	840,984	424,118	42,412
Apurímac	4	451,881	231,111	57,778
Ayacucho	5	666,029	320,640	64,128
Amazonas	3	417,508	226,125	75,375
Huancavelica	1	483,580	232,426	232,426
<b>TOTAL</b>	<b>1620</b>	<b>30,135,875</b>	<b>15,089,871</b>	<b>9,315</b>

*Nota:* Adaptado de Boletín Estadístico de Banca Múltiple (SBS), por SBS, Junio 2012.

Adicionalmente, se puede observar que los departamentos con mayor número de oficinas están representados por Lima, Callao, Arequipa, La Libertad y Piura con más de 50 oficinas por ciudad. En este campo se debe advertir la existencia de un potencial de crecimiento de la cobertura del sector bancario peruano, hipótesis que será confirmada según el análisis de crecimiento económico en el siguiente punto.

**Económico.** Dentro de las estadísticas de la SBS (2012) se puede observar el crecimiento de créditos y depósitos de las entidades financieras por cada distrito, provincia, y departamento. Cabe destacar que esta información incluye las colocaciones de las cajas municipales, financieras y bancos.

En Tabla 27 se observa que el crecimiento de volumen de negocio manejado por los Bancos y Cajas Municipales de diciembre 2010 a Mayo 2012, es de 22%, siendo los crecimientos en seis provincias mayores al 30% muy por encima del Departamento de Lima, y siendo solo siete los departamento que manejan volúmenes de negocio menores a los 1,000 millones de soles. A junio 2012 según reporte SBS de ese mes se aprecia que el crecimiento de créditos directos fue de 21.5% del 2010 al 2011 y de 15.0% del 2011 al 2012. Asimismo, el crecimiento de depósitos totales del 2010 al 2011 fue de 17.7% y del 2011 al 2012, 12.0%. Estos indicadores reflejan el crecimiento sostenido de los últimos años.

**Tecnológico.** En el sector bancario peruano uno de los temas más importantes son las comunicaciones y la rapidez de sus sistemas, pues las operaciones se realizan en el momento, con actualizaciones en los saldos de las cuentas de los clientes en los sistemas centrales; en este sentido es importante resaltar la necesidad de mayor desarrollo de las comunicaciones del país; actualmente por ejemplo, la zona de la selva peruana es atendida por comunicación satelital privada con las restricciones de velocidad que esto implica. Por el contrario, en los países vecinos como Colombia y Brasil, tal como mencionó Jessica Díaz, Gerente de

Tecnología del BBVA, en conversación personal, las comunicaciones se dan vía satélite por servicios prestados o contratados por el Estado.

Tabla 27

*Crecimiento de Volumen de Negocio por Departamento*

	Dic. 10	Dic. 11	May. 12	
Lima	184,739,847	210,581,918	223,366,454	21%
Arequipa	7,080,454	8,763,054	9,442,524	33%
La Libertad	6,493,969	7,662,793	8,075,136	24%
Callao	5,066,393	6,272,782	6,575,976	30%
Piura	5,074,716	6,096,024	6,419,224	26%
Lambayeque	3,591,776	4,149,801	4,430,724	23%
Cusco	3,232,394	3,859,847	4,080,256	26%
Ica	3,231,114	3,807,575	4,070,813	26%
Junín	2,954,496	3,483,226	3,597,985	22%
Ancash	2,648,090	3,090,147	3,025,285	14%
Cajamarca	2,269,282	2,486,922	2,652,624	17%
Tacna	1,871,605	2,056,275	2,156,392	15%
Puno	1,631,201	1,961,858	2,088,537	28%
Loreto	1,449,508	1,814,903	1,903,868	31%
San Martín	1,330,762	1,675,426	1,801,005	35%
Ucayali	941,352	1,124,714	1,202,371	28%
Huánuco	762,406	936,793	1,007,434	32%
Moquegua	830,225	923,061	1,024,007	23%
Ayacucho	691,357	764,207	798,407	15%
Tumbes	564,844	619,024	638,109	13%
Madre de Dios	453,045	534,979	552,001	22%
Apurímac	404,999	525,557	539,819	33%
Pasco	384,778	443,713	478,586	24%
Amazonas	263,336	302,101	307,445	17%
Huancavelica	126,914	160,110	166,910	32%
	238,088,861	274,096,811	290,401,893	22%

Expresado en Miles de Soles.

Volumen de negocio = Total Colocaciones + Total Depósitos

Nota: Adaptado de Boletín Estadístico de Banca Múltiple (SBS), por SBS, Junio 2012.

**Psicológico-Sociológico.** Existe en la población un temor hacia el uso de los servicios bancarios, originado por el abuso, en algunos casos de las comisiones que cobran los bancos a los clientes. En este sentido existe una oportunidad de capacitación/difusión de la función

de los bancos para la población, la misma que permita hacer frente a estos temores y lograr que más personas confíen en el sistema bancario.

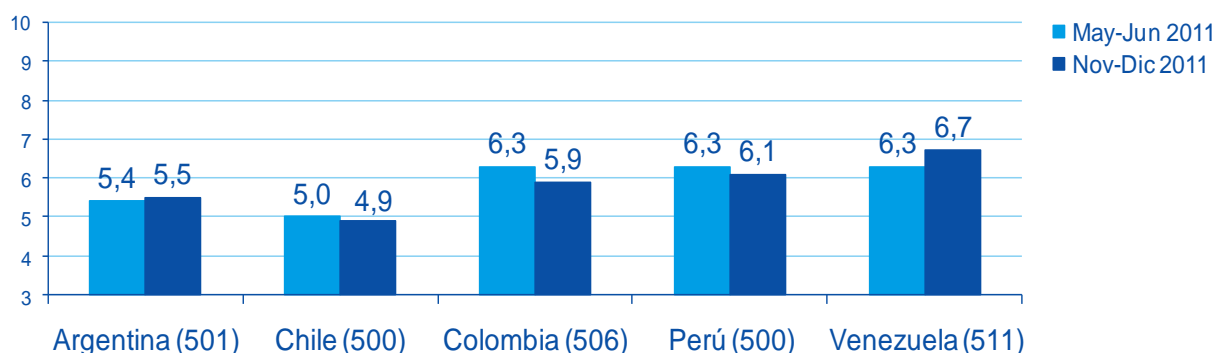


Figura 26. Confianza en las entidades financieras en países de América Latina. Tomado de “Barómetro de Tendencias Sociales Latinoamérica”, del Informe Comparativo de Países, Advira Beyond Research, 2012.

**Organizacional-Administrativo.** En la Figura 27 se muestran los ratios de eficiencia de los cuatro principales bancos que lideran el sector bancario peruano y se puede observar que existe una diferencia del mencionado ratio entre tales bancos, así el Banco de Crédito es el que muestra un ratio de eficiencia seguido muy de cerca por el banco Interbank, mientras que el BBVA Banco Continental es el que muestra el ratio más bajo.

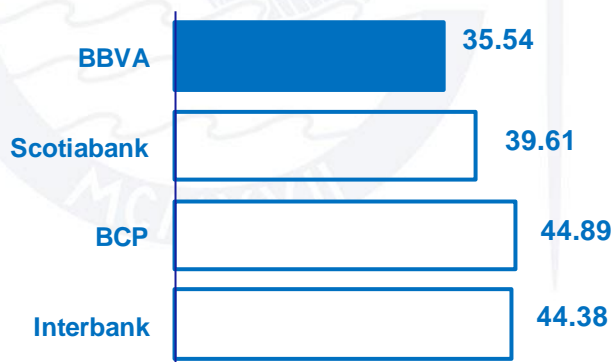


Figura 27. Ratios de eficiencia. Adaptado de: “Boletín de Estadísticas Banca Múltiple“, del Informe Comparativo de Países, Advira Beyond Research, 2012.

**Militar.** La participación de la banca en forma muy cercana con respecto a las Fuerzas Armadas es a través del Banco de Comercio teniendo los efectivos de las cuatro fuerzas depósitos de S/.791.7 millones. El crecimiento del 2011 frente al año anterior ha sido de 11.3%. (Memoria Anual 2011 del Banco de Comercio, 2011).

Según la SBS en su boletín estadístico de banca múltiple indicó que la representatividad del Banco de Comercio frente a la banca múltiple total es en cuanto a créditos totales de 0.86%, depósitos totales 0.93% y patrimonio de 0.71%. Todo esto indica que la influencia de las Fuerzas Armadas en la banca es más bien marginal. (SBS, 2012)

Independientemente de lo mencionado, en “Actualidad Empresarial” en su boletín empresarial de setiembre de 2012, indicó que el personal de las distintas Fuerzas Armadas tiene a través de cada uno de sus sistemas de Fondos de Vivienda (Fovime, Fovimar, Fovifap y Fovipol) créditos hipotecarios a través del sistema Mivivienda en todo el sistema bancario pagado a través de las distintas planillas (Actualidad empresarial, 2012).

### 5.3 Principios Cardinales del Sector Bancario Peruano

Es importante analizar los principios cardinales del sector bancario peruano para desarrollar la matriz de interés organizacional.

***Influencia de terceras partes.*** El sistema bancario es transversal a todos los sectores económicos con lo cual toda interacción siempre se verá influenciada por más de dos actores. En el accionar de los bancos las empresas que pueden verse afectadas son las que corresponden a la competencia, tales como las Cajas y Financieras. Las empresas que pueden beneficiarse serán aquellas que brindan servicios al sector bancario peruano como las telecomunicaciones.

***Lazos pasados y presentes.*** El sector bancario peruano está involucrado en los ciclos económicos, Minsky demostró que en tiempos de prosperidad se desarrolla una euforia especulativa mientras aumenta el volumen de crédito, hasta que los beneficios producidos ya no pueden pagarlo, momento en que los impagos producen la crisis. (Minsky, Hyman P. 1974: "The Modeling of Financial Instability: An introduction") En el pasado el sector bancario peruano ha sufrido intentos de intervención. Se citan ejemplos como la intervención en el Banco Nuevo Mundo (SBS: Ayuda Memoria Intervención del Banco Nuevo Mundo, 2000) y

el Salvataje Bancario del Banco Wiese (Congreso de la República: Informe Preliminar de Investigación, 2002).

**Contrabalance de los intereses.** Los competidores del sector bancario peruano tienen entre sus intereses tomar participación en el mercado en el que se desenvuelve y considerar el potencial que se menciona anteriormente.

**Conservación de los Enemigos.** El sector bancario peruano mantiene como principal competencia a las Cajas, Financieras, Bancos extranjeros, microfinancieras no bancarias e instituciones estatales (ASBANC, 2011). En conversación personal con Ignacio Quintanilla, Gerente General Adjunto del BBVA, el sector bancario peruano, de acuerdo a sus características cuenta con el número adecuado de participantes que deben hacer crecer este sector. No es necesario el ingreso de más jugadores.

#### **5.4 Matriz de Intereses del Sector Bancario Peruano (MIO)**

En la Matriz de Intereses Organizacionales (Tabla 28) se indica a los competidores: actuales, sustitutos, y entrantes con los que, teniendo intereses opuestos se explicita si estos son vitales, importantes, y periféricos dependiendo de cuan agresiva es la competencia. (D'Alessio, 2008).

#### **5.5 Objetivos de Largo Plazo del Sector Bancario Peruano**

A continuación se definen los objetivos de largo plazo para el sector bancario peruano, los cuales son acordes con la visión y sustentados en la misión.

- 1. OLP 1: Al 2022, el índice de morosidad se debe mantener en un rango no mayor al 2.5% dentro del sector bancario peruano (actualmente en 1.73%).**

Actualmente el índice de morosidad se encuentra en 1.73% indicador sumamente bueno comparándolo con el de otros países como Chile con 2.35%, México con 2.52% y Colombia con 2.91% además considerando los álgidos momento económicos que atraviesan otros países producto de la crisis en la zona euro.



Tabla 28

*Matriz de Intereses del Sector Bancario Peruano*

Interés Organizacional	Intensidad de Interés		
	Vital	Importante	Periférico
1. Mantener ratios de solvencia y morosidad con estándares internacionales.	**Financieras y Cajas	*Bancos extranjeros	
2. Apoyar de manera sostenible al desarrollo del país.	*Financieras y Cajas		
3. Convertirse en un sector ágil, transparente y atractivo		**Financieras y Cajas	**Bancos extranjeros
4. Lograr una importante penetración en las transacciones financieras entre empresas y personas naturales		**Financieras y Cajas	
5. Formalización de la economía a través de la bancarización		*Financieras y Cajas	
6. Contar con un marco regulatorio que brinde estabilidad	*Financieras y Cajas		
7. Modernización de la infraestructura que apoye al crecimiento		**Financieras y Cajas	

*Nota.* \*Intereses Comunes \*\*Intereses No Comunes

Se propone tener ese tope del 2.5% a pesar de estar actualmente en un mejor nivel ya que se espera llegar a niveles de ingresos económicos más bajos a favor de la bancarización y por tanto, crecer el mercado. Sin embargo, esto genera un mayor riesgo crediticio y se debe considerar en el planteamiento del objetivo.

2. **OLP2: Al 2022, la plataforma de contacto con el usuario debe crecer de 1,620 agencias (al 2012) a 3,250 (100%), de 5,234 cajeros automáticos a 13,100 (150%) y de 11,187 cajeros corresponsales a 33,560 (200%).** Esto aunado a una excelencia en el servicio con el fin de mejorar la perspectiva del cliente sobre el sector. De acuerdo a lo revisado en el análisis externo, el cliente busca tener contacto con el banco de su preferencia ya sea en oficinas o cajeros automáticos, por ello, se ha establecido un crecimiento en dicha red en todo el

territorio peruano buscando maximizar la inversión, es decir, colocando dicha red en lugares en donde exista la necesidad y el potencial de transacciones. Si revisamos el crecimiento de la red de agencias así como de cajeros ya sea automáticos y corresponsales en el 2012, se observa que sí hubo un crecimiento de acuerdo al año anterior; sin embargo, si consideramos el crecimiento en todos los casos en el año 2011 vs el año 2010, éstos crecimientos son en mayor porcentaje por lo que se debe revisar y planificar un crecimiento sostenido y rentable. En la Figura 28 se puede observar el número de transacciones monetarias según canal de atención.

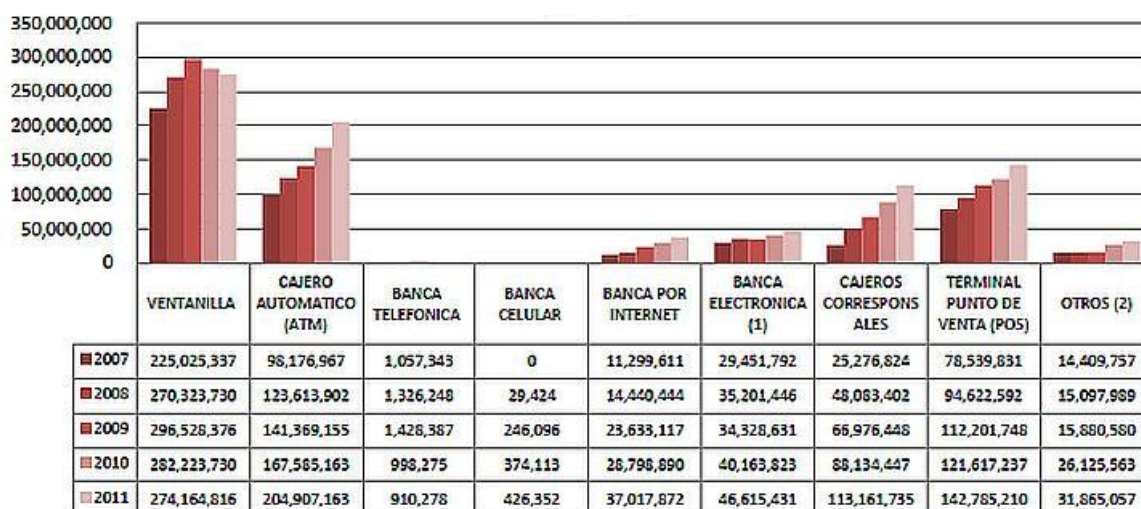


Figura 28. Transacciones monetarias según canal de atención (número). Tomado de: “Informe de resultados básicos Perú 2011”, por BBVA, 2012.

- OLP 3: Al 2022, lograr que los créditos del sistema bancario se incrementen del 29% del PBI (2012) al 75%.** A diciembre del 2011 este indicador se encuentra en 29% habiendo crecido en los últimos 5 años a un ritmo de 10% anual. De acuerdo al reporte que publica el banco mundial. Según Ipsos Apoyo (2012), el PBI crecerá a un ritmo de 5,4% en promedio en los próximos 10 años. Por tanto, para lograr el 75% propuesto, el sector bancario peruano deberá crecer a un ratio del 16% como mínimo año a año. Si se tiene en cuenta los últimos

crecimientos del mencionado sector (niveles del 30% anual), se observa claramente que el crecimiento es factible.

4. **OLP 4: Al 2022, lograr que las transacciones bancarias fuera de las sucursales (agencias) se incrementen de 35% (2012) al 80%.** No sólo es importante el contacto con el cliente a través de agencias y red de cajeros, sino también incrementar otros canales como banca telefónica e internet en los que la penetración aún es muy baja debido a la falta de información y desconfianza que generan estos canales. Según el estudio de Brain Network Consulting Group (2012), actualmente la red de cajeros automáticos tiene un 28% de uso por los clientes, las agencias 4%, agentes 2% e internet 1%, la banca telefónica no aparece. Por ello, se busca también excelencia en el servicio, información hacia el usuario (cliente) logrando así un sistema transparente y más ágil al ofrecer a los clientes más canales para realizar sus transacciones.  
Asimismo, al lograr que los clientes utilicen otros canales de atención el crecimiento de la infraestructura crecerá a un ritmo menor que el crecimiento del número de clientes, con lo cual se consigue mayor eficiencia; también, el uso de canales alternativos permitirá que el personal dedique mayores esfuerzos a las operaciones comerciales (ventas), logrando con ello que el costo promedio por atención al cliente se reduzca, siendo más eficientes.
5. **OLP 5: Al 2022, lograr que los cuatro bancos con mayor participación en el sector obtengan el distintivo de Empresa Socialmente Responsable (ESR<sup>®</sup>) de la asociación civil Perú 2021 (actualmente solo uno de ellos cuenta con tal distinción).** El Distintivo ESR es un reconocimiento al esfuerzo de la empresa participante por cubrir los estándares propuestos para medir el cumplimiento permanente de las prácticas de Responsabilidad Social Empresarial. Asimismo,

acredita públicamente a la empresa ante sus empleados, inversionistas, clientes, autoridades y sociedad en general, el compromiso de una gestión socialmente responsable como parte de su cultura y estrategia de negocio. Perú 2021, mediante una alianza estratégica con el Centro Mexicano para la Filantropía, adoptó el Distintivo ESR para promover una cultura de Responsabilidad Social Empresarial a través del establecimiento y difusión de estándares de actuación empresarial, mediante una herramienta de auto-diagnóstico online: Distintivo ESR. El Distintivo ESR se obtiene mediante un proceso de auto-diagnóstico sustentado con evidencias. Dicho proceso implica contestar 120 indicadores divididos en cuatro ámbitos: (a) calidad de vida en la empresa, (b) ética empresarial, (c) vinculación con la comunidad y (d) vinculación con el medio ambiente. El Distintivo ESR tiene un año de vigencia y este podrá ser renovado anualmente. Se otorgará el Distintivo ESR a aquellas empresas que superen el 75% del puntaje obtenido por la empresa que alcanzó la más alta puntuación en cada edición. (Portal Perú 2021, 2012)

## 5.6 Conclusiones

La mayoría de intereses del sector bancario peruano tienen mucho en común con los intereses de los competidores. Asimismo se observa que estos intereses se encuentran ligados al desarrollo integral del país, tomando consideración importante en lo referente al rubro económico y de infraestructura. Los intereses del sector bancario peruano se encuentran ligados a la visión que tiene como puntos fuertes el lograr ratios e indicadores similares o superiores a los de sistemas bancarios más importantes del mundo, aportar de manera sostenible al desarrollo del país y convertirse en un sector transparente. Adicionalmente el potencial de crecimiento se centra en los departamentos distintos a Lima, pues por una parte existe una deficiencia de atención considerando el número de habitantes atendidos por oficina

bancaria y por otro lado tenemos el crecimiento del negocio de créditos y colocaciones; es decir, el volumen de negocio es mayor que en Lima.

Han sido planteados objetivos a largo plazo para que el sector bancario peruano al 2022, opere de manera eficiente manteniendo y/o mejorando los ratios favorables que presenta actualmente, constituyéndose así un referente en la región. Además, el buen desempeño demostrado debe complementarse con operaciones alineadas a ser socialmente responsables, con lo cual el sector será además ágil y atractivo, aportando de manera sostenible al desarrollo del país.



## Capítulo VI: El Proceso Estratégico

El presente capítulo se inicia con la segunda etapa del planeamiento estratégico que consiste en la formulación de estrategias luego de obtener la información necesaria con la primera etapa de análisis y preparación de insumos esenciales para crear una base sólida de información. Dicha base se obtiene a través de la preparación de las matrices (a) EFE, (b) MPC, (c) MEFI, y (d) MIO con las que se obtiene información actual externa e interna del sector en estudio y se analiza a la competencia y los intereses del mismo. A continuación, la elaboración de estrategias se hará a través de la preparación de cinco matrices siendo éstas (a) la matriz de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA), (b) la matriz de la posición estratégica y evaluación de acción (PEYEA), (c) la matriz del Boston Consulting Group (BCG), (d) la matriz interna-externa (IE), y (e) la matriz de la gran estrategia (GE). Finalmente, en la última etapa del presente capítulo, se utilizará la información obtenida en las etapas anteriores y se procederá a seleccionar a través del uso de 4 matrices que son (a) la matriz de decisión (MD), (b) la matriz cuantitativa del planeamiento estratégico (MCPE), (c) la matriz de Rumelt (MR) y (d) la matriz de ética (ME), las estrategias más atractivas, viables y que ayuden al cumplimiento de los objetivos de largo plazo.

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

La matriz FODA es probablemente una de las más conocidas debido a que es usada frecuentemente para el análisis de organizaciones. En general, las estrategias que se obtienen a través de la conjunción de los análisis externo (oportunidades y amenazas) e interno (fortalezas y debilidades) es muy valioso debido a que se explota lo bueno y malo de la organización y su entorno. En la Tabla 29 se muestra el análisis FODA y las estrategias obtenidas para el sector bancario peruano.

Tabla 29

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

		Análisis	
		Fortalezas	Debilidades
Análisis Interno		1. Ratios de liquidez, ROE, Solvencia, Grado de Apalancamiento, Rentabilidad y bajos ratios de morosidad.	1. Inversión en diferentes unidades de negocio (sector comercial) sin la debida especialización y separación de capitales puede generar la desestabilización de un banco y del sector.
		2. Principales bancos tienen accionistas locales, BCP 100%, BBVA 50%, Interbank 100%, Scotiabank 0%, lo que reduce los riesgos de decisiones asociadas a situaciones foráneas sin analizar realmente el entorno local.	2. Ineficiencia de las redes independientes de cajeros automáticos y corresponsales fuera de las oficinas bancarias
		3. El grado de desarrollo comercial y tecnológico ayuda a crear productos personalizados a los diversos perfiles de clientes.	3. Desconfianza por parte del usuario debido a la gran cantidad de comisiones y cobros a los clientes. No se tienen productos sencillos y fáciles de entender.
		4. El uso eficiente de la tecnología permite mejorar la calidad de atención a los clientes.	4. Bajo porcentaje de penetración del uso de canales electrónicos: banca por internet, banca telefónica y cajero corresponsal.
		5. Las remuneraciones en el sector bancario peruano son las mejores del país, por tanto, se asegura tener los mejores profesionales.	
		6. Uso de la central de riesgos permite controlar la calidad de créditos que se otorgan.	
Oportunidades		<b>Estrategias FO (Explotar)</b>	<b>Estrategias DO (Buscar)</b>
1	Crecimiento económico del país.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Invertir en expansión en Lima y provincias con potencial de crecimiento a través de oficinas y cajeros automáticos y corresponsales: F1 y O1.</li> <li>- Desarrollar nuevos productos con enfoque al cliente a través de banca móvil y por internet: F3, F4 y O6, O7.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Consolidar el negocio bancario de los bancos asociados a empresas de consumo masivo, eliminando la dependencia de éstos en los negocios comerciales: D1 y O1, O2</li> <li>- Implementar una red única de cajeros y corresponsales evitando duplicidad fuera de agencias y aumentando los puntos de atención con el mismo gasto: D1 y O5, O6, O7</li> <li>- Desarrollar productos con información clara que no generen desconfianza para los clientes del sector bancario peruano: D1 y O5, O6, O7</li> <li>- Implementar plan de educación al público sobre uso de banca por Internet, banca telefónica y cajero corresponsal a través de canales virtuales. D6 y O6, O7</li> </ul>
2	Calificación del grado de inversión del país.		
3	Aplicación de Basilea II y mayores niveles de regulación en los Bancos.		
4	Riesgo País por debajo de otros países emergentes.		
5	Niveles de bancarización en crecimiento y por debajo de países de la región.		
6	Mayor uso de las nuevas tecnologías y acceso a internet.		
7	Crecimiento de la clase media, consecuencia de mayores ingresos personales.		
Amenazas		<b>Estrategias FA (Confrontar)</b>	<b>Estrategias DA (Evitar)</b>
1	Crisis financiera externa.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Disminuir la dependencia de fondos del exterior (Golondrinos) via la captación de recursos locales y emisión de instrumentos financieros de largo plazo.: F1 y A1</li> <li>- Establecer un plan conjunto entre los bancos para comunicar de manera permanente los beneficios de utilizar sus servicios: F1, F3 y A2, A4, A6</li> <li>- Desarrollar programas de educación financiera en las escuelas primarias y secundarias: F1 y A6</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Desvincular de forma progresiva al sector comercial de la banca, enfocándose en su segmento: D1 y A1</li> <li>- Desarrollar operaciones donde la experiencia del cliente sea simple y sencilla: D4 y A6</li> </ul>
2	Nivel de Informalidad de la economía.		
3	Imagen negativa a inversionistas del exterior por problemas sociales pendiente de resolución.		
4	Crecimiento de entidades financieras no bancarias.		
5	Desarrollo tecnológico centralizado.		
6	Bajo nivel de educación financiera en la población.		

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

“La matriz de la posición estratégica y la evaluación de la acción (PEYEA) de Dickel (1984) es usada para determinar la apropiada postura estratégica de una organización o de sus unidades de negocio” (D’Alessio, 2008, 281). Esta matriz presenta dos ejes que combinan por un lado, factores relativos a la industria (fortaleza financiera y estabilidad del entorno) y dos ejes que combinan factores relativos al sector bancario peruano (fortaleza financiera y ventaja competitiva). Del cruce de estos dos ejes se derivan cuatro cuadrantes en donde puede estar ubicado el sector en estudio, dichos cuadrantes se refieren a una posición del sector pudiendo ser ésta (a) conservadora, (b) agresiva, (c) defensiva y (d) competitiva. D’Alessio (2008) nos indica que las posturas mencionadas fueron estudiadas por Miles & Snow (2003) y a su vez pueden ser traducidas a estrategias genéricas competitivas.

En la siguiente Tabla 30 se muestran los factores que constituyen las variables de los ejes de la matriz PEYEA de acuerdo a los datos considerados para el sector bancario peruano y a continuación, en la Figura 29 se muestra el resultado obtenido para el sector en estudio



Tabla 30

Factores que Constituyen las Variables de los Ejes de la Matriz PEYEA

Posición Estratégica Interna		Posición Estratégica Externa		Puntajes	
Fact. Det. de las Fortalezas Financieras (FF)		Fact. Det. de la Estabilidad del Entorno (EE)		(FF)	(EE)
1. Retorno de la inversión	6	1. Cambios tecnológicos	1	6	1
2. Apalancamiento	0	2. Tasa de inflación	5	0	5
3. Liquidez	6	3. Variabilidad de la demanda	4	6	4
4. Capital requerido versus capital disponible	4	4. Rango de precios de productos competitivos	1	4	1
5. Flujo de Caja	6	5. Barreras de entrada al mercado	4	6	4
6. Facilidad de salida del mercado	3	6. Rivalidad / Presión competitiva	2	3	2
7. Riesgo involucrado en el negocio	4	7. Elasticidad de precios de la demanda	2	4	2
8. Rotación de Inventarios	5	8. Presión de los productos sustitutos	6	5	6
9. Economías de escala y de experiencia	5			5	
	4.33		3.13		
Fact. Det. de las Ventajas Competitivas (VC)		Fact. Det. de la Fortaleza de la Industria (FI)		(VC)	(FI)
Participación en el mercado	5	Potencial de crecimiento	5	5	5
Calidad del producto	5	Potencial en utilidades	6	5	6
Ciclo de vida del producto	4	Estabilidad financiera	5	4	5
Ciclo de replazo del producto	3	Conocimiento tecnológico	4	3	4
Lealtad del consumidor	2	Utilización de recursos	5	2	5
Utilización de la capacidad de los competidores	2	Intensidad de capital	5	2	5
Conocimiento tecnológico	5	Facilidad de entrada al mercado	5	5	5
Integración vertical	1	Productividad/Utilización de la capacidad	5	1	5
Velocidad de introducción de nuevos productos	5	Poder de negociación de los productores	6	5	6
	3.56		5.11		
VC	-2.44	EE	-2.88		
FI	5.11	FF	4.33		
Vector direccional Eje X	2.67	Vector direccional Eje Y	1.46		
Fact. Det = Factores Determinantes					

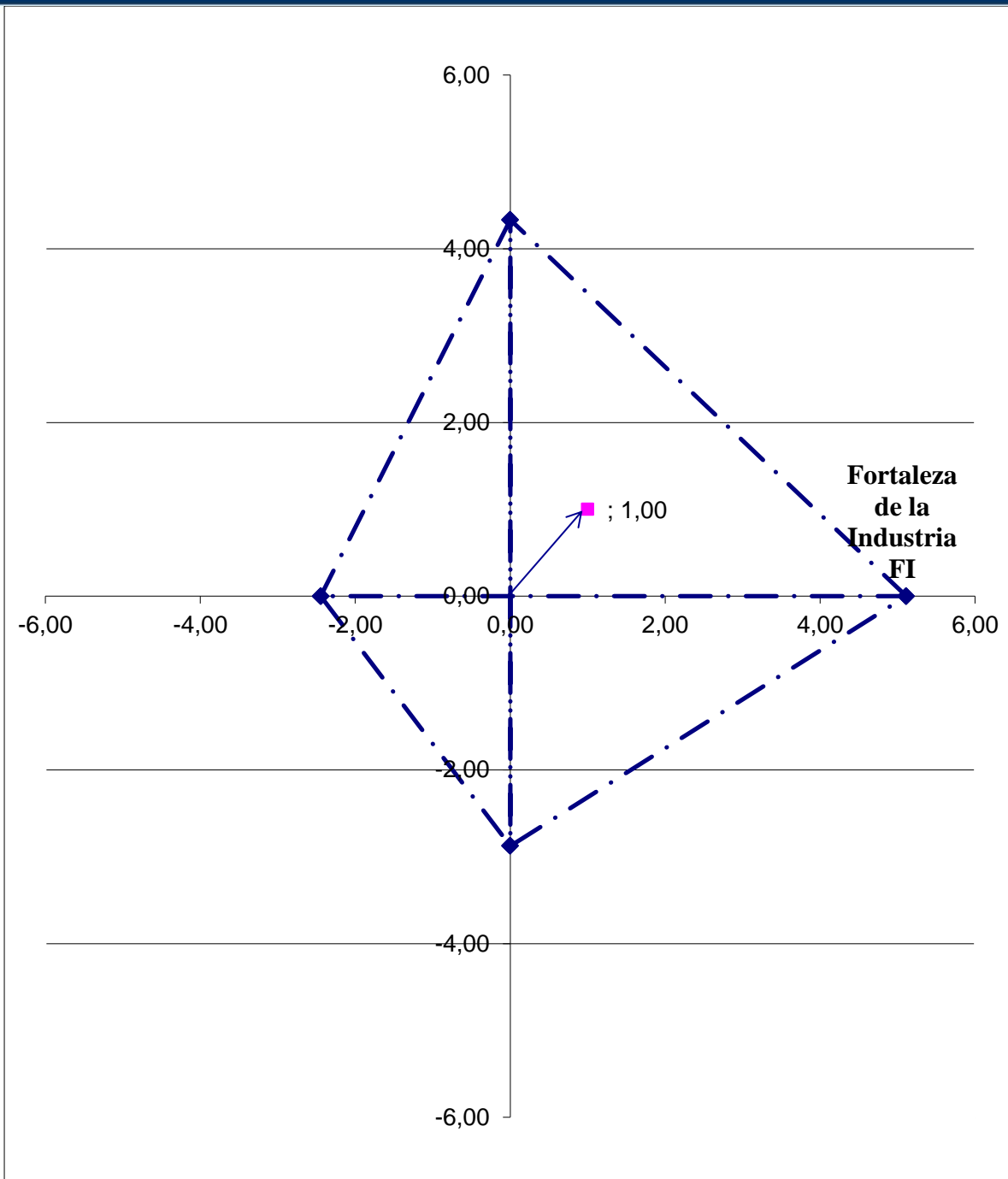


Figura 29. Matriz PEYEA del sector bancario peruano.

Al hacer el análisis de la matriz y con los resultados obtenidos se procede a graficar el polígono y observar el vector resultante (Figura 29), en el presente caso se concluye que se tiene una fuerte fortaleza financiera del sector bancario peruano (FF) y una fuerte fortaleza financiera de la industria (FI) ya que poseen valores elevados mientras que la ventaja competitiva (VC) obtiene un valor aceptable y la estabilidad del entorno (EE) demuestra un valor bajo lo que significa que este punto puede mejorar. Para el caso, los puntos más fuertes

en general refieren a las fortalezas internas y externas del sector. El vector resultante cae en la zona que se denomina agresiva, es decir, que se debe asociar una postura estratégica orientada a dicha posición. Según Miles y Snow (2003), la postura agresiva corresponde a las estrategia de los *exploradores/buscadores*, quienes investigan nuevos segmentos producto/mercado, empleando métodos amplios de planeamiento, controles descentralizados, y amplio análisis del entorno. Los exploradores usualmente poseen recursos subutilizados.

Según lo expuesto, las estrategias que más se identifican en este cuadrante (agresivo) son: (a) la diversificación concéntrica, (b) la integración vertical, (c) la concentración y (d) el liderazgo en costos (construcción de instalaciones eficientes, reducción agresiva de costos, control estricto de costos, reducción de gastos en I&D, ventas y publicidad). Este resultado nos construye un marco sobre el que podemos trabajar; sin embargo, se debe analizar el resultado de las otras matrices también orientadas al sector.

### 6.3 Matriz Boston Consulting Group (BCG)

“La matriz BCG presenta gráficamente las diferencias entre divisiones, ayuda a determinar la posición competitiva de las divisiones, o productos, en términos de su participación relativa del mercado y el crecimiento de las ventas de la industria” (D’Alessio, 2008, 308). Para el presente estudio del sector bancario peruano se ha procedido a analizar al sector financiero en general que incluye a este sector y otras organizaciones tales como (a) Financieras, (b) Cajas Rurales y (c) Edpymes que constituyen el mercado de empresas de operaciones múltiples y el mercado en donde el sector bancario peruano opera. Así en el análisis, se estudiarán estas cuatro organizaciones y se observará la posición que tiene una frente a la otra.

En la Tabla 31 se muestra la participación de mercado de los cuatro sectores mencionados dentro del mercado de operaciones múltiples, en ella se observa la participación de mercado del sector bancario peruano, que tiene más del 80% de participación dentro de

este mercado, seguido de las cajas municipales y rurales que juntas poseen un 6.4% de participación de mercado, luego se tiene a las empresas financieras con un 3.5% y finalmente las edpymes con un 0.6%.

Tabla 31

*Participación de Mercado Empresas de Operaciones Múltiples*

	<b>Total Activos</b>	<b>% part.</b>
	<b>(En miles de nuevos soles)</b>	
<b>Banca Múltiple</b>	210,191,984	83.2%
<b>Empresas Financieras</b>	8,765,370	3.5%
Cajas Municipales	13,256,602	
Cajas Rurales de Ahorro y Crédito	2,923,700	
<b>Cajas Total</b>	16,180,302	6.4%
<b>Edpymes</b>	1,411,406	0.6%
<b>TOTAL</b>	252,729,364	100.0%

*Nota:* Tomado de Boletín Estadístico de Banca Múltiple (SBS), del Reporte: Balance General (Junio 2012)

Seguidamente, en la Tabla 32 se muestra el crecimiento de ventas que ha tenido cada sector entre los años 2011 y 2012. De acuerdo a lo mostrado, se observa un claro crecimiento en cada uno de los sectores siendo el mayor en porcentaje el crecimiento por parte de las financieras: sin embargo, el crecimiento dado por los demás sectores son considerables también y de tomar el valor absoluto del crecimiento del sector bancario peruano, es sin duda el que posee un mayor crecimiento en las ventas con la mayor captación de créditos a comparación de sus competidores.

Según la matriz BCG, todos los sectores son colocados en la parte superior en el eje de la tasa de crecimiento de las ventas en la industria ya que se muestra un crecimiento de todos ellos; sin embargo, se coloca al sector bancario peruano en un nivel mucho más alto debido a que posee un mayor potencial de crecimiento y por tanto necesitará mayores

recursos del sector. Por otro lado, referente a la participación de mercado relativa en la industria ó generación de caja, se ha colocado a los sectores bancario y de cajas municipales y rurales en la parte izquierda de la matriz lo que significa que se posicionarán en el cuadrante de sectores “estrella”, mientras que las financieras y edpymes se ubican en el sector de “signo de interrogación” ya que si bien son sectores que muestran crecimiento, no tienen una generación considerable a comparación de los sectores considerados como estrellas. En la Figura 30 se muestra el resultado de la matriz BCG para el sector financiero en donde se encuentra ubicado el sector bancario peruano y sus competidores.

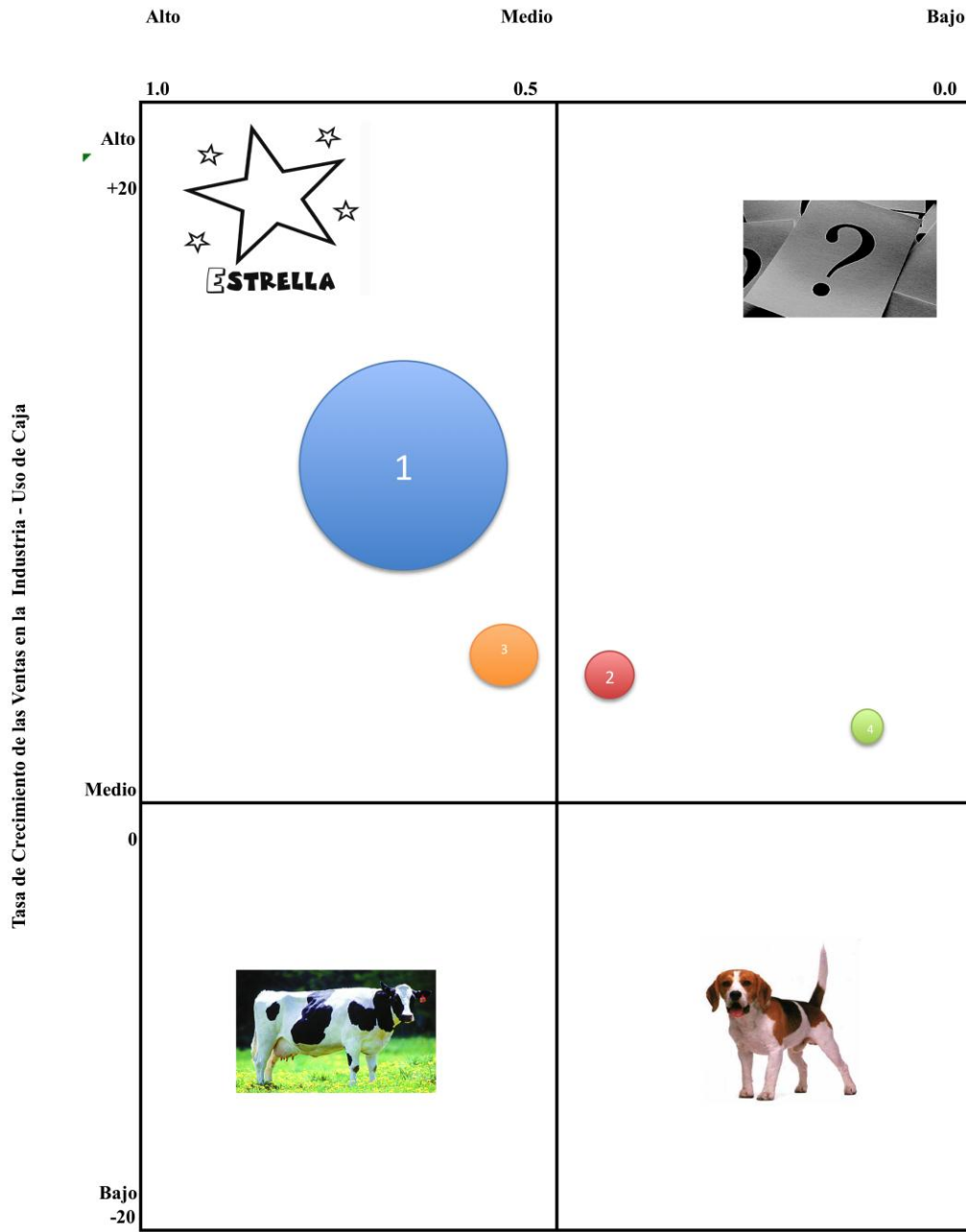
Tabla 32

*Crecimiento en Ventas - Entidades Financieras en el Mercado de Operaciones Múltiples*

<b>Ventas (Créditos Totales)</b>				
	<b>A Junio 2012</b>	<b>A Junio 2011</b>	<b>% de crec</b>	<b>A Junio 2010</b>
<b>Banca</b>				
<b>Múltiple</b>	136,660,552	120,342,292	13.6%	99,545,405
<b>Empresas Financieras</b>	7,244,816	5,842,879	24.0%	4,242,104
Cajas Municipales	10,455,692	9,016,826		7,451,675
Cajas Rurales de Ahorro y Crédito	2,081,281	1,915,618		1,507,793
<b>Cajas Total</b>	12,536,973	10,932,444	14.7%	8,959,467
<b>Edpymes</b>	1,198,859	1,012,164	18.4%	837,230

*Nota:* Tomado de Boletín Estadístico de Banca Múltiple (SBS), del Reporte: Informe de Empresas de Operaciones Múltiples (Junio 2012)

Posición de la Participación de Mercado Relativa en la Industria - Generación caja



- 1 Sector Bancario
- 2 Financieras
- 3 Cajas Rurales
- 4 Edpymes

Figura 30. Matriz BCG para el sector bancario peruano.

### 6.4 Matriz Interna Externa (MIE)

La matriz IE se obtiene de la ubicación e intersección de los puntajes ponderados obtenidos en la matriz EFE, colocando el resultado en el eje vertical, y de la matriz EFI

colocando el resultado en el eje horizontal. Cada uno de los ejes está dividido en tres sectores lo que a su vez forma nueve celdas en las que se puede posicionar el punto de intersección.

La matriz IE se caracteriza por contar con tres regiones que sugieren estrategias diferentes para las divisiones posicionadas en las celdas. La región 1 sugiere crecer y construir (invertir para crecer); la región 2 sugiere retener y mantener (invertir selectivamente y gerenciar las utilidades); y la región 3 sugiere cosechar o desinvertir recursos. (D'Alessio, 2008, pp. 319).

Tabla 33

*Estrategias a Seguir según Región de la Matriz IE*

Región	Celdas	Prescripción	Estrategias
1	I, II, IV	Crece y construir	Intensivas Integración
2	III, V, VII	Retener y mantener	Penetración en el Mercado Desarrollo de Productos
3	VI, VIII, IX	Cosechar o desinvertir	Defensivas

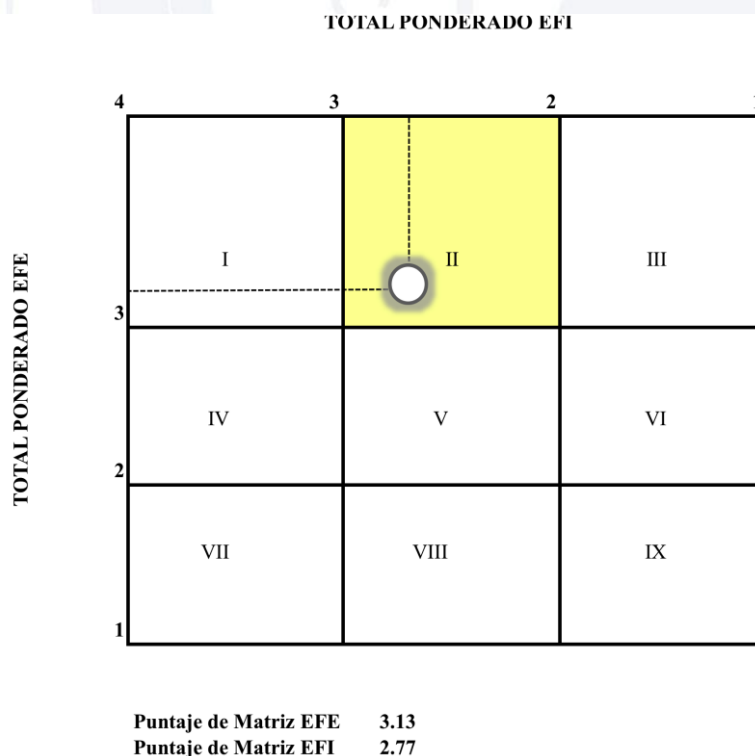


Figura 31. Matriz IE para el sector bancario peruano.

De acuerdo a lo indicado, la matriz IE coloca al sector bancario peruano en la sección II que pertenece a la región I por lo que se definiría, según la información de la Tabla 33, las estrategias a seguir como intensivas y de integración (invertir selectivamente y construir). Este resultado y sugerencia se tendrán presente al momento de elegir las estrategias finales.

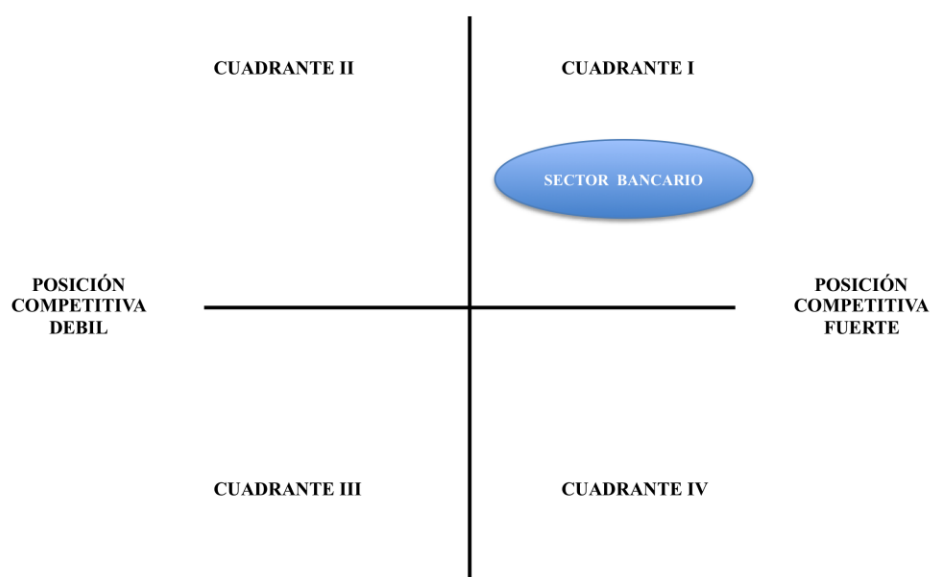
### **6.5 Matriz Gran Estrategia (MGE)**

La matriz de la gran estrategia es otra herramienta que ayuda a definir estrategias a seguir como parte de un planeamiento estratégico. El fundamento de la matriz está en la idea de que la situación de un negocio es definida en términos de crecimiento del mercado, rápido o lento, y la posición competitiva de la empresa en dicho mercado, fuerte o débil. (D'Alessio, 2008, 324).

Según estos dos conceptos que se mencionan como parte de la matriz, el sector bancario peruano ha mostrado un crecimiento constante en los últimos años dentro de un mercado que también se encuentra en crecimiento rápido. En cuanto a la posición competitiva, ya se ha mostrado que el sector bancario peruano es de lejos el más fuerte, posee más del 80% del mercado de empresas de operaciones múltiples dentro del sector financiero peruano y, posee una sólida posición frente a sus competidores. Es por ello, que el sector bancario peruano se ubica en el cuadrante I siendo las estrategias relacionadas a este cuadrante las siguientes: (a) desarrollo de mercados, (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. De igual manera, todas estas sugerencias y posibilidades se tendrán presente y se tomarán en cuenta al momento de elegir las estrategias a seguir.



## RAPIDO CRECIMIENTO DE MERCADO



## LENTO CRECIMIENTO DE MERCADO

Figura 32. Matriz GE para el sector bancario peruano.

### 6.6 Matriz de Decisión Estratégica (MDE)

En la matriz de decisión estratégica se concentran todas las estrategias generadas en las matrices trabajadas anteriormente correspondientes al sector en estudio (FODA, PEYEA, BCG, IE y GE), en ella se colocarán todas las estrategias y se observará la cantidad de veces que aparece la misma en cada una de las matrices con el objetivo de retener aquellas que posean una mayor cantidad de repeticiones, tal como se muestra en la Tabla 34. Al analizar las estrategias obtenidas y la cantidad de repeticiones que poseen como consecuencia, se observa que la mayoría de ellas son altamente recomendables para tomar en cuenta puesto que serían viables para lograr la mejora del sector bancario peruano. Se tomarán en cuenta las estrategias que poseen a partir de tres repeticiones, dejando de lado las estrategias seis y diez por tener un puntaje bastante más bajo que las otras alternativas. Dichas estrategias poseen la característica de ser defensivas que claramente van en contra de los resultados de las matrices analizadas anteriormente. Por tanto, a partir de ahora se analizarán nueve estrategias.

Tabla 34

Matriz de Decisión de Estrategias del Sector Bancario Peruano

	Alternativa	Estrategias	Específicas	FODA	PEYEA	BCG	IE	GE	TOTAL
E1	Intensiva	Penetración en el mercado	Invertir en expansión en Lima y provincias con potencial de crecimiento a través de oficinas y cajeros automáticos y corresponsales..	x	x	x	x	x	5
E2	Intensiva	Desarrollo de productos	Desarrollar nuevos productos con enfoque al cliente a través de banca móvil y por internet.	x			x	x	3
E3	Integración	Integración vertical hacia atrás	Dismunir la dependencia de fondos del exterior (Golondrinos) via la captación de recursos locales y emisión de instrumentos financieros de largo plazo.	x	x		x	x	4
E4	Intensiva	Desarrollo de mercados	Establecer un plan conjunto entre los bancos para comunicar de manera permanente los beneficios de utilizar sus servicios.	x	x	x	x	x	5
E5	Intensiva	Desarrollo de mercados	Desarrollar programas de educación financiera en las escuelas primarias y secundarias.	x	x	x	x	x	5
E6	Defensiva	Desposeimiento/Desinversión	Consolidar el negocio bancario de los bancos asociados a empresas de consumo masivo, eliminando la dependencia de éstos en los negocios comerciales.	x					1
E7	Integración	Integración vertical hacia adelante	Implementar una red única de cajeros automáticos y corresponsales evitando duplicidad fuera de agencias y aumentando los puntos de atención con el mismo gasto.	x	x	x	x	x	5
E8	Intensiva	Desarrollo de Productos	Desarrollar productos con información clara que no generen desconfianza para los clientes del sector bancario peruano.	x	x	x	x	x	5
E9	Intensiva	Desarrollo de mercados	Implementar plan de educación al público sobre uso de banca por internet, banca telefónica y cajero corresponsal a través de canales virtuales.	x			x	x	3
E10	Defensiva	Desposeimiento/Desinversión	Desvincular de forma progresiva al sector comercial de la banca enfocándose en su segmento.	x					1
E11	Intensiva	Desarrollo de productos	Desarrollar operaciones donde la experiencia del cliente sea simple y sencilla.	x	x	x	x	x	5

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

Según D'Alessio, existe sólo una técnica analítica diseñada por David (1986) para determinar el atractivo relativo de estrategias alternativas viables. “Esta técnica es la usada en la matriz cuantitativa del planeamiento estratégico (MCPE), que comprende la tercera etapa del marco analítico de la formulación de estrategias. Esta técnica indica objetivamente qué alternativas estratégicas son las mejores”. (D'Alessio, 2008, 339). De esta manera, para la construcción de esta matriz se sigue una serie de pasos que implica observar la relación entre los puntos analizados en la matriz FODA, (a) oportunidades, (b) amenazas, (c) fortalezas y (d) debilidades, denominados *factores críticos de éxito* y, todas las estrategias elegidas inclusive las no elegidas en ese momento para poder tener una idea del puntaje obtenido de todas ellas. El puntaje se obtiene al multiplicar el peso otorgado en las matrices EFE y EFI para cada uno de los factores críticos por el puntaje de atraktividad de cada estrategia. En la Tabla 35, al hacer el análisis cuantitativo se obtiene como resultado la adopción de seis estrategias que fueron elegidas por obtener un mayor puntaje.

### 6.8 Matriz de Rumelt (MR)

Una vez obtenidas las estrategias de mayor atractivo como resultado de la matriz cuantitativa del planeamiento estratégico, es necesario que estas estrategias sean evaluadas bajo dos perspectivas: la primera: bajo el criterio de Richard P. Rumelt y el segundo bajo atributos éticos. De acuerdo a Rumelt (1986) se consideran: (a) consistencia, la estrategia no debe presentar objetivos y políticas mutuamente inconsistentes (b) consonancia, la estrategia debe representar una respuesta adaptiva al entorno externo y a los cambios críticos que en este ocurran (c) ventaja, la estrategia debe proveer la creación y/o mantenimiento de las ventajas competitivas en áreas selectas de actividad y (d) factibilidad, la estrategia no debe originar un sobrecosto en los recursos disponibles ni crear sub problemas sin solución (D'Alessio, 2008, 353).

Tabla 35

Matriz Cuantitativa del Planeamiento Estratégico del Sector Bancario Peruano

Alternativas Estratégicas

	Factores críticos de éxito	Peso	Estrategia 1		Estrategia 2		Estrategia 3		Estrategia 4		Estrategia 5		Estrategia 6		Estrategia 7		Estrategia 8		Estrategia 9		Estrategia 10		Estrategia 11	
			PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA
<b>Oportunidades</b>																								
1	Crecimiento económico del país.	0.10	4	0.40	3	0.30	4	0.40	4	0.40	4	0.40	3	0.30	4	0.40	4	0.40	3	0.30	2	0.20	4	0.40
2	Calificación del grado de inversión del país.	0.08	4	0.32	2	0.20	3	0.30	3	0.24	3	0.24	3	0.30	3	0.24	2	0.16	2	0.20	1	0.08	2	0.16
3	Aplicación de Basilea II y mayores niveles de regulación en los Bancos.	0.07	3	0.21	1	0.10	2	0.20	3	0.21	3	0.21	2	0.20	4	0.28	4	0.28	1	0.10	2	0.14	3	0.21
4	Riesgo País por debajo de otros países emergentes.	0.05	4	0.20	2	0.20	2	0.20	3	0.15	3	0.15	2	0.20	3	0.15	3	0.15	2	0.20	1	0.05	2	0.10
5	Niveles de bancarización en crecimiento y por debajo de países de la región.	0.06	4	0.24	4	0.40	3	0.30	4	0.24	4	0.24	3	0.30	4	0.24	4	0.24	3	0.30	2	0.12	4	0.24
6	Mayor uso de las nuevas tecnologías y acceso a internet.	0.04	3	0.12	4	0.40	1	0.10	4	0.16	3	0.12	2	0.20	4	0.16	4	0.16	4	0.40	2	0.08	4	0.16
7	Crecimiento de la clase media, consecuencia de mayores ingresos personales.	0.10	4	0.40	3	0.30	3	0.30	4	0.40	3	0.30	2	0.20	4	0.40	4	0.40	2	0.20	3	0.30	4	0.40
<b>Amenazas</b>																								
1	Crisis financiera externa.	0.15	3	0.45	1	0.10	4	0.40	2	0.30	2	0.30	2	0.20	2	0.30	2	0.30	1	0.10	2	0.30	2	0.30
2	Nivel de Informalidad de la economía.	0.10	4	0.40	2	0.20	1	0.10	3	0.30	4	0.40	1	0.10	3	0.30	2	0.20	3	0.30	3	0.30	4	0.40
3	Imagen negativa a inversionistas del exterior por problemas sociales pendiente de resolución.	0.10	3	0.30	2	0.20	1	0.10	2	0.20	1	0.10	1	0.10	2	0.20	1	0.10	1	0.10	1	0.10	1	0.10
4	Crecimiento de entidades financieras no bancarias.	0.05	3	0.15	2	0.20	2	0.20	3	0.15	4	0.20	3	0.30	4	0.20	4	0.20	2	0.20	3	0.15	4	0.20
5	Desarrollo tecnológico centralizado.	0.05	2	0.10	2	0.20	1	0.10	2	0.10	1	0.05	1	0.10	2	0.10	2	0.10	1	0.10	2	0.10	2	0.10
6	Bajo nivel de educación financiera en la población.	0.05	3	0.15	1	0.10	1	0.10	4	0.20	4	0.20	1	0.10	3	0.15	2	0.10	3	0.30	3	0.15	4	0.20
<b>Fortalezas</b>																								
1	Ratios de liquidez, ROE, Solvencia, Grado de Apalancamiento, Rentabilidad y bajos ratios de morosidad.	0.15	4	0.60	2	0.20	3	0.30	4	0.60	4	0.60	4	0.40	3	0.45	4	0.60	2	0.20	3	0.45	3	0.45
2	Principales bancos con accionistas locales, BCP 100%, BBVA 50%, Interbank 100%, Scotiabank 0%, reduce el riesgo de toma de decisiones influenciadas por situaciones foráneas.	0.10	3	0.30	2	0.20	3	0.30	4	0.40	2	0.20	3	0.30	3	0.30	2	0.20	3	0.30	2	0.20	2	0.20
3	El grado de desarrollo comercial y tecnológico ayuda a crear productos personalizados a los diversos perfiles de clientes.	0.08	3	0.24	4	0.40	1	0.10	4	0.32	3	0.24	2	0.20	2	0.16	4	0.32	1	0.10	4	0.32	4	0.32
4	El uso eficiente de la tecnología permite mejorar la calidad de atención a los clientes.	0.10	3	0.30	4	0.40	1	0.10	4	0.40	3	0.30	4	0.40	3	0.30	3	0.30	3	0.30	4	0.40	4	0.40
5	Las remuneraciones en el sector bancario son las mejores del país, por tanto, se asegura tener los mejores profesionales.	0.08	2	0.16	3	0.30	1	0.10	2	0.16	2	0.16	1	0.10	2	0.16	2	0.16	2	0.20	2	0.16	2	0.16
6	Uso de la central de riesgos permite controlar la calidad de créditos que se otorgan.	0.10	1	0.10	2	0.20	3	0.30	2	0.20	2	0.20	1	0.10	1	0.10	4	0.40	2	0.20	3	0.30	2	0.20
<b>Debilidades</b>																								
1	Dependencia comercial entre una empresa del sector retail y un banco puede generar la desestabilización de dicho banco si es que la empresa de retail quiebra.	0.14	2	0.28	1	0.10	1	0.10	2	0.28	1	0.14	4	0.40	4	0.56	3	0.42	1	0.10	4	0.56	1	0.14
2	Ineficiencia de las redes independientes de cajeros automáticos y corresponsales fuera de las oficinas bancarias	0.05	2	0.10	1	0.10	1	0.10	1	0.05	4	0.20	2	0.20	4	0.20	1	0.05	3	0.30	1	0.05	1	0.05
3	Desconfianza por parte del usuario debido a la gran cantidad de comisiones y cobros a los clientes. No se tienen productos sencillos y fáciles de entender.	0.13	1	0.13	1	0.10	1	0.10	4	0.52	4	0.52	1	0.10	3	0.39	4	0.52	2	0.20	2	0.26	4	0.52
4	Bajo porcentaje de penetración del uso de canales electrónicos: banca por internet, banca telefónica y cajero corresponsal.	0.07	4	0.28	3	0.30	1	0.10	2	0.14	4	0.28	1	0.10	2	0.14	3	0.21	4	0.40	3	0.21	4	0.28
TOTAL				5.93		5.20		4.40		6.12		5.75		4.90		5.88		5.97		5.10		4.98		5.69

El análisis de las estrategias retenidas bajo estos conceptos constituye un filtro con el objetivo principal de que todas ellas sean viables al momento de la implementación. Asimismo, es necesario mencionar que las estrategias deben concordar con todos los aspectos y tener resultado positivo para continuar considerándolas dentro de los resultados del planeamiento estratégico. De elegir una estrategia que tiene al menos una respuesta negativa en cualquiera de los aspectos considerados por Rumelt, se corre el riesgo de presentarse problemas durante la implementación. El análisis hecho para el sector bancario peruano se muestra en la Tabla 36.

### **6.9 Matriz de Ética (ME)**

Según lo mencionado, esta matriz de ética junto a la matriz de Rumelt son necesarias para filtrar las estrategias retenidas y así implementarlas eficientemente. El objetivo principal de esta matriz es validar que las estrategias elegidas no estén en contra de aspectos relacionados a los derechos de las personas y de justicia. Los resultados se muestran en la Tabla 37

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

En este punto se muestran las estrategias retenidas y las estrategias de contingencia que se obtuvieron como resultado del análisis de la matriz cuantitativa de planeamiento estratégico (MCPE). De igual manera se muestra el puntaje obtenido por cada una de ella. En la Tabla 38 se observa lo mencionado.

Tabla 36

*Matriz de Rumelt para Evaluar las Estrategias del Sector Bancario Peruano*

	<b>Alternativa</b>	<b>Específica</b>	<b>Descripción</b>	<b>Consistencia</b>	<b>Consonancia</b>	<b>Ventaja</b>	<b>Factibilidad</b>	<b>Se acepta</b>
E1	Intensiva	Penetración en el mercado	Invertir en expansión en Lima y provincias con potencial de crecimiento a través de oficinas y cajeros automáticos y corresponsales.	SI	SI	SI	SI	SI
E4	Intensiva	Desarrollo de mercados	Establecer un plan conjunto entre los bancos para comunicar de manera permanente los beneficios de utilizar sus servicios.	SI	SI	SI	SI	SI
E5	Intensiva	Desarrollo de mercados	Desarrollar programas de educación financiera en las escuelas primarias y secundarias.	SI	SI	SI	SI	SI
E7	Integración	Integración vertical hacia adelante	Implementar una red única de cajeros automáticos y corresponsales evitando duplicidad fuera de agencias y aumentando los puntos de atención con el mismo gasto.	SI	SI	SI	SI	SI
E8	Intensiva	Desarrollo de Productos	Desarrollar productos con información clara que no generen desconfianza para los clientes del sector bancario peruano.	SI	SI	SI	SI	SI
E11	Intensiva	Desarrollo de productos	Desarrollar operaciones donde la experiencia del cliente sea simple y sencilla.	SI	SI	SI	SI	SI

Tabla 37

*Matriz de Ética para Evaluar las Estrategias del Sector Bancario Peruano*

	<b>E1</b>	<b>E4</b>	<b>E5</b>	<b>E7</b>	<b>E8</b>	<b>E11</b>
	Invertir en expansión en Lima y provincias con potencial de crecimiento a través de oficinas y cajeros automáticos y corresponsales.	Establecer un plan conjunto entre los bancos para comunicar de manera permanente los beneficios de utilizar sus servicios.	Desarrollar programas de educación financiera en las escuelas primarias y secundarias.	Implementar una red única de cajeros automáticos y corresponsales evitando duplicidad fuera de agencias y aumentando los puntos de atención con el mismo gasto.	Desarrollar productos con información clara que no generen desconfianza para los clientes del sector bancario.	Desarrollar operaciones donde la experiencia del cliente sea simple y sencilla.
<b>Derechos</b>						
1. Impacto en el Derecho a la Vida	N	N	N	N	N	N
2. Impacto en el Derecho a la Propiedad	N	P	N	N	P	N
3. Impacto en el Derecho al Libre Pensamiento	N	N	N	N	N	N
4. Impacto en el Derecho a la Privacidad	N	P	N	N	N	N
5. Impacto en el Derecho a la Libertad de Conciencia	N	N	N	N	N	N
6. Impacto en el Derecho a Hablar Librementemente	N	N	N	N	N	N
7. Impacto en el Derecho al Debido Proceso	N	P	N	N	N	N
<b>Justicia</b>						
8. Impacto en la Distribución	N	N	N	N	J	J
9. Equidad en la Administración	N	N	J	N	N	N
10. Normas de compensación	N	N	N	N	N	N
<b>Utilitarismo</b>						
11. Fines y Resultados Estratégicos	E	E	E	E	E	E
12. Medios Estratégicos Empleados	E	E	E	N	E	E

Nota. Derechos V: Viola N: Neutral P: Promueve Justicia I: Injusto N: Neutro J: Justo Utilitarismo P: Perjudicial N: Neutro E: Excelentes

Tabla 38

*Estrategias Retenidas y de Contingencia*

Tipo	Puntaje	Estrategia	Descripción
Estrategias Retenidas	5.49	E1	Invertir en expansión en Lima y provincias con potencial de crecimiento a través de oficinas y cajeros automáticos y corresponsales.
	5.30	E4	Establecer un plan conjunto entre los bancos para comunicar de manera permanente los beneficios de utilizar sus servicios.
	5.47	E5	Desarrollar programas de educación financiera en las escuelas primarias y secundarias.
	5.73	E7	Implementar una red única de cajeros automáticos y corresponsales evitando duplicidad fuera de agencias y aumentando los puntos de atención con el mismo gasto.
	5.90	E8	Desarrollar productos con información clara que no generen desconfianza para los clientes del sector bancario peruano.
	5.64	E11	Desarrollar operaciones donde la experiencia del cliente sea simple y sencilla.
Estrategias de Contingencia	4.10	E2	Desarrollar nuevos productos con enfoque al cliente a través de banca móvil y por internet.
	3.90	E3	Disminuir la dependencia de fondos del exterior (Golondrinos) via la captación de recursos locales y emisión de instrumentos financieros de largo plazo.
	4.80	E9	Implementar plan de educación al público sobre uso de banca por internet, banca telefónica y cajero corresponsal a través de canales virtuales.
	4.40	E10	Desvincular de forma progresiva al sector comercial de la banca enfocándose en su segmento.

**6.11 Matriz de Estrategias y Objetivos de Largo Plazo**

En esta matriz se confrontan las estrategias retenidas con los objetivos de largo plazo planteados con la finalidad de verificar si éstas ayudan al cumplimiento de los mismos. En la Tabla 39 se muestra dicha concordancia.



Tabla 39

Relación entre las Estrategias y los Objetivos de Largo Plazo



		Visión				
		En el año 2022 el sector bancario peruano será el más rentable y eficiente de Latinoamérica y aportará de manera sostenible el desarrollo del país. El sector bancario peruano será un sistema ágil, transparente y atractivo.				
		Objetivos a Largo Plazo al 2022				
		Al 2022, el índice de morosidad se debe mantener en un rango no mayor al 2.5% dentro del sector bancario peruano (actualmente en 1.73%)	Al 2022, la plataforma de contacto con el usuario debe crecer de 1,620 agencias (al 2012) a 3,250 (100%), de 5,234 cajeros automáticos a 13,100 (150%) y de 11,187 cajeros corresponsales a 33,560 (200%)	Al 2022, lograr que los créditos del sistema bancario se incrementen del 29% del PBI (2012) al 75%.	Al 2022, lograr que las transacciones bancarias fuera de las sucursales (agencias) se incrementen de 35% (2012) al 80%.	Al 2022, lograr que los cuatro bancos con mayor participación en el sector obtengan el distintivo de Empresa Socialmente Responsable (ESR®) de la asociación civil Perú 2021 (actualmente sólo uno de ellos cuenta con tal distinción).
ESTRATEGIAS		OLP1	OLP2	OLP3	OLP4	OLP5
E1	Invertir en expansión en Lima y provincias con potencial de crecimiento a través de oficinas y cajeros automáticos y corresponsales.		x	x	x	
E4	Establecer un plan conjunto entre los bancos para comunicar de manera permanente los beneficios de utilizar sus servicios.		x	x	x	x
E5	Desarrollar programas de educación financiera en las escuelas primarias y secundarias.	x	x	x	x	x
E7	Implementar una red única de cajeros automáticos y corresponsales evitando duplicidad fuera de agencias y aumentando los puntos de atención con el mismo gasto.		x	x		
E8	Desarrollar productos con información clara que no generen desconfianza para los clientes del sector bancario peruano.	x		x		x
E11	Desarrollar operaciones donde la experiencia del cliente sea simple y sencilla.			x	x	x

## 6.12 Matriz de Posibilidades de los Competidores

Esta matriz permite evaluar las posibles acciones de los competidores y/ o sustitutos como reacción a las estrategias planteadas para el sector bancario peruano. En la Tabla 40 se muestra lo analizado para los tres principales competidores de la banca como son: (a) las financieras, (b) las cajas municipales y rurales y (c) las edpymes.

Tabla 40

Matriz de **Posibilidades de los Competidores**

 				
<b>Estrategias</b>	<b>Financieras</b>	<b>Cajas Rurales y Municipales</b>	<b>Edpymes</b>	
E1	Invertir en expansión en Lima y provincias con potencial de crecimiento a través de oficinas y cajeros automáticos y corresponsales.	Invertir en expansión de oficinas. Hacer acuerdos con prescriptores para captar más clientes a través de ellos.	Para expandir red de atención: Agencias, no es muy viable por los costos que acarrear. Cajeros Automáticos, contratar los servicios del mismo (outsourcing). Hacer una alianza entre las cajas rurales y municipales más importantes para tener una red común de atención de banca telefónica y banca por internet.	No compite en esta estrategia
E4	Establecer un plan conjunto entre los bancos para comunicar de manera permanente los beneficios de utilizar sus servicios.	Reforzar los beneficios y puntos diferenciadores frente a los bancos, por un lado, pagan más intereses por los depósitos y brindan créditos a entidades informales y personas de bajos ingresos.	Reforzar la oferta de sus productos para aprovechar el impacto publicitario de los bancos, pues en los segmentos bajos pueden ser identificados como bancos.	No compite en esta estrategia
E5	Desarrollar programas de educación financiera en las escuelas primarias y secundarias.	Desarrollar proyectos de ayuda en los colegios en donde el sector bancario peruano realiza los programas de educación	Desarrollar proyectos de ayuda en los colegios en donde el sector bancario peruano realiza los programas de educación	No compite en esta estrategia
E7	Implementar una red única de cajeros automáticos y corresponsales evitando duplicidad fuera de agencias y aumentando los puntos de atención con el mismo gasto.	No se espera una reacción, pues en el modelo de negocio de las financieras no necesitan de cajeros automáticos. En el caso de cajeros corresponsales tratarían de llegar a un acuerdo para utilizar la red única de cajeros corresponsales y recibir a través de esta red el pago de los préstamos.	Tratarían de organizarse para integrarse a la red única de cajeros y corresponsales.	No compite en esta estrategia
E8	Desarrollar productos con información clara que no generen desconfianza para los clientes del sector bancario peruano.	Reforzar en la publicidad de sus productos, los valores reducidos de sus cuotas.	Reforzar en la publicidad de sus productos, los valores reducidos de sus cuotas.	No compite en esta estrategia
E11	Desarrollar operaciones donde la experiencia del cliente sea simple y sencilla.	Imitar los productos desarrollados por los bancos.	Imitar los productos desarrollados por los bancos.	No compite en esta estrategia

### 6.13 Conclusiones

1. Es importante tener en cuenta todas las etapas a seguir en la formulación de estrategias dentro del planeamiento estratégico. Así, luego de la primera etapa de preparación de matrices insumos como son: (a) la matriz EFE, (b) la matriz EFI y (c) la matriz de intereses organizacionales se tiene una segunda etapa en donde se inicia este capítulo y que está conformado por la preparación de otro grupo de matrices que son: (a) la matriz FODA, (b) la matriz PEYEA, (c) la matriz Boston Consulting Group (BCG), (d) la matriz Interna Externa, y (e) la matriz Gran Estrategia consideradas parte de un proceso que direcciona las estrategias posibles a tomar. Y, una tercera etapa que contienen a las últimas matrices tales como (a) matriz de decisión estratégica, (b) matriz cuantitativa de planeamiento estratégico, (c) matriz de Rumelt y (d) matriz de Ética que ayudan a filtrar las mejores estrategias y a enfocarse en las mismas.
2. De cada matriz perteneciente a la segunda etapa se obtuvieron diversos tipos de estrategias generales que se debían seguir de acuerdo a los resultados, cada una de ellas se tomaron en cuenta para luego analizar la coincidencia de estas con las estrategias obtenidas en el análisis FODA.
3. En la tercera etapa de filtro de estrategias se tomaron en cuenta solo aquellas que cumplieron a cabalidad todas las características y aspectos necesarios que las hicieran viables en la implementación y que además ayuden al cumplimiento de objetivos de largo plazo. De esta manera, las estrategias elegidas como parte del planeamiento estratégico del sector bancario peruano son:
  - a. Invertir en expansión en Lima y provincias con potencial de crecimiento a través de oficinas y cajeros automáticos y corresponsales..

- b. Establecer un plan conjunto entre los bancos para comunicar de manera permanente los beneficios de utilizar sus servicios.
- c. Desarrollar programas de educación financiera en las escuelas primarias y secundarias.
- d. Implementar una red única de cajeros automáticos y corresponsales evitando duplicidad fuera de agencias y aumentando los puntos de atención con el mismo gasto.
- e. Desarrollar productos con información clara que no generen desconfianza para los clientes del sector bancario peruano.
- f. Desarrollar operaciones donde la experiencia del cliente sea simple y sencilla.



## Capítulo VII: Implementación Estratégica

Tal como se indica, este capítulo presenta la implementación de las estrategias obtenidas y retenidas en el capítulo anterior. La implementación de la estrategia implica convertir los planes estratégicos en acciones, y después en resultados. Asegura además que dicha implementación será exitosa en la medida que la compañía logre sus objetivos estratégicos. (D'Alessio, 2008, p.337).

Es la segunda etapa del modelo secuencial del proceso estratégico que comprende la implementación y dirección y que se inicia con el establecimiento de los objetivos de corto plazo. Asimismo, se establecen los recursos necesarios para el cumplimiento de cada uno de dichos objetivos. Se analiza a su vez las políticas de las estrategias elegidas que deben tener concordancia con los valores estipulados para el sector bancario peruano, así como un análisis de la estructura, medio ambiente, ecología, responsabilidad social, recursos humanos y su motivación y, la gestión del cambio del mencionado sector. Todo ello para lograr complementar la segunda etapa ya mencionada.

### 7.1 Objetivos de Corto Plazo

Los objetivos de corto plazo son los hitos mediante los cuales se alcanza, con cada estrategia, los objetivos de largo plazo. Estos deben ser claros y verificables para facilitar la gestión de la organización, permitir su medición, así como conseguir la eficiencia y eficacia del uso de los recursos por parte de la administración. (D'Alessio, 2008, pp. 379).

A continuación se establecerán los objetivos de corto plazo relacionados a cada objetivo de largo plazo para el sector bancario peruano.

**1. OLP 1: Al 2022, el índice de morosidad se debe mantener en un rango no mayor al 2.5% dentro del sector bancario peruano (actualmente en 1.73%)**

OCP 1.1: Programar auditorias bianuales para mantener un buen funcionamiento en los tres sistemas de riesgo (admisión, alerta temprana y cobranzas) buscando resultados favorables (no mayores al 5% en observaciones).

OCP 1.2: Realizar un plan anual de mejora de los tres sistemas de riesgos por los siguientes 10 años que permita mantener el índice de morosidad en no más del 2.5%.

OCP 1.3: Para el año 2015, asegurar que el índice de morosidad se debe mantener en un rango no mayor de 2.0% dentro del sector bancario peruano.

OCP 1.4: Para el año 2019, asegurar que el índice de morosidad se debe mantener en un rango no mayor de 2.25% dentro del sector bancario peruano.

**2. OLP 2: Al 2022, la plataforma de contacto con el usuario debe crecer de 1,620 agencias (al 2012) a 3,250 (100%), de 5,234 cajeros automáticos a 13,100 (150%) y de 11,187 cajeros corresponsales a 33,560 (200%).**

OCP 2.1: Realizar un estudio anual para identificar el crecimiento real de volumen de negocios por distritos/provincias/departamentos y tendencias de crecimiento del sector bancario peruano por los siguientes 10 años.

OCP 2.2: Realizar un estudio anual para identificar el crecimiento de negocios formales por distrito/provincia/departamento según informes de Sunat por los siguientes 10 años.

OCP 2.3: Para el año 2015, la plataforma de contacto con el usuario en agencias debe crecer a 2,210.

OCP 2.4: Para el año 2018, la plataforma de contacto con el usuario en agencias debe crecer a 2,660.

OCP 2.5: Para el año 2015, la plataforma de contacto con el usuario en cajeros automáticos debe crecer a 8,100.

OCP 2.6: Para el año 2018, la plataforma de contacto con el usuario en cajeros automáticos debe crecer a 10,200.

OCP 2.7: Para el año 2015, la plataforma de contacto con el usuario en cajeros corresponsales debe crecer a 19,300.

OCP 2.8: Para el año 2018, la plataforma de contacto con el usuario en cajeros corresponsales debe crecer a 25,400.

Según el reporte The Financial Access 2010, el número de sucursales bancarias por cada 100 mil habitantes es 7. Entre las principales economías de la región, la densidad de sucursales es una de las más bajas, superando sólo a Bolivia y Ecuador. Para el caso de cajeros automáticos (ATM), Perú se encuentra sólo por encima de Guatemala, Bolivia y Ecuador y, para el caso de cajeros corresponsales (POS), el Perú está en el último lugar. La propuesta es llegar a un número igual al de Chile en los tres puntos de atención ya que es un país que ha sido considerado como referente para el presente estudio.

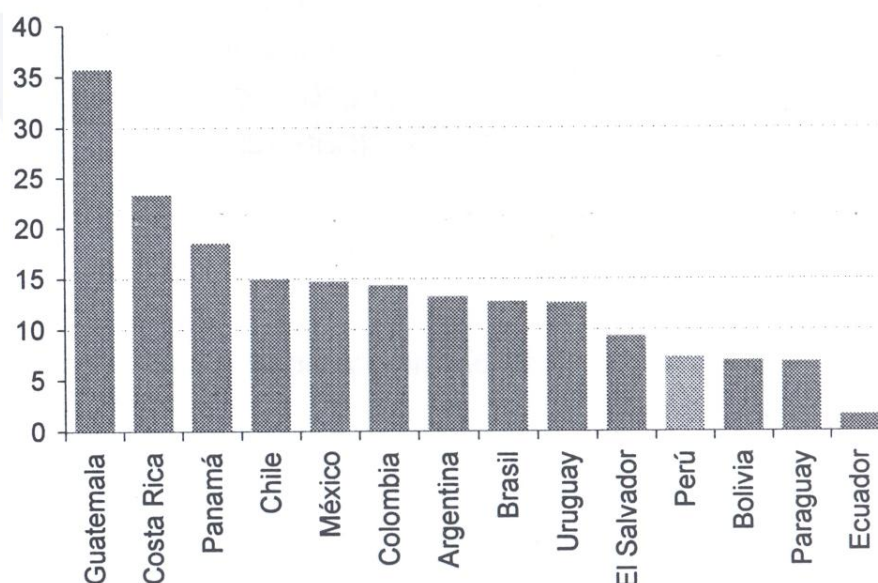


Figura 33. Número de sucursales (cada 100 mil habitantes) de las principales economías de la región. Tomado de: "Sucursales", por The financial Access, 2010. Recuperado de: <http://www.financialaccess.org/>

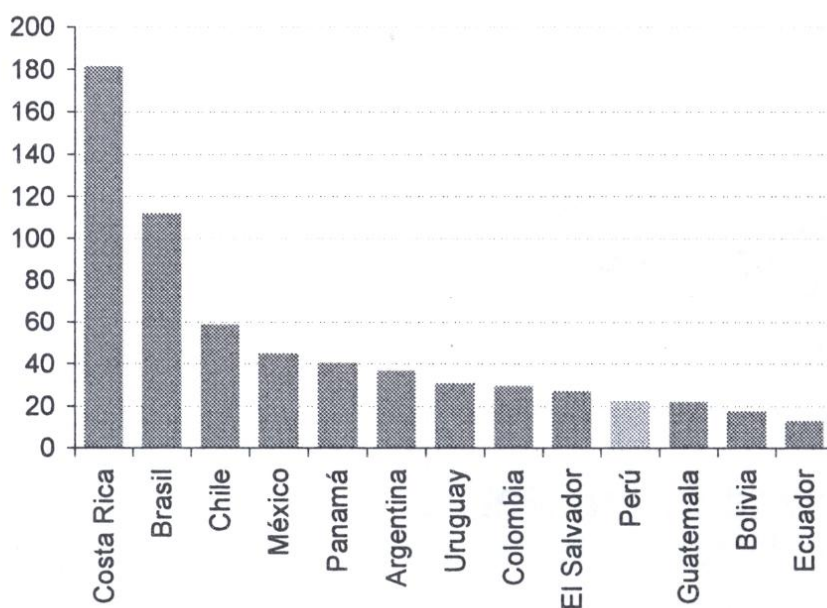


Figura 34. Número de cajeros ATM (cada 100 mil habitantes) de las principales economías de la región. Tomado de: “Número de cajeros”, por The financial Access, 2010. Recuperado de: <http://www.financialaccess.org/>

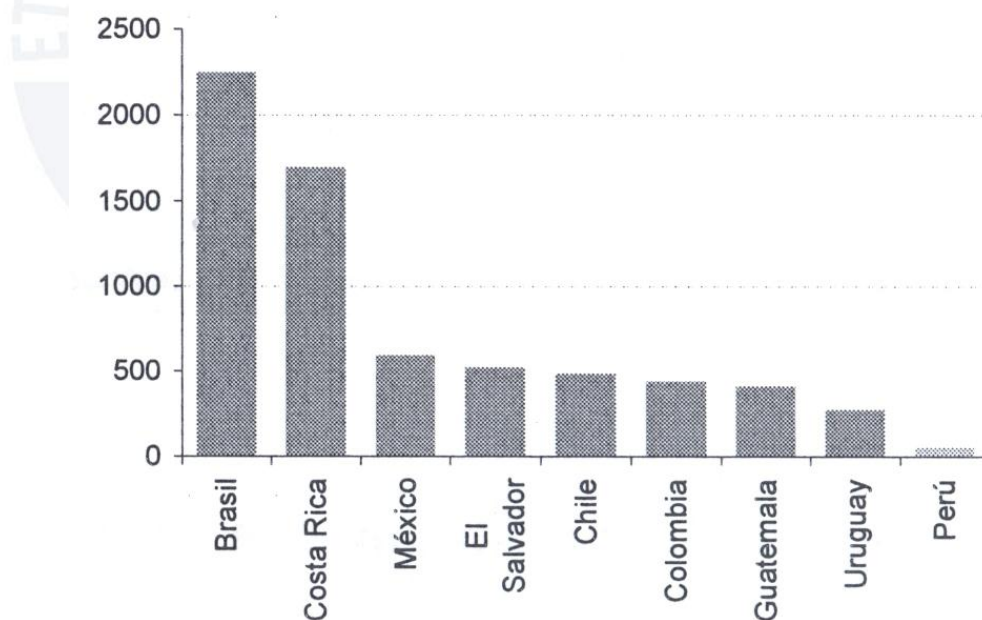


Figura 35. Número de POS (cada 100 mil habitantes) de las principales economías de la región. Tomado de: “Número de POS”, por The financial Access 2010. Recuperado de: <http://www.financialaccess.org/>



**3. OLP 3: Al 2022, lograr que los créditos del sistema bancario se incrementen del 29% del PBI (2012) al 75%.**

OCP 3.1: Elaborar estudios de necesidades de personas no bancarizadas (motivos del no uso y que esperan de los bancos) anualmente.

OCP 3.2: Elaborar plan trianual de desarrollo de nuevos productos para lograr un 55% de crecimiento trianual.

OCP 3.3: Implementar anualmente plan de nuevos productos o ajustes a productos existentes, para ofrecer a las personas no atendidas actualmente.

OCP 3.4: Elaborar plan anual de difusión, captación de nuevos usuarios y plan de imagen y comunicación del sector bancario peruano.

OCP 3.5: Para el año 2015, lograr que los créditos del sector bancario peruano constituyan el 45% del PBI.

OCP 3.6: Para el año 2018, lograr que los créditos del sector bancario peruano constituyan el 60% del PBI.

**4. OLP 4: Al 2022, lograr que las transacciones bancarias fuera de la sucursales (agencias) se incrementen de 35% (2012) al el 80%.**

OCP 4.1: Elaborar anualmente un estudio de comportamiento de clientes que muestre las tendencias de uso de nuevas tecnologías (acceso a banda ancha en hogares, uso de telefonía móvil, uso de smartphones, confianza de uso de Internet, preferencias de uso de nuevos canales para servicios bancarios y expectativas de nuevos servicios en Internet, teléfonos y smartphones).

OCP 4.2: Para el año 2015, el 60% de transacciones estarán disponibles en canales fuera de agencias (Software).

OCP 4.3: Para el año 2018, el 80% de transacciones estarán disponibles en canales fuera de agencias (Software).

OCP 4.4: Definir plan trianual de ampliación de capacidad y renovación de tecnología (Soporte en Hardware).

OCP 4.5: Plan anual de campañas de incentivo, difusión y captación de nuevos usuarios.

OCP 4.6: Al 2015 lograr que el 50% de las transacciones bancarias se realicen a través de banca por Internet, banca por teléfono y banca móvil.

OCP 4.7: Al 2018, lograr que el 65% de las transacciones bancarias se realicen a través de banca por Internet, banca por teléfono y banca móvil.

**5. OLP 5: Al 2022, lograr que los cuatro bancos con mayor participación en el sector obtengan el distintivo de Empresa Socialmente Responsable (ESR<sup>®</sup>) de la asociación civil Perú 2021 (actualmente solo uno de ellos cuenta con tal distinción).**

OCP 5.1: Para el año 2013, contratar consultora para diagnóstico de situación actual de procesos con referencia a la responsabilidad social (RSE), para la obtención del distintivo ESR<sup>®</sup>.

OCP 5.2: Entre los años 2014 y 2015 realizar talleres in-house en RSE en los cuatro bancos principales del sector.

OCP 5.3: Entre los años 2016 y 2017, desarrollar e implementar el programa de trabajo en responsabilidad social para lograr el distintivo ESR<sup>®</sup> para los cuatro principales bancos.

OCP 5.4: Para el año 2018, solicitar la evaluación para la obtención del distintivo ESR<sup>®</sup> (cuatro principales bancos), superando el 75% del índice del referente.

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

Los recursos son los insumos que permitirán ejecutar las estrategias seleccionadas. Llevar a cabo una asignación correcta de los recursos permitirá la ejecución de la estrategia y la definición del plan que se debe seguir, con base en los objetivos de corto plazo. Para que el

proceso de implementación sea exitoso, se necesitan considerar cuatro tipos de recursos: (a) financieros, (b) físicos, (c) humanos, y (d) tecnológicos (D'Alessio, 2008, p. 395).

En el sector bancario peruano, los recursos que se deben asignar para lograr los objetivos de corto plazo (OCP) y más adelante los objetivos de largo plazo (OLP), deben ser asumidos por cada entidad bancaria privada, en este caso, son estos bancos los que tienen la capacidad de asumir dichos costos que por una parte se refiere a infraestructura propia de los bancos y en otros casos, recurso humano que constituyen parte de su equipo de trabajo. Es importante recalcar, como ya se ha mencionado, que a pesar que existen 15 bancos dentro del sector, son cuatro los que conforman más del 80% del mismo, (a) Banco de Crédito del Perú, (b) BBVA Banco Continental, (c) Interbank y (d) Scotiabank, por lo que dicho crecimiento dependerá en su mayoría del aporte brindado por cada uno de ellos.

En la Tabla 41 se muestran los recursos identificados y necesarios para el cumplimiento de cada uno de los OCP planteados. Estos recursos han sido clasificados en: (a) financieros, (b) físicos, (c) humanos y (d) tecnológicos y tal como se observa, la mayoría de objetivos de corto plazo necesitan de todos estos recursos para poder llegar a su cumplimiento. Existen algunos objetivos a los que no se ha asignado recurso financiero o físico ya que se estima que se podrá lograr con los recursos ya existentes; sin embargo, en todos los casos si se considera importante invertir en recursos humanos y tecnológicos.

Tabla 41

## Recursos para los Objetivos de Corto Plazo del Planeamiento Estratégico para el Sector Bancario Peruano

Objetivos de Largo Plazo	Objetivos de Corto Plazo	Recurso Financiero	Recurso Físico	Recurso Humano	Recurso Tecnológico
OLP1 Al 2022, el índice de morosidad se debe mantener en un rango no mayor al 2.5% dentro del sector bancario (actualmente en 1.73%)	OCP 1.1 Programar auditorías bianuales para mantener un buen funcionamiento en los tres sistemas de riesgo (admisión, alerta temprana y cobranzas) buscando resultados favorables (no mayores al 5% en observaciones).	Fondos para personal que realice la auditoría interna.	Oficinas, escritorios, y mobiliario de oficina	Personal con perfil de economistas, contadores para la revisión y análisis de procesos	Computadoras personales conectadas al centro de procesamiento de datos.
	OCP 1.2 Realizar un plan anual de mejora de los tres sistemas de riesgos por los siguientes 10 años que permita mantener el índice de morosidad en no más del 2.5%.	Fondos para implementar las mejoras	Oficinas, escritorios, y mobiliario de oficina	Personal de TI con conocimiento de modelos estadísticos y modelos de propensión para realizar mejorar los sistemas de admisión, emisión de alertas de mora temprana y control de la mora	Computadoras personales conectadas al centro de procesamiento de datos.
	OCP 1.3 Para el año 2015, asegurar que el índice de morosidad se debe mantener en un rango no mayor de 2.0% dentro del sector bancario peruano.	Fondos para la gestión de un Call Center	Mobiliario de Call center para cobranzas	Personal capacitado y con experiencia en admisión de operaciones, personal de cobranzas de operaciones que entran en mora, personal para gestión de clientes con problemas potenciales	Computadoras personales conectadas al centro de procesamiento de datos, call center implementado
	OCP 1.4 Para el año 2019, asegurar que el índice de morosidad se debe mantener en un rango no mayor de 2.25% dentro del sector bancario peruano.	Fondos para la gestión de un Call Center	Mobiliario de Call center para cobranzas	Personal capacitado y con experiencia en admisión de operaciones, personal de cobranzas de operaciones que entran en mora, personal para gestión de clientes con problemas potenciales	Computadoras personales conectadas al centro de procesamiento de datos, call center implementado
OLP2 Al 2022, la plataforma de contacto con el usuario debe crecer de 1,620 agencias (al 2012) a 3,250 (100%), de 5,234 cajeros automáticos a 13,100 (150%) y de 11,187 cajeros corresponsales a 33,560 (200%)	OCP 2.1 Realizar un estudio anual para identificar el crecimiento real de volumen de negocios por distritos/provincias/departamentos y tendencias de crecimiento del sector bancario peruano por los siguientes 10 años.	Fondos para contratar empresas de estudios de mercados	Oficinas, escritorios, y mobiliario de oficina	Persona con conocimiento de modelos estadísticos para analizar crecimientos y tendencias de los volúmenes de negocios y PBI por zonas geográficas	Computadoras personales conectadas al centro de procesamiento de datos.
	OCP 2.2 Realizar un estudio anual para identificar el crecimiento de negocios formales por distrito/provincia/departamento según informes de Sunat por los siguientes 10 años.	Fondos para contratar empresas de estudios de mercados	Oficinas y mobiliario	Persona para analizar crecimientos de actividad comercial y mapeo de mayor actividad comercial en cada distrito con potencial de negocio	Computadoras personales conectadas al centro de procesamiento de datos.
	OCP 2.3 Para el año 2015, la plataforma de contacto con el usuario en agencias debe crecer a 2,210.	Fondos para la expansión de oficinas	Vehículos, Mobiliarios de agencias	Persona con perfil economista para preparar casos de negocio y sustentar las inversiones necesarias	Computadoras personales conectadas al centro de procesamiento de datos.
	OCP 2.4 Para el año 2018, la plataforma de contacto con el usuario en agencias debe crecer a 2,660.	Fondos para la expansión de oficinas	Vehículos, Mobiliarios de agencias	Persona con perfil economista para preparar casos de negocio y sustentar las inversiones necesarias	Computadoras personales conectadas al centro de procesamiento de datos.
	OCP 2.5 Para el año 2015, la plataforma de contacto con el usuario en cajeros automáticos debe crecer a 8,100.	Fondos para la expansión de cajeros automáticos	Vehículos, cajeros automáticos, equipos de comunicación, equipos de seguridad	Persona con perfil economista para preparar casos de negocio y sustentar las inversiones necesarias	Software para cajeros automáticos
	OCP 2.6 Para el año 2018, la plataforma de contacto con el usuario en cajeros automáticos debe crecer a 10,200.	Fondos para la expansión de cajeros automáticos	Vehículos, cajeros automáticos, equipos de comunicación, equipos de seguridad	Persona con perfil economista para preparar casos de negocio y sustentar las inversiones necesarias	Software para cajeros automáticos
	OCP 2.7 Para el año 2015, la plataforma de contacto con el usuario en cajeros corresponsales debe crecer a 19,300.	Fondos para la expansión de cajeros corresponsales	Línea telefónica, equipo para el cajero corresponsal	Persona con perfil economista para preparar casos de negocio y sustentar las inversiones necesarias	Software para cajeros corresponsales
	OCP 2.8 Para el año 2018, la plataforma de contacto con el usuario en cajeros corresponsales debe crecer a 25,400.	Fondos para la expansión de cajeros corresponsales	Línea telefónica, equipo para el cajero corresponsal	Persona con perfil economista para preparar casos de negocio y sustentar las inversiones necesarias	Software para cajeros corresponsales
OLP3 Al 2022, lograr que los créditos del sistema bancario se incrementen del 29% del PBI (2012) al 75%.	OCP 3.1 Elaborar estudios de necesidades de personas no bancarizadas (motivos del no uso y que esperan de los bancos) anualmente.	Fondos para contratar empresas de estudios de mercados	Oficinas y mobiliario	Persona que coordine con los jefes de producto las necesidades de información a contratar a la empresa consultora y transmita los resultados a los jefes de productos	Computadoras personales conectadas a Internet.
	OCP 3.2 Elaborar plan trienal de desarrollo de nuevos productos para lograr un 55% de crecimiento trienal.	Fondos para apoyar los nuevos productos	Oficinas y mobiliario	Equipo de TI para el desarrollo de modificación a los sistemas que soportan los productos a promocionar a los clientes	Computadoras personales conectadas a Internet.
	OCP 3.3 Implementar anualmente plan de nuevos productos o ajustes a productos existentes, para ofrecer a las personas no atendidas actualmente.	Fondos para apoyar la implementación y mejoras de productos	Oficinas y mobiliario	Equipo de Jefes de producto, que definan nuevos productos a crear, modificar o eliminar de la cartera de productos a comercializar	Computadoras personales conectadas a Internet.
	OCP 3.4 Elaborar plan anual de difusión, captación de nuevos usuarios y plan de imagen y comunicación del sector bancario.	Fondos para marketing y publicidad	Oficinas, escritorios, y mobiliario de oficina	Equipo de publicidad y jefes de productos para definir plan de promoción	Computadoras personales conectadas a Internet.
	OCP 3.5 Para el año 2015, lograr que los créditos del sistema bancario constituyan el 45% del PBI.			Fuerzas de venta de oficinas y campo para venta de productos	Computadoras personales conectadas al centro de procesamiento de datos, tablets con conexiones inalámbricas, teléfonos celulares
	OCP 3.6 Para el año 2018, lograr que los créditos del sistema bancario constituyan el 60% del PBI.			Fuerzas de venta de oficinas y campo para venta de productos	Computadoras personales conectadas al centro de procesamiento de datos, tablets con conexiones inalámbricas, teléfonos celulares
OLP4 Al 2022, lograr que las transacciones bancarias fuera de las sucursales (agencias) se incrementen de 35% (2012) al 80%.	OCP 4.1 Elaborar anualmente un estudio de comportamiento de clientes que muestre las tendencias de uso de nuevas tecnologías (acceso a banda ancha en hogares, uso de telefonía móvil, uso de smartphones, confianza de uso de internet, preferencias de uso de nuevos canales para servicios bancarios y expectativas de nuevos servicios en internet, teléfonos y smartphones).	Fondos para contratar empresas de estudios de mercados	Oficinas y mobiliario	Persona que coordine con los jefes de producto las necesidades de información a contratar a la empresa consultora y transmita los resultados a los jefes de productos	Computadoras personales conectadas a Internet.
	OCP 4.2 Para el año 2015, el 60% de transacciones estarán disponibles en canales fuera de agencias (Software).	Fondos para desarrollos de sistemas	PCs, escritorios y mobiliario	Equipo de TI para el desarrollo de modificación a los sistemas que soportan los productos a promocionar a los clientes	Computadoras personales conectadas al centro de procesamiento de datos, software para soporte de transacciones
	OCP 4.3 Para el año 2018, el 80% de transacciones estarán disponibles en canales fuera de agencias (Software).	Fondos para desarrollos de sistemas	PCs, escritorios y mobiliario	Equipo de TI para el desarrollo de modificación a los sistemas que soportan los productos a promocionar a los clientes	Computadoras personales conectadas al centro de procesamiento de datos, software para soporte de transacciones
	OCP 4.4 Definir plan trienal de ampliación de capacidad y renovación de tecnología (Soporte en Hardware).	Fondos para inversión en equipamiento tecnológico	Mainframe, Capacidad de las máquinas	Equipo de TI para definición y ejecución	Computadoras personales conectadas al centro de procesamiento de datos.
	OCP 4.5 Plan anual de campañas de incentivo, difusión y captación de nuevos usuarios.	Fondos para promoción publicitaria	Oficinas y mobiliario	Equipo de publicidad y jefes de productos para definir plan de promoción	Computadoras personales conectadas a Internet.
	OCP 4.6 Al 2015 lograr que el 50% de las transacciones bancarias se realicen a través de banca por Internet, banca por teléfono y banca móvil.	Fondos para promoción publicitaria, fuerzas de ventas, incentivo interno	Oficinas y mobiliario para Call Center con fuerza de ventas	Equipo de publicidad y jefes de productos para definir plan de promoción	Computadoras personales conectadas al centro de procesamiento de datos., Tablets, Telefonos celulares
	OCP 4.7 Al 2018, lograr que el 65% de las transacciones bancarias se realicen a través de banca por Internet, banca por teléfono y banca móvil.	Fondos para promoción publicitaria, fuerzas de ventas, incentivo interno	Oficinas y mobiliario para Call Center con fuerza de ventas	Equipo de publicidad y jefes de productos para definir plan de promoción	Computadoras personales conectadas al centro de procesamiento de datos., Tablets, Telefonos celulares
OLP5 Al 2022, lograr que los cuatro bancos con mayor participación en el sector obtengan el distintivo de Empresa Socialmente Responsable (ESR®) de la asociación civil Perú 2021 (actualmente sólo uno de ellos cuenta con tal distinción).	OCP 5.1 Para el año 2013, contratar consultora para diagnóstico de situación actual de procesos con referencia a la responsabilidad social (RSE), para la obtención del distintivo ESR®.	Fondos para contratar servicios de empresa consultora y para inscripción hacia la obtención del distintivo ESR®.	Oficinas y mobiliario	Personal de consultoría y personal capacitado y comprometido en obtener la certificación ESR	Computadoras personales conectadas a Internet
	OCP 5.2 Entre los años 2014 y 2015 realizar talleres in-house en RSE en los cuatro bancos principales del sector.	Fondos para apoyar el desarrollo de los talleres	Oficinas y mobiliario	Personal capacitado para los talleres in-house y personal del banco dedicado a responsabilidad social	Computadoras personales conectadas a Internet
	OCP 5.3 Entre los años 2016 y 2017, desarrollar e implementar el programa de trabajo en responsabilidad social para lograr el distintivo ESR® para los cuatro principales bancos.	Fondos para poner en marcha el programa de trabajo.	Oficinas y mobiliario	Personal dedicado a responsabilidad social y comprometido a la obtención del ESR®	Computadoras personales conectadas a Internet
	OCP 5.4 Para el año 2018, solicitar la evaluación para la obtención del distintivo ESR® (cuatro principales bancos), superando el 75% del índice del referente.			Personal dedicado a responsabilidad social y comprometido a la obtención del ESR®	Computadoras personales conectadas a Internet

### 7.3 Políticas de cada Estrategia

Un punto relevante en el establecimiento de estrategias es la definición de políticas que definen un marco sobre las mismas y de alguna manera los límites que debe considerar la gerencia en esta etapa de implementación. Las políticas diseñan el camino para orientar las estrategias hacia la posición futura de la organización, la visión. Sin embargo, estas rutas deben estar enmarcadas bajo los principios de ética, legalidad, y responsabilidad social, que norman la dirección de la organización (D'Alessio, 2008, p.388).

Para el presente estudio sobre el sector bancario peruano se han establecido cuatro políticas alineadas con los valores determinados y que son los siguientes: (a) compromiso con el desarrollo del país, (b) compromiso con los clientes, (c) honradez, honestidad, transparencia en el desarrollo de servicios y productos bancarios que aseguren la credibilidad y solidez en la población peruana, (d) respeto a la legalidad peruana y (e) constante motivación. Tomando en cuenta todos estos valores se establecen las políticas para el sector bancario peruano.

- P1: Todas las empresas bancarias deberán cumplir con las recomendaciones de Basilea II, durante el análisis del presente estudio se ha marcado el beneficio que tuvo la aplicación de Basilea II para el sector por lo que se ve necesario seguir basando las actividades competentes dentro de este marco.
- P2: Las inversiones deben priorizar el crecimiento en infraestructura y tecnología, según el estudio elaborado es importante enfocar los recursos hacia la plataforma que ayudará a bancarizar a la población.
- P3: Los proyectos de bancarización deben ser rentables, es necesario limitar las inversiones a proyectos enteramente rentables para que el sector bancario peruano tenga un crecimiento sano y sólido.

- P4: La competencia debe basarse en los productos y servicios financieros, evitando duplicidad en gastos, refiriéndose a que el sector debe concentrarse en su negocio principal (core business) que es el de captar depósitos y colocar productos, en esto se debe preocupar generando mayores y mejores productos para el cliente.
- P5: La estructura de fondeo debe mantener correlación con la estructura de créditos en precio y plazo que se refiere a mantener un fondo tal que le permita atender las colocaciones que ofrece.
- P6: En las operaciones serán implementadas buenas prácticas de responsabilidad social, definitivamente es claro que las estrategias y/o actividades del sector no pueden ir en contra de las acciones de Responsabilidad Social en general, es necesario crecer de manera sostenible.
- P7: Los nuevos productos serán sencillos y orientados a ganar la confianza de los clientes existentes y potenciales, es claro que la orientación primaria es hacia sus clientes.

En la Tabla 42 se mencionan las estrategias y las políticas asignadas a cada una de ellas según sea el caso. Las políticas que se ha visto importante tener en consideración son:

Tabla 42

## Cuadro Políticas – Estrategias

	Estrategias					
	E1	E4	E5	E7	E8	E11
<b>Políticas</b>	Invertir en expansión en Lima y provincias con potencial de crecimiento a través de oficinas y cajeros automáticos y corresponsales	Establecer un plan conjunto entre los bancos para comunicar de manera permanente los beneficios de utilizar sus servicios.	Desarrollar programas de educación financiera en las escuelas primarias y secundarias.	Implementar una red única de cajeros automáticos y corresponsales evitando duplicidad fuera de agencias y aumentando los puntos de atención con el mismo gasto.	Desarrollar productos con información clara que no generen desconfianza para los clientes del sector bancario peruano.	Desarrollar operaciones donde la experiencia del cliente sea simple y sencilla
P1: Todas las empresas bancarias deberán cumplir con las recomendaciones de Basilea II.					X	
P2: Las inversiones deben priorizar el crecimiento en infraestructura y tecnología.	X			X		X
P3: Los proyectos de bancarización deben ser rentables.	X			X	X	X
P4: La competencia debe basarse en los productos y servicios financieros, evitando duplicidad en gastos.	X	X		X		X
P5: La estructura de fondeo debe mantener correlación con la estructura de créditos en precio y plazo.					X	
P6: En las operaciones serán implementadas buenas prácticas de responsabilidad social.	X	X	X	X		X
P7: Los nuevos productos serán sencillos y orientados a ganar la confianza de los clientes existentes y potenciales.			X		X	X

#### 7.4 Estructura del Sector Bancario Peruano

Con el fin de implementar las estrategias elegidas, debe evaluarse la actual estructura organizacional y, de ser necesario, adecuarla o ajustarla para facilitar la ejecución de las mismas. La participación de toda la organización en el presente objetivo conlleva al éxito de la implementación estratégica (D'Alessio, 2008, 396).

Según ASBANC (2012), el sector bancario peruano está normado por la Constitución Política del Perú y la Ley General del Sistema Financiero y del Sistema de Seguros y Orgánica de la Superintendencia de Banca y Seguros (Ley N° 26702) a su vez, regulado por el Ministerio de Economía y Finanzas, la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP y el Banco Central de Reserva del Perú.

Actualmente, el sector bancario peruano está organizado a través de la Asociación de Bancos del Perú (ASBANC), fundada en 1967. Es una 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, asesoría y consulta en asuntos de interés general. ASBANC cuenta dentro de su estructura con un presidente, un vicepresidente y 13 asociados, todos miembros del directorio.

Las funciones de ASBANC son:

1. Ser la opinión autorizada en asuntos del sistema financiero.
2. Generar una obligada presencia en las decisiones que afecten al sector.
3. Constituirse en un instrumento de apoyo y asesoría de sus miembros y brindarles servicios de interés común.
4. Promover tanto la cultura financiera en la sociedad, como el rol dinamizador e integrador de sus asociados.



5. Liderar la especialización y formación bancaria a través del Instituto de Formación Bancaria (IFB).
6. Dirigir la seguridad de las entidades del Sistema Financiero Nacional a través del Programa Integral de Seguridad Bancaria.
7. Reflejar su dinámico rol frente a los asociados, instituciones y sociedad en general.
8. Ser reconocida por su contribución al desarrollo del país y al bienestar de sus ciudadanos.

En Latinoamérica, los bancos se han organizado de manera similar. En México, la Asociación de Bancos de México A.C. fue fundada en noviembre de 1928, con el propósito de representar los intereses generales de la banca y brindar a los bancos servicios técnicos especializados. En Chile, los bancos están afiliados a la Asociación de Bancos e Instituciones Financieras de Chile A.G., creada el 4 de octubre de 1945, cuya función básica es la de representar los intereses de los bancos y de las financieras frente a los diferentes poderes estatales y promover su desarrollo. En Brasil, la Federación Brasileña de Asociaciones de Bancos, es una organización de ámbito nacional que tiene como objetivo representar a los bancos asociados (públicos y privados) y contribuir a la mejora de sus actividades (Liso, Josep et al, 2002).

La banca privada peruana, reconocida por su solidez, liquidez y solvencia, representa un sector clave para la economía del país, lo cual en gran medida se debe al buen desempeño de su asociación. En general, no se anticipa que en el corto plazo sean propuestos cambios a la organización del sistema bancario peruano, el cual aportará de manera positiva en la consecución de los objetivos del presente plan estratégico.

## 7.5 Medio Ambiente, Ecología, y Responsabilidad Social

*Medio Ambiente y Ecología.* Según el Centro Latinoamericano para la competitividad y el desarrollo sostenible (CLACDS, 2012), los bancos tienen impacto sobre el ambiente mediante el uso de materiales y de energía. Se consideran los siguientes puntos:

*Insumos.* El consumo de materiales y energía por parte de un banco se divide en cuatro categorías

- Energía para calefacción, agua y electricidad.
- Materiales de construcción, infraestructura técnica, vehículos y equipo de oficina (bienes de capital).
- Suministros de oficina y otros materiales, especialmente papel.
- Combustible para vehículos.

*Procesos Internos.* Las siguientes áreas clave son puntos de partida para la implementación de la ecología corporativa:

- Suministros de Oficina: aquí se debe enfatizar el uso ambientalmente acertado del papel y otros suministros de oficina.
- Construcción y mantenimiento del edificio y compra del equipo de oficina: estas son las áreas más importantes para poner al banco en una ruta hacia el uso eficiente de la energía.
- Manejo de la energía, es decir, se pueden lograr significativos ahorros de energía al comprar y manejar equipos de oficina e instalaciones tecnológicas internas.
- Se puede lograr que el transporte sea más sano desde el punto de vista ambiental y su volumen se puede reducir.

*Productos.* Todo banco genera productos y desechos que afectan el ambiente en diferentes formas:

- Desde el punto de vista del cliente, los principales productos del banco consisten en recibos y material publicitario.
- Aparte de las aguas residuales, que difícilmente plantean un problema, los bancos producen grandes cantidades de material de desecho para eliminación.
- Las emisiones de los procesos de combustión (calefacción y transporte) contribuyen a contaminar el aire.

*Reducir la Contaminación.* Al usar los recursos, un banco afecta el ambiente en forma inevitable. El principal objetivo del manejo ambiental es reducir el consumo de energía y materiales y/o utilizarlos de un modo tan ambientalmente responsable como sea posible. Esto constituye el fundamento para la credibilidad ante los clientes, los accionistas, los empleados y el público.

*Reducir Costos.* Un estudio de todos los materiales usados en un banco demuestra que no solo se pueden lograr mejoras ambientales sino también que una reducción de la contaminación obviamente conducirá a considerables ahorros en costos de energía, eliminación de desechos, transporte y suministro de materiales. (CLACDS, 2012)

Como se observa el sector bancario peruano en general y el medio ambiente tienen una estrecha relación. Es importante destacar la vocación de Bancos Mundiales sobre este tema, a continuación se citan algunos ejemplos:

- Desde el año 2001 la estrategia del Banco Mundial describe un notable marco conceptual de apoyo al medio ambiente. En congruencia con la misión general del Banco de luchar contra la pobreza, la Estrategia destacó los vínculos entre la pobreza y el medio ambiente, llamando la atención a la vulnerabilidad de los pobres ante la degradación ambiental y la relevancia de los activos ambientales para el crecimiento económico. La Estrategia contó con tres principales objetivos: (i) mejorar la calidad de vida; (ii) mejorar la calidad del

crecimiento; y (iii) proteger la calidad de los espacios comunes a nivel regional y global. Los objetivos y estrategias están en constante revisión desde entonces.

- El BID ayuda a los países miembros a enfrentar la exigencia de reconciliar las demandas de crecimiento con la necesidad de proteger y administrar debidamente sus hábitat y recursos financiando actividades de mejoramiento de la gestión de las zonas protegidas, la generación de oportunidades de ingresos para las comunidades que dependen de los servicios de los ecosistemas, administrando los recursos costeros y marítimos y apoyando las iniciativas de gestión del cambio climático y de los riesgos de desastre en cuencas hídricas críticas.

**Responsabilidad Social.** Según lo revisado acerca de este punto en los bancos BCP y BBVA Continental, el sector bancario peruano en la actualidad se mantiene dentro un marco de responsabilidad social que puede observarse en las memorias de los principales bancos del sector. Estas labores que se resumen a continuación deben mantenerse para lograr los objetivos trazados del sector: (a) Fomento educativo, (b) Fomento cultural, (c) Bienestar Social, (d) Actividades Institucionales, (e) Voluntariado, (f) Donaciones de productos de la empresa, (g) Concesión de servicios o productos de cortesía y (h) Beneficios para los trabajadores.

Si tenemos en cuenta los planteamientos de King y Levini (1993), donde proponen que las entidades financieras tienen un rol importante en el desarrollo económico de un país, pues son las que deciden en base a evaluaciones qué proyectos empresariales o personales son los mejores y que permitirán el desarrollo de las personas y empresas, podemos afirmar que los Bancos tienen una responsabilidad social muy grande que puede afectar la continuidad del desarrollo del País.

## 7.6 Recursos Humanos y Motivación

Según lo revisado en el Banco de Crédito del Perú, banco con mayor participación en el mercado dentro del sector bancario peruano, la necesidad de prestar un servicio diferenciado y de calidad basado en un alto nivel de asesoramiento, convierten a los Recursos Humanos en protagonistas del panorama bancario actual. La selección de personal es el punto de partida de las entidades con éxito y una fase crítica en el proceso de gestión de RR.HH. Los ambiciosos planes de expansión previstos por las entidades exigen de personal cualificado y formado, por lo que la selección en primer lugar y, la formación en segundo término, son dos piezas esenciales en la gestión de RR.HH. Un sistema de retribución debe ser, ante todo, justo; y justo significa darle a cada uno lo que se merece: más al que lo hace mejor y menos al que no lo hace tan bien. Mayores costes laborales unitarios llevan asociados mayores márgenes por empleado, lo que muestra la idoneidad de contar con un apropiado sistema de retribución. Los principales bancos del sector bancario peruano cuentan con estilos y políticas apropiados para el buen desempeño y desarrollo del sector. Estas políticas y estilos deben mantenerse, a continuación se mencionan algunas de ellas:

1. Estilo directivo horizontal y participativo, que se centra en el desarrollo de las personas y que permite el involucramiento de los colaboradores de una manera activa.
2. Comunicación multidireccional, caracterizada por la cordialidad y la calidez. Estilo de trabajo que promueve el trabajo en equipo y el reconocimiento.
3. Desarrollo de sus colaboradores. Para ello, es política fomentar la capacitación profesional de sus empleados, otorgándoles prioridad en la selección interna de puestos profesionales, de jefatura y de gerencia
4. El Sistema de Mejora del Desempeño ha sido diseñado con la finalidad de generar una orientación hacia los resultados de todo el personal.

5. Programa de Reconocimientos, a través del cual se reconoce a aquellos colaboradores cuyas conductas reflejan los valores y principios del sector.

### **7.7 Gestión del cambio**

La implementación estratégica, con el fin de que logre resultados exitosos, requiere de un manejo adecuado frente a las reacciones del personal. Es necesario emplear una estrategia educativa que permita minimizar la resistencia al cambio, de tal manera que se controle la ansiedad y el temor en el personal. Dicha estrategia debe permitir, a su vez, la motivación para adoptar nuevas experiencias profesionales (D'Alessio, 2008, 404).

El sector bancario peruano debe sostenerse en un modelo de gestión que incluye y administra al interior de la organización, promoviendo la comunicación efectiva entre cada área del Banco y sus respectivos grupos de interés (a través de plataformas de diálogo e identificando oportunidades de mejora); y hacia afuera, ejecutando proyectos que promuevan el desarrollo y el éxito.

Para que un cambio se implante con éxito, con bajo costo y consistentemente, debe haber un cambio en la cultura de la organización que repercuta en un cambio de las políticas que, desde Recursos Humanos se puedan poner en práctica. Es necesario que los profesionales de Recursos Humanos cuenten con el apoyo de la alta dirección y de las personas que tienen a su cargo porque estas personas no sólo van a opinar, van a decidir, por lo que es esencial que una correcta gestión del cambio pase por tener en cuenta estas decisiones y como les van a afectar individualmente a cada uno de ellos, no sólo como organización.

### **7.8 Conclusiones**

La formulación de las estrategias depende de los recursos: financieros, físicos, humanos, y tecnológicos. Los objetivos de corto plazo deben ser medibles y claros, con lo

cual a través de ellos, se evaluará si las estrategias ayudan a la ejecución y terminación de los objetivos de largo plazo. En caso de que esto no suceda, estas podrían ser corregidas.

Las políticas regulan el camino que las estrategias deben seguir para alcanzar los objetivos de largo plazo. Estas deben encontrarse en línea con los valores del sector bancario peruano. Implementar nuevas estrategias suscita una resistencia natural al cambio. La comunicación efectiva ayuda a reducir este efecto.



## Capítulo VIII: Evaluación Estratégica

El presente capítulo trata de la tercera y última etapa del proceso estratégico: evaluación y control. Este es un proceso que se manifiesta permanentemente, especialmente porque la intensidad y frecuencia de los cambios en el entorno, la competencia, y la demanda provocan la necesidad de un planeamiento estratégico dinámico y aquí se marca la diferencia con los planeamientos estratégicos estáticos que se realizaban antes. (D'Alessio, 2008, 414)

La evaluación estratégica permite ajustar algunos elementos previamente establecidos como la misión, visión y/o objetivos de largo plazo. Además, permite iniciar un proceso de retroalimentación permanente para controlar el nivel de cumplimiento de los 29 objetivos de corto plazo propuestos para el sector bancario peruano, a través del Tablero de Control Balanceado (*Balance Scorecard*). Es así que, de manera coordinada se espera lograr que los distintos elementos estén alineados en todo momento y que generen los resultados esperados en el sector.

En la evaluación estratégica los resultados deben ser comparados con los objetivos proyectados según determinada estrategia, a fin de tomar las acciones correctivas necesarias para alcanzar el desempeño deseado. La SBS está encargada del monitoreo constante del entorno del sector y de informar respecto de las evaluaciones realizadas.

### 8.1 Perspectivas de Control

Kaplan y Norton (2001) sugieren cuatro perspectivas o enfoques típicos a usarse para evaluar la consecución de los objetivos: (1) perspectiva financiera, (2) perspectiva del cliente, (3) perspectiva interna, y (4) aprendizaje de la organización.

#### 8.1.1 Aprendizaje interno

Se centra en las competencias centrales de la empresa, la innovación y el crecimiento de la organización, es decir, en qué y cómo debe el sector bancario peruano continuamente aprender, mejorar y crear valor. Se trata de identificar la estructura que el sector debe



construir para crear mejoras y crecer a largo plazo. Sus fuentes principales son las personas, los sistemas y los procedimientos del sector. Las medidas basadas en los empleados incluyen la satisfacción, retención, entrenamiento y habilidades de éstos. Los sistemas de información pueden medirse a través de la disponibilidad, en tiempo real, de información fiable y oportuna para facilitar la toma de decisiones. En la Tabla 43 se muestra el objetivo de corto plazo asociado a esta perspectiva.

Tabla 43

*Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento del Sector Bancario Peruano*

Perspectiva	Objetivos de Corto Plazo	Indicador	Unidades
Aprendizaje OCP 5.4	Para el año 2018, solicitar la evaluación para la obtención del distintivo ESR® (cuatro principales bancos), superando el 75% del índice del referente.	Número de empresas que logran el distintivo	Porcentaje de Avance

### 8.1.2 Procesos

Se centra en la excelencia de la operación, que crean satisfacción en los clientes y accionistas, es decir, en qué procesos tenemos que ser excelentes. Según Kaplan y Norton (2001), es necesario identificar los procesos críticos, que permitan al sector entregar las propuestas de valor que atraerán y retendrán a los clientes, y satisfacer las expectativas de excelentes rendimientos financieros a los accionistas. En la Tabla 44 se muestran los 10 objetivos de corto plazo asociados a la perspectiva de procesos.

### 8.1.3 Clientes

Se centra en la orientación al cliente, principalmente en agregar valor para segmentos específicos de los mercados, es decir, cómo satisfacemos a nuestros clientes y cómo ellos ven al sector bancario peruano.

De acuerdo con Kaplan y Norton (2001), una vez identificados los segmentos de clientes y de mercado, se competirá en cuanto a la satisfacción del cliente, la retención de clientes, la adquisición de nuevos clientes, la rentabilidad del cliente y la cuota de mercado en

los segmentos seleccionados. En el sector bancario peruano han sido identificados 15 objetivos de corto plazo relacionados con esta perspectiva, que hacen referencia al aumento de mercado a través de los clientes actuales y al desarrollo de clientes futuros. Éstos se muestran en la Tabla 45.

Tabla 44

*Perspectiva de Procesos Internos del Sector Bancario Peruano*

Perspectiva		Objetivos de Corto Plazo	Indicador	Unidades
Interna	OCP 1.1	Programar auditorias bianuales para mantener un buen funcionamiento en los tres sistemas de riesgo (admisión, alerta temprana y cobranzas) buscando resultados favorables (no mayores al 5% en observaciones).	Ratio de Morosidad por Producto	Porcentaje de variación
Interna	OCP 2.1	Realizar un estudio anual para identificar el crecimiento real de volumen de negocios por distritos/provincias/departamentos y tendencias de crecimiento del sector bancario peruano por los siguientes 10 años.	(Colocaciones + Depósitos) por UBIGEO	Porcentaje de variación, Variación en valor absoluto
Interna	OCP 2.2	Realizar un estudio anual para identificar el crecimiento de negocios formales por distrito/provincia/departamento según informes de SUNAT por los siguientes 10 años.	Número de establecimientos por rubro por UBIGEO	Porcentaje de variación, Variación en valor absoluto
Interna	OCP 2.3	Para el año 2015, la plataforma de contacto con el usuario en agencias debe crecer a 2,210.	Número de Puntos de Atención	Porcentaje de Avance
Interna	OCP 2.4	Para el año 2018, la plataforma de contacto con el usuario en agencias debe crecer a 2,660.	Número de Puntos de Atención	Porcentaje de Avance
Interna	OCP 4.4	Definir plan trianual de ampliación de capacidad y renovación de tecnología (Soporte en Hardware).	Número de proyectos	Porcentaje de Avance
Interna	OCP 4.5	Plan anual de campañas de incentivo, difusión y captación de nuevos usuarios.	Número de Campañas	Porcentaje de Avance
Interna	OCP 5.1	Para el año 2013, contratar consultora para diagnóstico de situación actual de procesos con referencia a la responsabilidad social (RSE), para la obtención del distintivo ESR®.	Número de Empresas que toman el servicio	Porcentaje de Avance
Interna	OCP 5.2	Entre los años 2014 y 2015 realizar talleres in-house en RSE en los cuatro bancos principales del sector.	Número de Empresas que realizan el taller in-house en RSE	Porcentaje de Avance
Interna	OCP 5.3	Entre los años 2016 y 2017, desarrollar e implementar el programa de trabajo en responsabilidad social para lograr el distintivo ESR® para los cuatro principales bancos.	Número de Empresas que inician el desarrollo	Porcentaje de Avance

Tabla 45

*Enfoque del Cliente del Sector Bancario Peruano*

Perspectiva		Objetivos de Corto Plazo	Indicador	Unidades
Del Cliente	OCP 2.5	Para el año 2015, la plataforma de contacto con el usuario en cajeros automáticos debe crecer a 8,100.	Número de Puntos de Atención	Porcentaje de Avance
Del Cliente	OCP 2.6	Para el año 2018, la plataforma de contacto con el usuario en cajeros automáticos debe crecer a 10,200.	Número de Puntos de Atención	Porcentaje de Avance
Del Cliente	OCP 2.7	Para el año 2015, la plataforma de contacto con el usuario en cajeros corresponsales debe crecer a 19,300.	Número de Puntos de Atención	Porcentaje de Avance
Del Cliente	OCP 2.8	Para el año 2018, la plataforma de contacto con el usuario en cajeros corresponsales debe crecer a 25,400.	Número de Puntos de Atención	Porcentaje de Avance
Del Cliente	OCP 3.1	Elaborar estudios de necesidades de personas no bancarizadas (motivos del no uso y que esperan de los bancos) anualmente.	Número de personas	Porcentaje de participación
Del Cliente	OCP 3.2	Elaborar plan trianual de desarrollo de nuevos productos para lograr un 55% de crecimiento trianual.	Número de Desarrollos	Cantidad
Del Cliente	OCP 3.3	Implementar anualmente plan de nuevos productos o ajustes a productos existentes, para ofrecer a las personas no atendidas actualmente.	Número de nuevos productos / mejoras	Cantidad
Del Cliente	OCP 3.4	Elaborar plan anual de difusión, captación de nuevos usuarios y plan de imagen y comunicación del sector bancario peruano.	Número de Campañas	Porcentaje de Avance
Del Cliente	OCP 3.5	Para el año 2015, lograr que los créditos del sistema bancario constituyan el 45% del PBI.	Ratio Créditos / PBI	Porcentaje de participación
Del Cliente	OCP 3.6	Para el año 2018, lograr que los créditos del sistema bancario constituyan el 60% del PBI.	Ratio Créditos / PBI	Porcentaje de participación
Del Cliente	OCP 4.1	Elaborar anualmente un estudio de comportamiento de clientes que muestre las tendencias de uso de nuevas tecnologías (acceso a banda ancha en hogares, uso de telefonía móvil, uso de smartphones, confianza de uso de internet, preferencias de uso de nuevos canales para servicios bancarios y expectativas de nuevos servicios en internet, teléfonos y smartphones).	Número de clientes	Porcentaje de participación
Del Cliente	OCP 4.2	Para el año 2015, el 60% de transacciones estarán disponibles en canales fuera de agencias (Software).	Número de Mejoras	Porcentaje de Avance
Del Cliente	OCP 4.3	Para el año 2018, el 80% de transacciones estarán disponibles en canales fuera de agencias (Software).	Número de Mejoras	Porcentaje de Avance
Del Cliente	OCP 4.6	Al 2015 lograr que el 50% de las transacciones bancarias se realicen a través de banca por Internet, banca por teléfono y banca móvil.	Número de Transacciones electrónicas / Total Transacciones	Porcentaje de Avance
Del Cliente	OCP 4.7	Al 2018, lograr que el 65% de las transacciones bancarias se realicen a través de banca por Internet, banca por teléfono y banca móvil.	Número de Transacciones electrónicas / Total Transacciones	Porcentaje de Avance

### 8.1.4 Financiera

Se centra en el crecimiento y la rentabilidad del negocio, principalmente en el valor agregado económico, es decir, cómo generamos valor para nuestros accionistas y cómo se ve el sector ante los ojos de los accionistas. Por ello, reúne los indicadores financieros que resumen las consecuencias económicas, fácilmente mensurables, de acciones que ya se realizaron. Si los objetivos son el crecimiento de ventas o la generación de flujo de caja, estos se relacionan con medidas de rentabilidad como, por ejemplo, los rendimientos del capital empleado o el valor económico añadido (Kaplan y Norton, 2001).

En el sector bancario peruano, se identificaron los siguientes tres objetivos de corto plazo relacionados con esta perspectiva, éstos se presentan en la Tabla 46.

Tabla 46

#### *Perspectiva Financiera del Sector Bancario Peruano*

Perspectiva	Objetivos de Corto Plazo	Indicador	Unidades
Financiero	OCP 1.2 Realizar un plan anual de mejora de los tres sistemas de riesgos por los siguientes 10 años que permita mantener el índice de morosidad en no más del 2.5%.	Ratio de Morosidad por Producto	Porcentaje de variación
Financiero	OCP 1.3 Para el año 2015, asegurar que el índice de morosidad se debe mantener en un rango no mayor de 2.0% dentro del sector bancario peruano.	Ratio de Morosidad	Porcentaje de variación
Financiero	OCP 1.4 Para el año 2019, asegurar que el índice de morosidad se debe mantener en un rango no mayor de 2.25% dentro del sector bancario peruano.	Ratio de Morosidad	Porcentaje de variación

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

El Tablero de Control Balanceado o *Balanced Score Card* (BSC) es un concepto creado por Kaplan y Norton (2001) a principios de los años 90, que fue presentado en el número de enero/febrero de 1992 de la revista Harvard Business Review, con base en un trabajo realizado para una empresa de semiconductores.

Sus autores plantean que el BSC es un sistema de administración o sistema administrativo (management system), que va más allá de la perspectiva financiera con la que los gerentes acostumbran evaluar la marcha de una empresa. Es un método para medir las

actividades de la organización en términos de su visión y estrategia, que proporciona a los gerentes una mirada global del desempeño del negocio.

El BSC debe plasmarse en un panel en el cual aparezcan los principales indicadores de funcionamiento y los objetivos de la organización, para el caso del sector bancario peruano para que, analizando todo el panorama, se puedan ejercer los sistemas de control oportunos. Como documento escrito sirve como herramienta de trabajo y de referencia para detectar si se está avanzando hacia el cumplimiento de los OLP establecidos para el sector bancario peruano, y facilitando la tomar decisiones en el caso se produzcan desviaciones no previstas. Aún cuando los planes estén muy bien estructurados, existen algunos peligros asociados al BSC, para evitarlos en todo momento deberá evitarse lo siguiente:

1. Perder de vista los objetivos, es decir, los encargados de las acciones se sumergen en la tarea sin reflexionar por qué y para qué la están realizando.
2. Olvidar acudir frecuentemente al plan para asegurarse de que es seguido.
3. No analizar los resultados y no se reconstruye en base a los mismos.
4. Caer en la realización de actividades cómodas de baja o nula prioridad, pero de aparente utilidad.

El BSC del sector bancario peruano es presentado en la Tabla 47

### 8.3 Conclusiones

El BSC elaborado para el sector bancario peruano permitirá monitorear el desempeño del negocio para con sus clientes, a fin de anticipar la necesidad de ejecutar planes de acción que permitan mejorar su rentabilidad y generar ventajas competitivas, con la finalidad de asegurar el éxito en la ejecución del planeamiento estratégico del mencionado sector.

Es imperativo que se cuente permanentemente con información actualizada y verídica, tanto interna como externa. A este respecto, se entiende que la información de ingreso del BSC es la adecuada, dado que la entidad reguladora, en este caso la SBS, ha implementado

políticas incluso más exigentes que aquellas que norman a los sectores bancarios más importantes del mundo.

El manejo adecuado y permanente del BSC permitirá controlar el cumplimiento de los Objetivos de corto plazo (OCP), lo que ayudará a asegurar el cumplimiento de los objetivos de largo plazo (OLP) identificados para el sector bancario peruano y consecuentemente, el cumplimiento de la visión propuesta para el año 2022. Para ello, las mediciones de los indicadores y los procesos de evaluaciones deberán hacerse de forma oportuna, a fin de proponer cambios para el desarrollo del plan estratégico.



Tabla 47

## Tablero de Control Balanceado para el Sector Bancario Peruano

Perspectiva		Objetivos de Corto Plazo	Indicador	Unidades
Interna	OCP 1.1	Programar auditorias bianuales para mantener un buen funcionamiento en los tres sistemas de riesgo (admisión, alerta temprana y cobranzas) buscando resultados favorables (no mayores al 5% en observaciones).	Ratio de Morosidad por Producto	Porcentaje de variación
Financiero	OCP 1.2	Realizar un plan anual de mejora de los tres sistemas de riesgos por los siguientes 10 años que permita mantener el índice de morosidad en no más del 2.5%.	Ratio de Morosidad por Producto	Porcentaje de variación
Financiero	OCP 1.3	Para el año 2015, asegurar que el índice de morosidad se debe mantener en un rango no mayor de 2.0% dentro del sector bancario peruano.	Ratio de Morosidad	Porcentaje de variación
Financiero	OCP 1.4	Para el año 2019, asegurar que el índice de morosidad se debe mantener en un rango no mayor de 2.25% dentro del sector bancario peruano.	Ratio de Morosidad	Porcentaje de variación
Interna	OCP 2.1	Realizar un estudio anual para identificar el crecimiento real de volumen de negocios por distritos/provincias/departamentos y tendencias de crecimiento del sector bancario peruano por los siguientes 10 años.	(Colocaciones + Depósitos) por UBIGEO	Porcentaje de variación, Variación en valor absoluto
Interna	OCP 2.2	Realizar un estudio anual para identificar el crecimiento de negocios formales por distrito/provincia/departamento según informes de SUNAT por los siguientes 10 años.	Número de establecimientos por rubro por UBIGEO	Porcentaje de variación, Variación en valor absoluto
Interna	OCP 2.3	Para el año 2015, la plataforma de contacto con el usuario en agencias debe crecer a 2,210.	Número de Puntos de Atención	Porcentaje de Avance
Interna	OCP 2.4	Para el año 2018, la plataforma de contacto con el usuario en agencias debe crecer a 2,660.	Número de Puntos de Atención	Porcentaje de Avance
Del Cliente	OCP 2.5	Para el año 2015, la plataforma de contacto con el usuario en cajeros automáticos debe crecer a 8,100.	Número de Puntos de Atención	Porcentaje de Avance
Del Cliente	OCP 2.6	Para el año 2018, la plataforma de contacto con el usuario en cajeros automáticos debe crecer a 10,200.	Número de Puntos de Atención	Porcentaje de Avance
Del Cliente	OCP 2.7	Para el año 2015, la plataforma de contacto con el usuario en cajeros corresponsales debe crecer a 19,300.	Número de Puntos de Atención	Porcentaje de Avance
Del Cliente	OCP 2.8	Para el año 2018, la plataforma de contacto con el usuario en cajeros corresponsales debe crecer a 25,400.	Número de Puntos de Atención	Porcentaje de Avance
Del Cliente	OCP 3.1	Elaborar estudios de necesidades de personas no bancarizadas (motivos del no uso y que esperan de los bancos) anualmente.	Número de personas	Porcentaje de participación
Del Cliente	OCP 3.2	Elaborar plan trianual de desarrollo de nuevos productos para lograr un 55% de crecimiento trianual.	Número de Desarrollos	Cantidad
Del Cliente	OCP 3.3	Implementar anualmente plan de nuevos productos o ajustes a productos existentes, para ofrecer a las personas no atendidas actualmente.	Número de nuevos productos/mejoras	Cantidad
Del Cliente	OCP 3.4	Elaborar plan anual de difusión, captación de nuevos usuarios y plan de imagen y comunicación del sector bancario peruano.	Número de Campañas	Porcentaje de Avance
Del Cliente	OCP 3.5	Para el año 2015, lograr que los créditos del sistema bancario constituyan el 45% del PBI.	Ratio Créditos / PBI	Porcentaje de participación
Del Cliente	OCP 3.6	Para el año 2018, lograr que los créditos del sistema bancario constituyan el 60% del PBI.	Ratio Créditos / PBI	Porcentaje de participación
Del Cliente	OCP 4.1	Elaborar anualmente un estudio de comportamiento de clientes que muestre las tendencias de uso de nuevas tecnologías (acceso a banda ancha en hogares, uso de telefonía móvil, uso de smartphones, confianza de uso de internet, preferencias de uso de nuevos canales para servicios bancarios y expectativas de nuevos servicios en internet, teléfonos y smartphones).	Número de personas	Porcentaje de participación
Del Cliente	OCP 4.2	Para el año 2015, el 60% de transacciones estarán disponibles en canales fuera de agencias (Software).	Número de Mejoras	Porcentaje de Avance
Del Cliente	OCP 4.3	Para el año 2018, el 80% de transacciones estarán disponibles en canales fuera de agencias (Software).	Número de Mejoras	Porcentaje de Avance
Interna	OCP 4.4	Definir plan trianual de ampliación de capacidad y renovación de tecnología (Soporte en Hardware).	Número de proyectos	Porcentaje de Avance
Interna	OCP 4.5	Plan anual de campañas de incentivo, difusión y captación de nuevos usuarios.	Número de Campañas	Porcentaje de Avance
Del Cliente	OCP 4.6	Al 2015 lograr que el 50% de las transacciones bancarias se realicen a través de banca por Internet, banca por teléfono y banca móvil.	Número de Transacciones electrónicas / Total Transacciones	Porcentaje de Avance
Del Cliente	OCP 4.7	Al 2018, lograr que el 65% de las transacciones bancarias se realicen a través de banca por Internet, banca por teléfono y banca móvil.	Número de Transacciones electrónicas / Total Transacciones	Porcentaje de Avance
Interna	OCP 5.1	Para el año 2013, contratar consultora para diagnóstico de situación actual de procesos con referencia a la responsabilidad social (RSE), para la obtención del distintivo ESR®.	Número de Empresas que toman el servicio	Porcentaje de Avance
Interna	OCP 5.2	Entre los años 2014 y 2015 realizar talleres in-house en RSE en los cuatro bancos principales del sector.	Número de Empresas que realizan el taller in-house en RSE	Porcentaje de Avance
Interna	OCP 5.3	Entre los años 2016 y 2017, desarrollar e implementar el programa de trabajo en responsabilidad social para lograr el distintivo ESR® para los cuatro principales bancos.	Número de Empresas que inician el desarrollo	Porcentaje de Avance
Aprendizaje	OCP 5.4	Para el año 2018, solicitar la evaluación para la obtención del distintivo ESR® (cuatro principales bancos), superando el 75% del índice del referente.	Número de empresas que logran el distintivo	Porcentaje de Avance

## Capítulo IX: Competitividad del Sector Bancario Peruano

### 9.1 Análisis Competitivo del Sector Bancario Peruano

La globalización y el incremento en la competencia internacional hace menester que los bancos mejoren día a día su competitividad. Las volatilidades requieren de las empresas nuevas aptitudes y actitudes para contrarrestar tanto los efectos directos como indirectos sobre su capacidad de respuesta. La formación de bloques económicos da lugar al ingreso de bancos de otros países, pero también genera la oportunidad de ampliar sus mercados abriendo sucursales en otras naciones del bloque. Estos importantes y profundos cambios dan lugar a la necesidad de generar nuevas y apropiadas estructuras y procesos que permitan respuestas rápidas a los cambios del entorno, produciendo servicios de mayor variedad y calidad a menores costes y tiempos de respuesta. (Latzko, 1988)

Para muchos existe una relación ineludible entre mayor concentración y menor competencia, pero las razones detrás de un mercado concentrado no necesariamente son malas para el consumidor. Por ejemplo, empresas más eficientes o más innovadoras desplazan a las menos eficientes del mercado y van concentrando la industria. La relación va al revés: mayor competencia produce mayor concentración. Mientras no existan barreras a la entrada de nuevos competidores las empresas existentes enfrentan la amenaza de la nueva competencia y los obliga a comportarse “como si” hubiese más competidores.

Según estudio publicado en Indecopi, realizado por el Centro de Investigación de la Universidad del Pacífico para el Banco de Crédito, las formas más populares para medir la concentración son: (a) el índice C4 que suma cuál es la parte del mercado que las principales cuatro empresas tienen del total y (b) el índice de Herfindhal (IH) que busca calcular la participación promedio que una empresa tiene en el mercado haciendo la sumatoria del cuadrado de las participaciones actuales de cada entidad. El IH se reporta multiplicado por 10,000 cuando se considera el porcentaje de participación de mercado como un número entre



0 y 1. En este caso, según el Federal Trade Commission (FTC) y el Departamento de Justicia de EEUU cualquier  $IH > 1800$  implica un mercado concentrado. Para establecer los índices C4 e IH en referencia al sector bancario peruano, en la Tabla 48 se muestra la participación en el mercado de cada uno de los 15 bancos y posteriormente, el cálculo de cada uno de los índices.

Cálculo del índice C4:  $0.339 + 0.238 + 0.148 + 0.109 = 0.834$

$C4 = 83.4\%$

Cálculo del índice IH:  $0.209 * 10,000$

$IH = 2,090$

El sector bancario peruano es un sector bastante concentrado pues sus resultados así lo demuestran. Por un lado, presenta un C4 de 83.4% lo que ya había sido mencionado antes y con este dato se reitera, el sector es manejado principalmente por cuatro de los 15 bancos que constituyen dicho sector y con un porcentaje bastante alto, estas entidades bancarias poseen más del 80% haciendo que los otros participantes lo hagan con porcentajes mínimos. Si se menciona el IH de 2,090, resultado que toma en cuenta cada una de las participaciones, también resulta un sector bastante concentrado, pues se llega a esta conclusión cuando el resultado es mayor a 1,800, tal como se muestra en las cifras.

Como se menciona al inicio del capítulo, el tener un mercado concentrado no significa que sea menos competitivo, al contrario, el hecho de concentrarse significa que cada entidad lucha por ser cada día más competitiva y brindar un mejor servicio al cliente. Según la clasificadora de riesgos Pacific Credit Rating (2010), en su última publicación hecha sobre el sistema bancario peruano comenta que éste experimentó durante los últimos años un proceso de crecimiento, fortalecimiento de indicadores y mayor bancarización. En el año 2006, Scotiabank adquirió y fusionó el Banco Sudamericano y el Banco Wiese, e ingresó al mercado HSBC Perú Bank, siendo de esta forma, 11 los bancos al cierre de dicho año.

Tabla 48

*Porcentaje de Participación en el Mercado de los 15 Bancos que Constituyen el Sector Bancario Peruano. (por Créditos Directos)*

Empresas (Bancos)	Participación (Valor)	(Valor Participación) <sup>2</sup>
1 B. de Crédito del Perú	0.339	0.115
2 B. Continental	0.238	0.057
3 Scotiabank Perú	0.148	0.022
4 Interbank	0.109	0.012
5 Mibanco	0.033	0.001
6 B. Interamericano de Finanzas	0.029	0.001
7 B. Financiero	0.025	0.001
8 HSBC Bank Perú	0.018	0.000
9 Citibank	0.016	0.000
10 B. Falabella Perú	0.015	0.000
11 B. Santander Perú	0.010	0.000
12 B. de Comercio	0.009	0.000
13 B. Ripley	0.008	0.000
14 B. Azteca Perú	0.003	0.000
15 Deutsche Bank Perú	-	-
	1.00	0.209

*Nota:* Adaptado de Boletín Estadístico de Banca Múltiple, de SBS, 2012. Recuperado de: <http://www.sbs.gob.pe/0/home.aspx>

Durante el 2007, ingresaron Banco Falabella (setiembre) y Banco Santander (octubre). En el 2008 ingresaron Banco Ripley, Banco Azteca Perú y Deutsche Bank; asimismo en julio del mismo año, el Banco de Trabajo fue adquirido por Scotiabank que lo transformó en financiera Crediscotia, así, el número de participantes en el año 2009 ascendió a 15 entidades. A pesar del mayor número de bancos presentes en el sistema, aún existe una fuerte concentración, de esta forma al cierre del tercer trimestre de 2010, los cuatro bancos más

grandes (Banco de Crédito, BBVA Banco Continental, Scotiabank e Interbank) concentran el 83.22% de los créditos, el 84.68% de los depósitos y el 80.60% del patrimonio del sistema bancario.

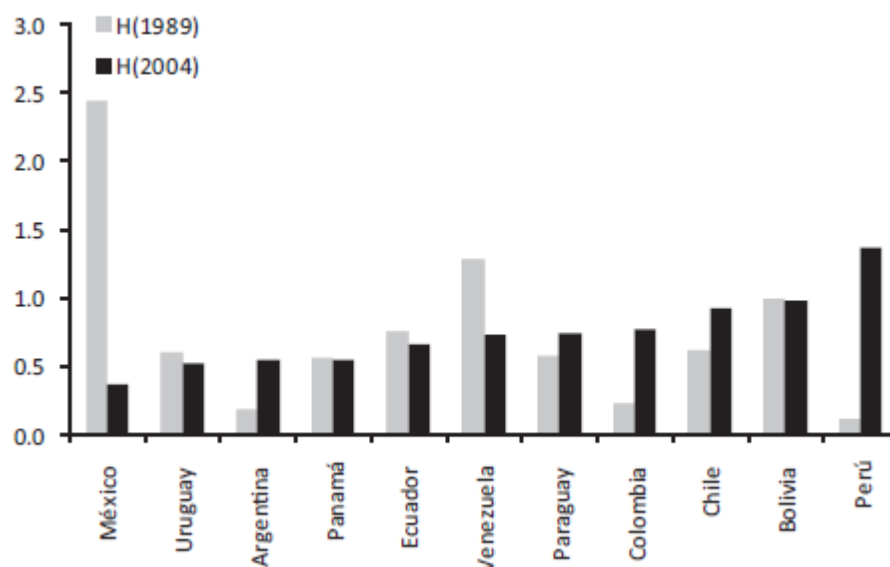
Por otro lado, de acuerdo al documento CEPAL del 2004 se pueden tomar como indicadores de competitividad cualitativos o cuantitativos del sector bancario peruano los siguientes: (a) activos sector bancario peruano (% PIB), (b) servicios bancarios ampliamente desarrollados, (c) mercados accionarios proveen adecuado financiamiento a empresas, (d) facilidad de crédito fluye de los bancos a las empresas, (e) número de tarjetas de crédito emitidas, (f) confiabilidad de las transacciones financieras, (g) regulación legal para las instituciones financieras adecuada para la estabilidad financiera, (h) transparencia de las instituciones financieras y (i) transacciones con tarjetas de crédito (US\$ per cápita). (Pollak, 2004).

De acuerdo al estudio publicado en Indecopi realizado por el Centro de Investigación de la Universidad del Pacífico para el Banco de Crédito, existen dos metodologías estándares para la medición de la competencia:

- Panzar – Rosse (1987): busca estimar el poder de mercado ejercido por los participantes. Enorme dificultad en una industria multiproducto: se necesitan los costos asociados a la producción de cada tipo de servicio/bien ofrecido. Obtiene un indicador que está entre [0,1]. Monopolio=0, Competencia perfecta=1.
- Amel & Hannan (1999): busca estimar la elasticidad de la demanda residual. No requiere conocer costos individuales.

Para el caso de América Latina existen numerosos estudios que intentan aproximar el nivel de competencia del sistema bancario. Entre estos estudios destaca el trabajo de Bikker y Spierdijk (2008) quienes analizaron la evolución de la competencia en 101 países, incluido Perú, entre los años 1986 y 2004. De acuerdo a su análisis el sistema bancario de las

economías emergentes ha exhibido mayores niveles de competencia en los últimos años. De hecho, uno de los casos más resaltantes y significativos en la transición hacia un entorno más competitivo fue el resultado de Perú.



*Figura 36.* Evolución de la competencia en países de América Latina (1989-2004). Tomado de: Moron, E, Tejada, J & Villacorta, A. De „Competencia y concentración en el sistema financiero en el Perú“, 2010. Recuperado de: <http://aplicaciones.indecopi.gob.pe/ArchivosPortal/boletines/recompi/castellano/articulos/otono2010/EduardoMoron.pdf>

Otros estudios a partir de distintas consideraciones para medir la competencia, dejan claro que América Latina en general, y el Perú, en particular, han evolucionado hacia sistemas más competitivos, donde los niveles de concentración no han sido un obstáculo sino más bien resultado de la consolidación de los sistemas. Los resultados de estos estudios se presentan en la Tabla 49.

El sector bancario peruano es concentrado, pero no es de los mercados más concentrados. La evidencia estadística muestra que el sector bancario peruano presenta en la mayoría de sus productos principales un aumento significativo en la competencia lo que permite que las entidades bancarias busquen mejoras constantemente.

Tabla 49

*Mediciones de Grado de Competencia para Perú según Diferentes Estudios*

	Período	H	H bancos pequeños	H bancos grandes
Olivero et al (2009)	1997-2005	0.423		
	2006	0.763	0.692	0.421
Li (2009)	2006	0.869	0.758	0.732
Bikker y Spierdijk (2008)	1989	0.12		
	2004	1.37		
Yildirim y Philippatos (2007)	1993-1996	0.67		
	1997-1999	0.78	0.7	0.75
Yeyati y Micco (2007)	1993-2002	0.551		
Bikker, Spierdijk y Finnie (2006)	1986-2004	0.63		
Yeyati y Micco (2003)	1993-2002	0.523		
Claessens y Laeven (2003)	1994-2001	0.72		

*Nota:*  $H \leq 0$  indica monopolio o colusión perfecta;  $H=1$ , competencia perfecta. Tomado de: Moron, E, Tejada, J & Villacorta, A. De „Competencia y concentración en el sistema financiero en el Perú“, 2010. Recuperado de: <http://aplicaciones.indecopi.gob.pe/ArchivosPortal/boletines/recompi/castellano/articulos/otono2010/EduardoMoron.pdf>

## 9.2 Identificación de las Ventajas Competitivas del Sector Bancario Peruano

Para establecer las ventajas competitivas del sector bancario peruano se tomará como base aquellas características sobre las que se miden las competencias de los bancos latinoamericanos y éstas son: (a) índice de préstamos incobrables, (b) liquidez del sector y (c) profundidad financiera.

En la Figura 37 se presenta el indicador préstamos incobrables para cada país de América Latina en el período que comprende desde el año 2000 al año 2009. Se observa que el porcentaje de incobrables en relación al total de préstamos ha mejorado a través de los años en los diferentes países de América Latina, cabe resaltar el caso especial de Perú por la continua mejora que presentó y el caso de Chile que mantuvo niveles tan bajos por periodos largos. Esta situación muestra que los sistemas bancarios de América Latina son sanos.

Si se toma de referencia el segundo punto: liquidez, se observa que los bancos de Latinoamérica son líquidos, el estudio LA CIB Perspective (McKinsey, 2012) muestra cómo

América Latina mantiene un ratio Créditos/Depósitos por debajo del 100% siendo igual a 91.8% mientras que Europa presenta un ratio de 124.3% y América del Norte, 156.8%. La referencia de este indicador a nivel mundial es de 103.4%. En la Figura 38, se muestran los ratios mencionados.

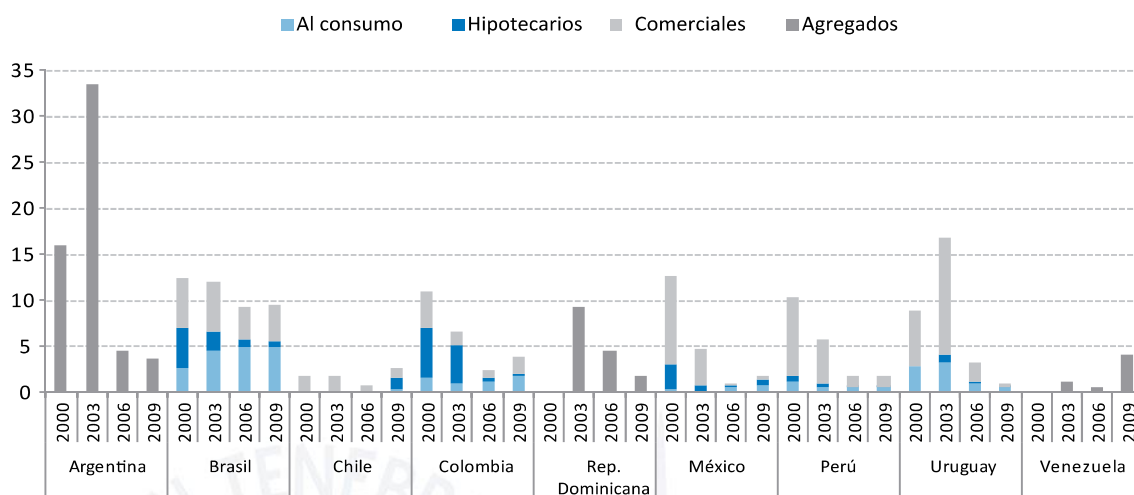


Figura 37. Préstamos incobrables en relación con el número total de préstamos (porcentajes 2000-2009). Tomado de “Bancos Centrales y organismos de supervisión”, 2012. Recuperado de: <http://dx.doi.org/10.1787/888932339694>

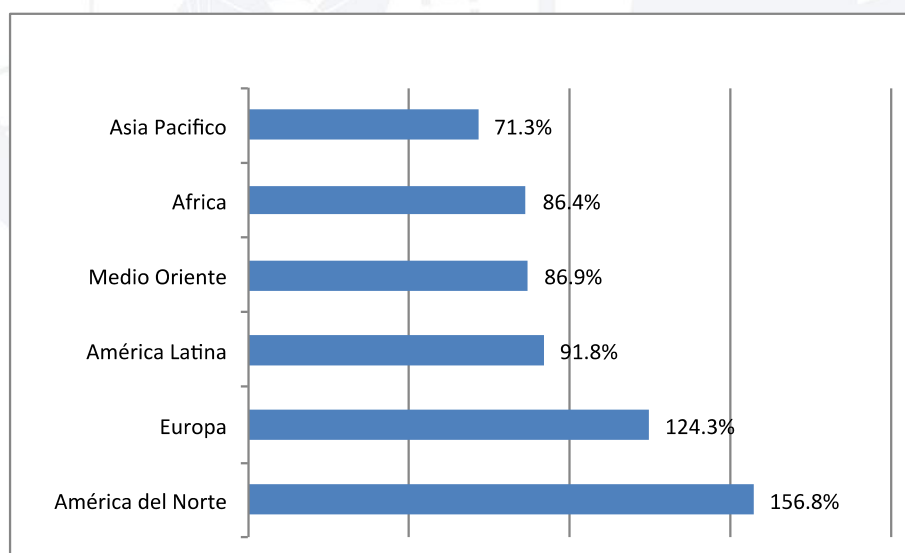
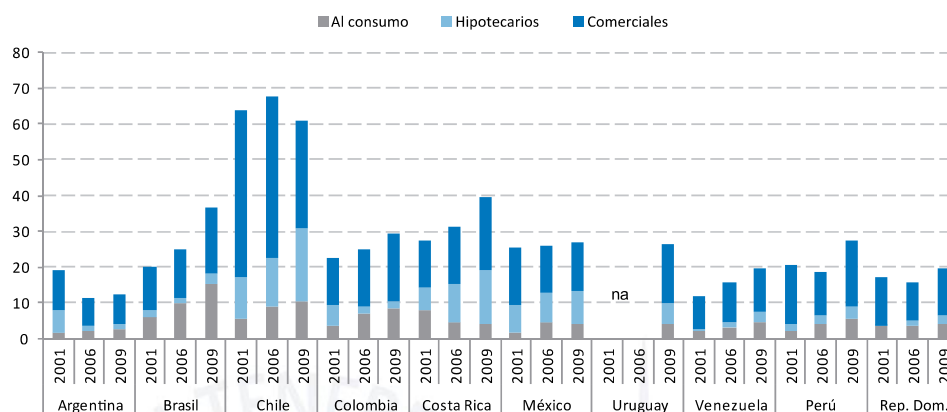


Figura 38. Ratio Créditos / Depósitos (Porcentaje en USD, 2010). Adaptado de BBVA, 2012

Por último y en referencia al tercer punto que menciona lograr una mayor profundidad financiera, ésta sigue siendo probablemente el principal desafío para los sistemas financieros

de América Latina. La profundidad financiera, calculada como el cociente entre el número total de préstamos y la renta nacional, ha mejorado desde el año 2000 en muchas economías de la región. No obstante, y a excepción de Chile, los países latinoamericanos aún cuentan con sistemas financieros menos implantados que los de otras económicas del Mundo (OCDE, 2010). Lo que significa que estos países tienen niveles bajos de bancarización.



*Figura 39.* Profundidad financiera en una selección de países latinoamericanos (porcentajes, número total de préstamos como porcentaje del PIB). Tomado de “Bancos Centrales y organismos de supervisión”, 2012. Recuperado de: <http://dx.doi.org/10.1787/888932340815>

Según la OCDE en su publicación: *Perspectivas Económicas de América Latina 2011*, en general los sistemas financieros latinoamericanos poseen una correcta gestión de las políticas fiscales y monetarias además de verse respaldados por la neta mejora de la regulación y supervisión, la suma de estas dos características dan como resultado un sistema bancario sano, líquido y solvente que permite estar preparado para una crisis que pueda suceder eventualmente.

Desde el año 2000 numerosos países latinoamericanos han venido adoptando un nuevo enfoque de regulación prudencial, para acercarse a un modelo en el que la supervisión se centre en la evaluación del riesgo y la regulación recurra a diversas herramientas para mitigar dicho riesgo. Los Acuerdos de Basilea sobre la convergencia internacional de medidas y normas de capital, han constituido la base de todos esos países. Dentro de este marco, numerosos países latinoamericanos están elaborando técnicas de medición del riesgo.

Los reguladores de Brasil, Chile, Colombia, México y Perú se han comprometido a aplicar plenamente las normas de Basilea (en fechas que van de 2011 a 2016) y han instaurado ya la mayoría de los sistemas estadísticos necesarios para medir el riesgo de mercado y crediticio. Esta focalización en la exposición inmediata de los bancos encierra el peligro de conducir a los reguladores a una trampa procíclica, en la que las normas prudenciales se endurezcan en las épocas económicamente duras. Esto podría amplificar una contracción crediticia, ya que las mediciones del riesgo de crédito aumentarían y reducirían con ello la capacidad de los bancos para otorgar nuevos préstamos. En consecuencia, algunos reguladores de la región han introducido medidas para suavizar cualquier deterioro cíclico de la calidad del balance bancario en tiempos de crisis mediante la inclusión del ahorro en épocas de bonanza. Como primer paso, países como Chile, Colombia, Perú y Uruguay han adoptado una política de provisiones crediticias que incrementa las provisiones bancarias por encima de las exigencias pasadas con la intención de garantizar la disponibilidad de recursos adicionales para el caso de posibles crisis (OCDE, 2010).

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

Se puede identificar las siguientes unidades de negocio en el clúster del sector bancario peruano. En la Figura 40, se muestra de manera gráfica la interrelación entre las unidades de negocio mencionadas incluyendo a los bancos para formar un clúster del sector bancario peruano, estas empresas que interrelacionan con el sector son básicamente sus proveedores y las que se enmarcan en azul, constituyen a los proveedores más importantes del sector y que deben ser aliados estratégicos para formar una potencia fuerte.



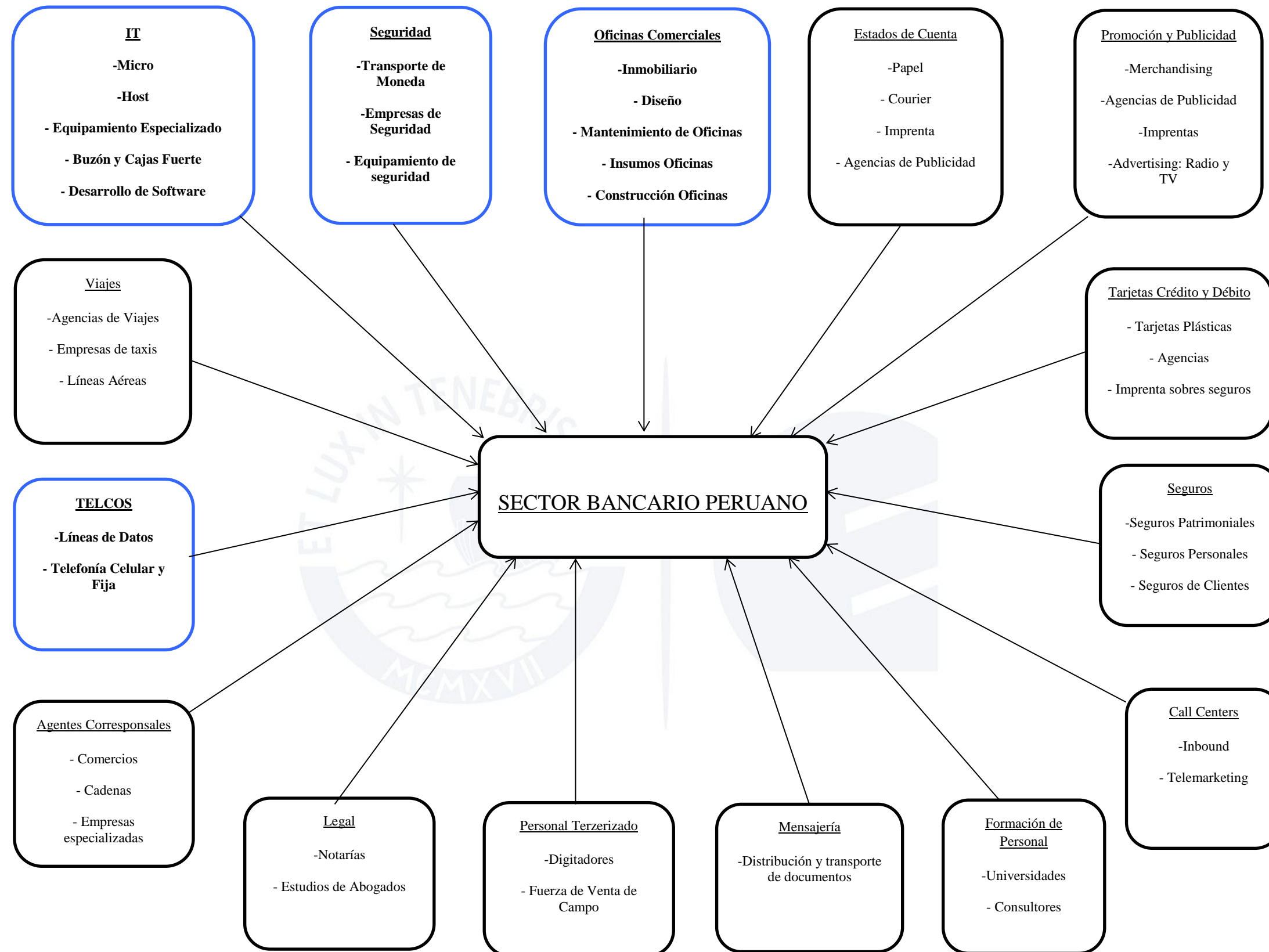


Figura 40. Clúster del Sector Bancario Peruano.

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

Para poder identificar los aspectos estratégicos del potencial clúster se toman aquellas industrias que se desarrollan en el mercado local ya que éstas tienen una influencia directa dentro de la economía. Estos sectores son:

- IT: Mantenimiento de hardware, software y equipamiento especializado.
- Seguridad: Transporte de caudales y empresas de seguridad (personal)
- Oficinas comerciales: Inmobiliario (Compra y alquiler), Mantenimiento de oficinas, Construcción de Oficinas y Muebles.
- Promoción y Publicidad: Agencias de Publicidad, Imprentas y empresas de Advertising a través de Radio y Televisión.
- Estados de Cuenta e Impresiones: Imprentas y Agencias de Publicidad.
- Tarjetas de Crédito y Débito: Agencias de diseño y publicidad e Imprentas especializadas: sobres con sistema de seguridad
- Viajes: Agencias de viajes y Empresas de taxi
- TELCOS: Involucra a Líneas de datos y Telefonía celular y fija.
- Legal: Notarias y Estudios de Abogados
- Formación de Personal: Universidades y Consultores
- Seguros: Seguros Personales y para Clientes
- Call Centers: Inbound: Atención y venta por teléfono (Entrada de llamadas)
- Agentes Corresponsales: Comercios, Cadenas y Empresas especializadas.
- Personal Tercerizado: Digitadores y Fuerza de Venta de campo
- Mensajería: Para el transporte de todo tipo de documentos.

De todas estas unidades de negocio los que tienen mayor participación e importancia para el sector bancario peruano son:

***IT (Tecnologías de Información).*** El sector bancario peruano actual está inmerso en

una economía globalizada y un entorno de alta competitividad, con un dinamismo tal que enfrenta a las entidades a constantes desafíos, no sólo en el aspecto comercial de su negocio, sino también en relación a la innovación operativa de su gestión interna, que le permita sustentar el crecimiento eficiente de su negocio, así como retener, y aumentar el valor, de sus clientes. Las crisis que ha sufrido el sector, han obligado a las entidades bancarias a buscar factores de diferenciación que le permitan aumentar el valor del negocio. En este contexto, las Tecnologías de Información (TI) son una de las herramientas esenciales para que las entidades Bancarias puedan enfrentar dichos desafíos, con una sólida gestión no sólo de sus procesos, transacciones e información interna, sino también con un profundo conocimiento de los clientes actuales y potenciales del mercado.

Dados los desafíos que podrán observarse en un futuro no muy lejano para los sistemas de información de las entidades bancarias, es importante indicar los principales lineamientos que deberán considerar una sólida gestión estratégica de la información:

- Orientación al cliente desde la concepción base de los sistemas.
- Disponibilidad de múltiples y uniformes canales de distribución.
- Recursos Humanos calificados en el dominio del negocio y las técnicas sistémicas de mercado.
- Integración funcional de procesos y sistemas en todo el sector bancario peruano.
- Acercamiento de la actividad de sistemas a la alta dirección.

**TELCOS (Empresas de Telecomunicaciones).** El aprovechamiento de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (TIC) para potenciar las iniciativas de inclusión bancaria tiene un efecto sobre el crecimiento económico en los países en vías de desarrollo, estableciéndose una suerte de «círculo virtuoso» entre las TIC, el sistema financiero y el bienestar socioeconómico. En este contexto, la telefonía móvil es una herramienta clave para la difusión y el crecimiento financiero de las economías

latinoamericanas, que les permitiría saltar ciertas etapas del proceso de bancarización experimentado en los países más desarrollados.

El sector bancario peruano puede ahora aprovechar la madurez tecnológica y la experiencia de mercado para implantar servicios financieros telefónicos y móviles transformacionales de manera efectiva. Las entidades financieras y los operadores de telecomunicaciones son los grandes impulsores de los servicios financieros telefónicos y móviles, y existen diversas fórmulas de colaboración que permiten explotar el valor y la experiencia aportados por cada uno de ellos. Uno de los catalizadores más importantes para el desarrollo de los servicios bancarios telefónicos y móviles en América Latina y el Perú pueden ser los flujos de remesas, ya que la región es uno de los principales receptores a nivel mundial. En última instancia, el éxito de los servicios bancarios telefónicos y móviles depende en gran medida de la conveniencia que se aporte a los usuarios. Esto implica ofrecerles servicios relevantes a través de una tecnología amigable que permita realizar transacciones de manera segura y poco onerosa.

**Seguridad.** Desde sus orígenes, los Bancos han tenido que adoptar medidas de seguridad para proteger los bienes y personas que pudieran ser perjudicados por siniestros o hechos delictivos acontecidos en sus ámbitos. La Seguridad Bancaria se encuentra siempre en constante evolución y sometida a distintas exigencias legislativas o regulaciones que plantean, con la premisa de preservar la vida de las personas, una permanente puesta al día para desarrollar acciones eficaces en la prevención del delito y los siniestros. En ese contexto, los empleados bancarios se convierten en uno de los factores claves para la prevención y su capacitación en la materia, representa una ayuda inestimable para el control de este problema. El sistema bancario es un objetivo específico de las organizaciones delictivas sean estas comunes y/o subversivas, es un medio evidente de conseguir recursos económicos; es por esta razón que la delincuencia criminal está permanentemente actualizando sus

procedimientos operativos delincuenciales contra los bancos y financieras; lógica consecuencia que su accionar se haga cada vez más peligroso y violento. Es conveniente que los responsables de los sistemas de seguridad física, seguridad electrónica y prevención de ilícitos, conozcan las medidas, métodos, técnicas y procedimientos operativos orientados a prevenir y contrarrestar las amenazas contra el personal, instalaciones y valores del Sistema Bancario y Financiero. En el Perú se cuenta con empresas especializadas como Hermes y Prosegur para los temas referentes a seguridad.

**Oficinas comerciales.** Los bancos se dividen en sucursales u oficinas. Cada banco ponen a disposición de sus clientes multitud de sucursales u oficinas de banco tanto en ciudades como en distritos. Ello ayuda a que la población pueda acudir al banco en un lugar próximo a su domicilio sin tener que desplazar a la sede central del banco. Además, las sucursales llevan la imagen del banco a todos los rincones con lo que consolidan su marca, abren nuevas vías de negocio y refuerzan su potencial. En el Perú se observa día a día la apertura de nuevas oficinas a sucursales de diversos bancos. Esto genera toda una industria especializada tanto en el diseño, como en la construcción y el mantenimiento.

## 9.5 Conclusiones

En relación a la competitividad de un sector, el hecho de tener un mercado concentrado no significa que exista menos competencia. Es más, se dice que mayor competencia produce mayor concentración ya que la amenaza de entrada de nuevos competidores obliga a las empresas a mejorar de manera que éstas puedan estar preparadas y competir con los nuevos ingresos. Con ello, el cliente también se ve beneficiado puesto que cada entidad lucha por ser más competitiva y brindan un mejor servicio al cliente. El sector bancario peruano muestra una alta concentración ya que de las 15 entidades que la conforman, son cuatro de ellas quienes poseen poco más del 80% en créditos y depósitos de todo el sector,

esta situación lejos de ser desfavorable, puede hacer que los otros 11 bancos procuren mejorar y mostrarse más competitivos frente a estas cuatro entidades bancarias.

Las ventajas competitivas del sector bancario peruano se han analizado tomando los puntos clave sobre los que se miden las competencias de bancos latinoamericanos como son (a) préstamos incobrables, (b) liquidez del sector y (c) profundidad financiera o bancarización, obteniendo resultados favorables en los primeros dos puntos y viendo la necesidad de mejorar el tercer punto. En general, todos los países de Latinoamérica a excepción de Chile, poseen un bajo nivel de bancarización.

En cuanto al potencial clúster del sector bancario peruano, se identificaron todas las unidades de negocio ligadas a dicho sector; sin embargo, se priorizan cuatro de ellas ya que constituyen las más importantes para el buen y eficiente funcionamiento de las actividades del sector como son: (a) IT (Tecnologías de Información), (b) TELCOS (Empresas de Telecomunicaciones), (c) Seguridad y (d) Oficinas Comerciales.

## Capítulo X: Conclusiones y Recomendaciones

### 10.1 Plan Estratégico Integral

En esta sección, se muestra el Plan Estratégico Integral del sector bancario peruano, en el cual se visualiza de manera concreta y amplía (a) la visión, (b) los objetivos de largo plazo, (c) la misión, y (d) las estrategias que permitirán alcanzar una posición competitiva y de liderazgo en la región hacia el año 2022. Asimismo, se observan (a) las políticas, (b) los valores, (c) el código de ética, y (d) los principios cardinales en que se cimentará su funcionamiento y desarrollo. Del mismo modo, el tablero de control nos permite visualizar la manera en que se alcanzan los objetivos, así como estar atentos a las desviaciones que se pudiesen presentar.

### 10.2 Conclusiones Finales

1. El sector bancario peruano es sólido, seguro y en los últimos años ha experimentado una importante etapa de crecimiento, presentando alto potencial para continuar creciendo. Esta tendencia solo podría ser revertida si se produce una importante contracción del PBI.
2. El sistema bancario peruano atraviesa una etapa propicia para crecer de manera ordenada, ampliando su cobertura e impulsando la bancarización de manera rentable.
3. El sistema bancario peruano tiene en el uso de la tecnología una de sus principales fortalezas, principalmente porque:
  - Permite mejorar los productos y servicios, haciéndolos más sencillos y simples de entender por los clientes.
  - Permite optimizar los procesos haciéndolos más eficientes, por lo tanto es posible ofrecer productos más competitivos.

Tabla 50

Plan Estratégico Integral

Visión: En el año 2022, el sector bancario peruano será rentable, mantendrá un nivel de riesgo controlado y apoyará la bancarización aportando al crecimiento del país. El sector bancario peruano será transparente, eficiente y socialmente responsable.												
Intereses Organizacionales				Objetivos de Largo Plazo				Principios Cardinales				
1. Mantener ratios de solvencia y morosidad con estándares internacionales. 2. Apoyar de manera sostenible al desarrollo del país. 3. Convertirse en un sector ágil, transparente y atractivo. 4. Lograr una importante penetración en las transacciones financieras entre empresas y personas naturales. 5. Formalización de la economía a través de la bancarización. 6. Contar con un marco regulatorio que brinde estabilidad. 7. Modernización de la infraestructura que apoye al crecimiento.								1. Influencias de terceras partes 2. Lazos pasados y presentes 3. Contrabalance de los intereses 4. Conservación de los enemigos				
Estrategias				Objetivos de Largo Plazo				Políticas				
E.1 Invertir en expansión en Lima y provincias con potencial de crecimiento a través de oficinas y cajeros automáticos y corresponsales. E.4 Establecer un plan conjunto entre los bancos para comunicar de manera permanente los beneficios de utilizar sus servicios. E.5 Desarrollar programas de educación financiera en las escuelas primarias y secundarias. E.7 Implementar una red única de cajeros automáticos y corresponsales evitando duplicidad fuera de agencias y aumentando los puntos de atención con el mismo gasto. E.8 Desarrollar productos con información clara que no generen desconfianza para los clientes del sector bancario. E.11 Desarrollar operaciones donde la experiencia del cliente sea simple y sencilla.				OLP1 AI 2022, el índice de morosidad se debe mantener en un rango no mayor al 2.5% dentro del sector bancario (actualmente en 1.73%). OLP2 2. AI 2022, la plataforma de contacto con el usuario debe crecer de 1,620 agencias (al 2012) a 3,250 (100%), de 5,234 cajeros automáticos a 13,100 (150%) y de 11,187 cajeros corresponsales a 33,560 (200%). OLP3 AI 2022, lograr que los créditos del sistema bancario se incrementen del 29% del PBI (2012) al 75%. OLP4 AI 2022, lograr que las transacciones bancarias fuera de la sucursales (agencias) se incrementen de 35% (2012) al 80%. OLP5 AI 2022, lograr que los cuatro bancos con mayor participación en el sector obtengan el distintivo de Empresa Socialmente Responsable (ESR®) de la asociación civil Perú 2021 (actualmente solo uno de ellos cuenta con tal distinción).				P2: Las inversiones deben priorizar el crecimiento en infraestructura y tecnología. P3: Los proyectos de bancarización deben ser rentables. P4: La competencia debe basarse en los productos y servicios financieros, evitando duplicidad en gastos. P6: En las operaciones serán implementadas buenas prácticas de responsabilidad social. P6: En las operaciones serán implementadas buenas prácticas de responsabilidad social. P7: Los nuevos productos serán sencillos y orientados a ganar la confianza de los clientes existentes y potenciales. P2: Las inversiones deben priorizar el crecimiento en infraestructura y tecnología. P3: Los proyectos de bancarización deben ser rentables. P4: La competencia debe basarse en los productos y servicios financieros, evitando duplicidad en gastos. P6: En las operaciones serán implementadas buenas prácticas de responsabilidad social. P7: Los nuevos productos serán sencillos y orientados a ganar la confianza de los clientes existentes y potenciales. P1: Todas las empresas bancarias deberán cumplir con las recomendaciones de Basilea II. P4: La competencia debe basarse en los productos y servicios financieros, evitando duplicidad en gastos. P5: La estructura de fondos debe mantener correlación con la estructura de créditos en precio y plazo. P7: Los nuevos productos serán sencillos y orientados a ganar la confianza de los clientes existentes y potenciales. P2: Las inversiones deben priorizar el crecimiento en infraestructura y tecnología. P3: Los proyectos de bancarización deben ser rentables. P4: La competencia debe basarse en los productos y servicios financieros, evitando duplicidad en gastos. P6: En las operaciones serán implementadas buenas prácticas de responsabilidad social. P7: Los nuevos productos serán sencillos y orientados a ganar la confianza de los clientes existentes y potenciales.				
Tabla de Control				OBJETIVOS A CORTO PLAZO				Tabla de Control				
Perspectiva Interna / Procesos				Perspectiva Clientes								
Nº Objetivo	Objetivo	Indicador	Unidad	Objetivos				Nº Objetivo	Objetivo	Indicador	Unidad	
OCP 1.1	Programar auditorías bianuales para mantener un buen funcionamiento en los tres sistemas de riesgo (admisión, alerta temprana y cobranzas) buscando resultados favorables (no mayores al 5% en observaciones).	Ratio de Morosidad por Producto	Porcentaje de variación	OCP1.1 Programar auditorías bianuales para mantener un buen funcionamiento en los tres sistemas de riesgo (admisión, alerta temprana y cobranzas) buscando resultados favorables (no mayores al 5% en observaciones).	OCP2.1 Realizar un estudio anual para identificar el crecimiento real de volumen de negocios por distritos/provincias/departamentos y tendencias de crecimiento del sector bancario peruano por los siguientes 10 años.	OCP3.1 Elaborar estudios de necesidades de personas no bancarizadas (motivos del no uso y que esperan de los bancos) anualmente.	OCP4.1 Elaborar anualmente un estudio de comportamiento de clientes que muestre las tendencias de uso de nuevas tecnologías (acceso a banda ancha en hogares, uso de telefonía móvil, uso de smartphones, confianza de uso de internet, preferencias de uso de nuevos canales para servicios bancarios y expectativas de nuevos servicios en internet, teléfonos y smartphones).	OCP5.1 Para el año 2013, contratar consultora para diagnóstico de situación actual de procesos con referencia a la responsabilidad social (RSE), para la obtención del distintivo ESR®.	OCP 2.5	Para el año 2015, la plataforma de contacto con el usuario en cajeros automáticos debe crecer a 8,100.	Número de Puntos de Atención	Porcentaje de Avance
OCP 2.1	Realizar un estudio anual para identificar el crecimiento real de volumen de negocios por distritos/provincias/departamentos y tendencias de crecimiento del sector bancario peruano por los siguientes 10 años.	(Colocaciones + Depósitos) por UBIGEO	Porcentaje de variación, Variación en valor absoluto	OCP1.2 Realizar un plan anual de mejora de los tres sistemas de riesgos por los siguientes 10 años que permita mantener el índice de morosidad en no más del 2.5%.	OCP2.2 Realizar un estudio anual para identificar el crecimiento de negocios formales por distrito/provincia/departamento según informes de Sunat por los siguientes 10 años.	OCP3.2 Elaborar plan trienal de desarrollo de nuevos productos para lograr un 55% de crecimiento trienal.	OCP4.2 Para el año 2015, el 60% de transacciones estarán disponibles en canales fuera de agencias (Software).	OCP5.2 Entre los años 2014 y 2015 realizar talleres in-house en RSE en los cuatro bancos principales del sector.	OCP 2.6	Para el año 2018, la plataforma de contacto con el usuario en cajeros automáticos debe crecer a 10,200.	Número de Puntos de Atención	Porcentaje de Avance
OCP 2.2	Realizar un estudio anual para identificar el crecimiento de negocios formales por distrito/provincia/departamento según informes de Sunat por los siguientes 10 años.	Número de establecimientos por rubro por UBIGEO	Porcentaje de variación, Variación en valor absoluto	OCP1.3 Para el año 2015, asegurar que el índice de morosidad se debe mantener en un rango no mayor de 2.0% dentro del sector bancario peruano.	OCP2.3 Para el año 2015, la plataforma de contacto con el usuario en agencias debe crecer a 2,210.	OCP3.3 Implementar anualmente plan de nuevos productos o ajustes a productos existentes, para ofrecer a las personas no atendidas actualmente.	OCP4.3 Para el año 2018, el 80% de transacciones estarán disponibles en canales fuera de agencias (Software).	OCP5.3 Entre los años 2016 y 2017, desarrollar e implementar el programa de trabajo en responsabilidad social para lograr el distintivo ESR® para los cuatro principales bancos.	OCP 2.7	Para el año 2015, la plataforma de contacto con el usuario en cajeros corresponsales debe crecer a 19,300.	Número de Puntos de Atención	Porcentaje de Avance
OCP 2.3	Para el año 2015, la plataforma de contacto con el usuario en agencias debe crecer a 2,210.	Número de Puntos de Atención	Porcentaje de Avance	OCP1.4 Para el año 2019, asegurar que el índice de morosidad se debe mantener en un rango no mayor de 2.25% dentro del sector bancario peruano.	OCP2.4 Para el año 2018, la plataforma de contacto con el usuario en agencias debe crecer a 2,660.	OCP3.4 Elaborar plan anual de difusión, captación de nuevos usuarios y plan de imagen y comunicación del sector bancario.	OCP4.4 Definir plan trienal de ampliación de capacidad y renovación de tecnología (Soporte en Hardware).	OCP5.4 Para el año 2018, solicitar la evaluación para la obtención del distintivo ESR® (cuatro principales bancos), superando el 75% del índice del referente.	OCP 2.8	Para el año 2018, la plataforma de contacto con el usuario en cajeros corresponsales debe crecer a 25,400.	Número de Puntos de Atención	Porcentaje de Avance
OCP 2.4	Para el año 2018, la plataforma de contacto con el usuario en agencias debe crecer a 2,660.	Número de Puntos de Atención	Porcentaje de Avance	OCP2.5 Para el año 2015, la plataforma de contacto con el usuario en cajeros automáticos debe crecer a 8,100.	OCP3.5 Para el año 2015, lograr que los créditos del sistema bancario constituyan el 45% del PBI.	OCP4.5 Plan anual de campañas de incentivo, difusión y captación de nuevos usuarios.	OCP5.5 Para el año 2015, el 50% de las transacciones bancarias se realicen a través de banca por Internet, banca por teléfono y banca móvil.	OCP 3.1	Elaborar estudios de necesidades de personas no bancarizadas (motivos del no uso y que esperan de los bancos) anualmente.	Número de personas	Porcentaje de participación	
OCP 4.4	Definir plan trienal de ampliación de capacidad y renovación de tecnología (Soporte en Hardware).	Número de proyectos	Porcentaje de Avance	OCP2.6 Para el año 2018, la plataforma de contacto con el usuario en cajeros corresponsales debe crecer a 10,200.	OCP3.6 Para el año 2018, lograr que los créditos del sistema bancario constituyan el 60% del PBI.	OCP4.6 AI 2015 lograr que el 50% de las transacciones bancarias se realicen a través de banca por Internet, banca por teléfono y banca móvil.	OCP5.6 Para el año 2018, el 65% de las transacciones bancarias se realicen a través de banca por Internet, banca por teléfono y banca móvil.	OCP 3.2	Elaborar plan trienal de desarrollo de nuevos productos para lograr un 55% de crecimiento trienal.	Número de Desarrollos	Cantidad	
OCP 4.5	Plan anual de campañas de incentivo, difusión y captación de nuevos usuarios.	Número de Campañas	Porcentaje de Avance	OCP2.7 Para el año 2015, la plataforma de contacto con el usuario en cajeros corresponsales debe crecer a 19,300.	OCP3.7 AI 2018, lograr que el 65% de las transacciones bancarias se realicen a través de banca por Internet, banca por teléfono y banca móvil.	OCP4.7 AI 2018, lograr que el 65% de las transacciones bancarias se realicen a través de banca por Internet, banca por teléfono y banca móvil.	OCP5.7 Para el año 2018, el 80% de transacciones estarán disponibles en canales fuera de agencias (Software).	OCP 3.3	Implementar anualmente plan de nuevos productos o ajustes a productos existentes, para ofrecer a las personas no atendidas actualmente.	Número de nuevos productos/mejoras	Cantidad	
OCP 5.1	Para el año 2013, contratar consultora para diagnóstico de situación actual de procesos con referencia a la responsabilidad social (RSE), para la obtención del distintivo ESR®.	Número de Empresas que toman el servicio	Porcentaje de Avance	OCP2.8 Para el año 2018, la plataforma de contacto con el usuario en cajeros corresponsales debe crecer a 25,400.	OCP3.8 Para el año 2018, la plataforma de contacto con el usuario en cajeros corresponsales debe crecer a 25,400.	OCP4.8 Para el año 2018, la plataforma de contacto con el usuario en cajeros corresponsales debe crecer a 25,400.	OCP5.8 Para el año 2018, la plataforma de contacto con el usuario en cajeros corresponsales debe crecer a 25,400.	OCP 3.4	Elaborar plan anual de difusión, captación de nuevos usuarios y plan de imagen y comunicación del sector bancario.	Número de Campañas	Porcentaje de Avance	
OCP 5.2	Entre los años 2014 y 2015 realizar talleres in-house en RSE en los cuatro bancos principales del sector.	Número de Empresas que realizan el taller in-house en RSE	Porcentaje de Avance					OCP 3.5	Para el año 2015, lograr que los créditos del sistema bancario constituyan el 45% del PBI.	Ratio Créditos / PBI	Porcentaje de participación	
OCP 5.3	Entre los años 2016 y 2017, desarrollar e implementar el programa de trabajo en responsabilidad social para lograr el distintivo ESR® para los cuatro principales bancos.	Número de Empresas que inician el desarrollo	Porcentaje de Avance					OCP 3.6	Para el año 2018, lograr que los créditos del sistema bancario constituyan el 60% del PBI.	Ratio Créditos / PBI	Porcentaje de participación	
Tabla de Control				Tabla de Control				Tabla de Control				
Perspectiva de Aprendizaje				Perspectiva Financiera								
Nº Objetivo	Objetivo	Indicador	Unidad	Objetivos				Nº Objetivo	Objetivo	Indicador	Unidad	
OCP 5.4	Para el año 2018, solicitar la evaluación para la obtención del distintivo ESR® (cuatro principales bancos), superando el 75% del índice del referente.	Número de empresas que logran el distintivo	Porcentaje de Avance	OCP1.2 Realizar un plan anual de mejora de los tres sistemas de riesgos por los siguientes 10 años que permita mantener el índice de morosidad en no más del 2.5%.	OCP2.2 Para el año 2015, asegurar que el índice de morosidad se debe mantener en un rango no mayor de 2.0% dentro del sector bancario peruano.	OCP3.2 Para el año 2015, asegurar que el índice de morosidad se debe mantener en un rango no mayor de 2.0% dentro del sector bancario peruano.	OCP4.2 Para el año 2015, asegurar que el índice de morosidad se debe mantener en un rango no mayor de 2.0% dentro del sector bancario peruano.	OCP 1.2	Realizar un plan anual de mejora de los tres sistemas de riesgos por los siguientes 10 años que permita mantener el índice de morosidad en no más del 2.5%.	Ratio de Morosidad por Producto	Porcentaje de variación	
								OCP 1.3	Para el año 2015, asegurar que el índice de morosidad se debe mantener en un rango no mayor de 2.0% dentro del sector bancario peruano.	Ratio de Morosidad	Porcentaje de variación	
								OCP 1.4	Para el año 2019, asegurar que el índice de morosidad se debe mantener en un rango no mayor de 2.25% dentro del sector bancario peruano.	Ratio de Morosidad	Porcentaje de variación	
Recursos												
<b>Recursos Financieros:</b> Fondos para la gestión de un Call Center, para la expansión de oficinas, cajeros automáticos y cajeros corresponsales; para contratar empresas de <b>Recursos Humanos:</b> Profesionales del sector, asociaciones, institutos, universidades, colegios, asesores, proveedores. <b>Recursos Tecnológicos:</b> Computadoras Centrales y Personales par el procesamiento de datos. Internet, Tablets y Telefonos celulares que faciliten la comunicación <b>Recursos Físicos:</b> Vehículos, Oficinas, escritorios, y mobiliario de oficina												
Estructura Organizacional												
Se fortalecerá ASBANC y se agregarán profesionales competentes para que dirijan y sean los coordinadores que lleven adelante este proceso												

Misión: Dentro del sistema financiero, ser el sector que atienda a personas naturales y jurídicas con servicios financieros en el territorio peruano, manteniendo un crecimiento sostenido y generando una rentabilidad adecuada para los accionistas, ofreciendo solidez y transparencia a sus clientes, con el valor agregado de empleados motivados y bien entrenados.

Valores  
 Compromiso con el desarrollo del país.  
 - Compromiso con los clientes.  
 - Honestidad, honestidad, transparencia en el desarrollo de servicios y productos bancarios que aseguren la credibilidad y solidez, en la población peruana.  
 - Respeto a la legalidad peruana.  
 - Constante innovación.

Código de Ética:  
 - Observancia del secreto bancario: Las empresas del sector bancario guardarán estricta reserva de toda aquella información que sobre sus clientes y sus actividades obtengan en el curso de sus operaciones.  
 - Conflictos de interés: Las empresas del sector bancario se pondrán a toda acción que viole las normas legales, reglas del mercado, así como la libre competencia dentro del ámbito de la actividad bancaria.  
 - Prevención de Lavado de Activos: el sector bancario tiene el compromiso de mantener, desarrollar y mejorar sus procedimientos para comunicar a las autoridades competentes las transacciones financieras que las entidades, aplicando un 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.  
 - Uso de la información: Las empresas del sector bancario, 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.





- Hace posible unificar las redes de atención fuera de oficinas: cajeros automáticos y cajeros corresponsales.
4. El mayor uso de la telefonía celular y de Internet, significará una serie de oportunidades para el sistema bancario peruano, entre ellas:
    - Potenciar los canales de atención para sus clientes: telefonía celular, Internet
    - Mayor eficiencia al trasladar transacciones financieras a canales más económicos y eficientes.
  5. El sistema bancario peruano desempeña un rol muy importante en cuanto se refiere a la responsabilidad social, debido a:
    - Los bancos deciden que proyectos financian y que proyectos no financian.
    - Reactiva varios sectores de la industria en el país, tales como: construcción e inmobiliario; además, consolida zonas comerciales, impulsa las inversiones en telecomunicaciones en provincias e impulsa las importaciones tecnológicas.
  6. La coyuntura macroeconómica del país es favorable para dar continuidad al crecimiento del sector bancario peruano, para lo cual los bancos deberán invertir y asumir un mayor riesgo, con el objeto de lograr una mayor bancarización, de manera rentable y sostenible.
  7. El análisis del sector bancario peruano muestra que la actual crisis internacional ha afectado ligeramente el crecimiento del PBI, aunque éste es sostenido, apoyado principalmente por las exportaciones de materia prima y la demanda interna, lo cual sugiere un riesgo asociado al precio de los commodities y al sobre endeudamiento de las familias. En la actualidad, el Perú cuenta con recursos suficientes para evitar una desaceleración de la economía, ya sea a través de la política monetaria o política fiscal, debido al superávit existente.

8. Sobre la base de los ratios presentados, es posible afirmar que el sector bancario peruano es uno de los más sólidos en Latinoamérica, lo cual le permite afrontar adecuadamente las mayores exigencias de los entes reguladores, asociadas a la protección del consumidor.
9. El sector bancario peruano es atractivo en términos de las rentabilidades obtenidas por sus participantes, la entrada al sector es difícil debido a la exigente regulación y requerimientos financieros, el alto nivel de competitividad y el poder de negociación de los clientes; si a ello se suma la baja amenaza de los sustitutos, es posible concluir que los actuales participantes del sector se encuentran altamente protegidos.
10. El sector bancario peruano es transparente pero no es percibido como tal, por lo cual resulta necesario simplificar sus procesos de contratación, las características de sus productos y servicios y brindar servicios ágiles y sencillos, que permitan mejorar la relación con sus clientes, lo cual deberá ser difundido adecuadamente para mejorar la percepción que se tiene de los bancos.
11. Ha sido identificado un potencial para que el sector bancario peruano sea más eficiente, para lo cual será necesario uniformizar los gastos en redes fuera de oficinas (cajeros automáticos y cajeros corresponsales) para llegar a una mayor cantidad de clientes, tal como se hace en otros países de Latinoamérica (Chile y Venezuela), así como de Europa (España) y de EE.UU.

### **10.3 Recomendaciones Finales**

1. Ampliar la base de clientes bancarizados y lograr una competencia basada en el core del negocio y no en servicios post venta. La competencia bancaria deberá basarse en la calidad de los productos y servicios de ahorro, crédito e inversión que las organizaciones ofrecen a sus clientes, y deberá realizarse un esfuerzo

- conjunto para identificar cómo lograr mayor eficiencia a fin de ofrecer los servicios financieros a la población que actualmente no está bancarizada. Es decir, debe ampliarse la base de los potenciales clientes a fin de incrementar el mercado que deben compartir los actuales participantes del sector bancario peruano.
2. Para conseguir crecer la base los potenciales clientes, como primera acción debe ampliarse la cobertura de servicios bancarios básicos de atención, es decir, los cajeros automáticos y corresponsales. En los puntos de atención se podrán contratar productos básicos de forma simple y sin muchos trámites (ejemplo las cuentas básicas), favoreciendo el traslado de dinero efectivo a dinero electrónico (en cuentas bancarias), que además proveerá información para los scoring bancarios, facilitando el otorgamiento de los primeros préstamos y tarjetas crédito a clientes no bancarizados. Si bien es cierto los bancos buscan incrementar sus negocios, lo anterior también contribuye al crecimiento económico del país al movilizar recursos financieros hacia regiones no bancarizadas, fomentando así la formalización de los negocios y ampliando la base tributaria.
  3. El crecimiento de la cobertura de los servicios bancarios debe hacerse de manera ordenada y minimizando el impacto a las cuentas de resultados de los bancos, por eso se recomienda iniciar con los cajeros automáticos y corresponsales, gestionando una red única para cada caso, logrando mayor eficiencia ya que con el mismo gasto/inversión actual, sería posible ampliar los puntos de atención. Se cuenta con una experiencia similar con las tarjetas VISANET y Procesos MC.
  4. En lo que respecta a los clientes bancarios debe fomentarse el uso de los medios electrónicos en las operaciones bancarias. Mediante el uso de medios electrónicos se conseguiría mayor eficiencia, lo cual afectaría directamente los costos de atención de los bancos, además de impactar de manera importante y positiva en la

sociedad, pues reduce los riesgos del manejo de efectivo, fomenta la formalización de las empresas y comercios y mejora la capacidad fiscalizadora del Estado en la recaudación de impuestos.

5. El Estado debe promover el uso de los medios bancarios a fin de fomentar la formalización. Un aspecto importante a tener en cuenta es el efecto que tendría el uso de la banca electrónica en los programas de ayuda social que ha implementado el Gobierno, mediante el abono del beneficio a una cuenta electrónica asociada a un teléfono celular, a fin de que las transacciones se realicen vía mensaje de texto (SMS) de celular a celular, el dueño del comercio pagará desde su cuenta bancaria al distribuidor de mercadería, de igual manera al mayorista y al fabricante. Esta propuesta representaría un importante ahorro para el Gobierno, pues eliminaría la necesidad de transportar dinero físico hasta zonas alejadas, permitiendo atender a un mayor número de beneficiarios solo con el ahorro que representa el transporte. Esta propuesta permitirá además bancarizar a un mayor número de personas que accederán a otros servicios bancarios, podrán otorgarse más créditos, se incrementará la formalidad, el Estado mejorará su capacidad fiscalizadora y se ampliará la base tributaria, mediante un sistema en el que todos ganan: la sociedad, el Estado y la empresa privada.
6. Es importante que la SBS continúe desarrollando su labor fiscalizadora y normativa, y el que el BCRP ejecute la política fiscal monetaria y de cambio de divisas, con lo cual se asegurará un sistema financiero sano y sólido. Al respecto, el Perú es uno de los países comprometidos en aplicar las recomendaciones de Basilea, lo cual ha permitido que la banca peruana no se vea muy afectada por los problemas de la crisis financiera en la eurozona y EE.UU.

#### 10.4 Futuro del Sector Bancario Peruano

En el 2022:

1. La tecnología esta ampliamente disponible y el uso eficiente en la banca peruana ha permitido la implementación de nuevos productos aprovechando las ventajas de su uso.
2. La banca no sólo se preocupa por la rentabilidad financiera, sino también por la sostenibilidad medioambiental y la calidad de vida de sus clientes.
3. Existe una oficina bancaria por cada 4,600 habitantes, además de otros canales de atención, lo cual permite el acceso al crédito a un mayor número de personas; se tiene un nivel de bancarización del 75% como créditos privados respecto del PBI. El sector bancario peruano enfrenta un futuro promisorio, lleno de retos, fomentando la formalización y aportando de manera sostenida en el desarrollo del país.
4. El número de bancos en el Perú ha crecido manteniendo una competencia adecuada, ingresaron bancos asiáticos y de la región, lo cual permite generar mayores eficiencias y beneficios a los clientes, con ratios financieros muy buenos que permiten mantener una estabilidad sólida reconocida no sólo en la región sino, en todo el mundo. El sector se presenta atractivo y por lo tanto, se espera la entrada de nuevas organizaciones acerca de los cuales los bancos deberán implementar estrategias a fin de fidelizar a sus clientes.
5. La SBS y el BCRP desempeñan roles fundamentales en el sector bancario peruano, habiendo facilitado un crecimiento sano, ordenado y sostenido. Los futuros gobiernos deberán garantizar que ambas instituciones continúen siendo gestionadas por profesionales experimentados que permitan dar continuidad a políticas exitosas, según han demostrado los resultados obtenidos.

## Referencias

Advira Beyond Research, (2012). “Barómetro de Tendencias Sociales Latinoamérica”, del *Informe Comparativo de Países*, Advira Beyond Research. Recuperado de:

[www.advira.com](http://www.advira.com)

Agencia de Promoción de la Inversión Privada – Perú. (2012). *Ventajas territoriales*

Recuperado de:

<http://www.proinversion.gob.pe/0/0/modulos/JER/PlantillaStandard.aspx?ARE=0&PFL=0&JER=59>

Agencia de Promoción de la Inversión Privada - Perú (2012). *Calificación de Riesgo soberano*. Recuperado de:

<http://www.proinversion.gob.pe/0/0/modulos/JER/PlantillaStandard.aspx?ARE=0&PFL=0&JER=2645>

Andina (2011, 7 de noviembre). Sólo el 50% de las MYPES tienen acceso a créditos en sistema financiero. Recuperado de

<http://www.andina.com.pe/Espanol/Noticia.aspx?id=bU6ydjD5pmY=>

Andina (2012, 2 de mayo). Perú invierte US\$ 380 millones en innovación y desarrollo.

Recuperado de <http://www.andina.com.pe/Espanol/noticia-peru-invierte-380-millones-innovacion-y-desarrollo-410538.aspx>

Arrancó el roadshow de inPerú en Asia (2012, 9 de julio) El Comercio.. Recuperado de

<http://elcomercio.pe/economia/1439192/noticia-arranco-roadshow-inperu-asia>

Arrus, M. Conversación personal. Gerente General de Visanet. Realizada el 26 de agosto por correo electrónico.

Asociación de Bancos del Perú (2012). *Boletín Financiero*. Recuperado de:

[http://www.asbanc.com.pe/Documentos/Boletin\\_Mensual/2012/Boletín\\_Mensual\\_Abril\\_2012.pdf](http://www.asbanc.com.pe/Documentos/Boletin_Mensual/2012/Boletín_Mensual_Abril_2012.pdf)

Ayala Villegas, S. (2005, Julio). El sistema financiero. Recuperado de

<http://www.gestiopolis.com/canales5/fin/sistefinan.htm>

Bacchetta, M; Ernst, E; Bustamante, J (2009). La Globalización y el Empleo Informal en los países en desarrollo. Organización Mundial del Comercio, Oficina Internacional del Trabajo.

Banca peruana está preparada para afrontar empeoramiento de crisis. (2012, 18 de junio). El Comercio. Recuperado de: <http://elcomercio.pe/economia/1430062/noticia-banca-peruana-esta-preparada-afrontar-empeoramiento-crisis>

Banco Bilbao Vizcaya Argentaria (2012). La política de Responsabilidad Corporativa en BBVA Banco Continental. Recuperado de:

<http://www.bbvabancocontinental.com/fbin/024->

[035%20Politica%20de%20Responsabilidad\\_tcm288-175501.pdf](http://www.bbvabancocontinental.com/fbin/024-035%20Politica%20de%20Responsabilidad_tcm288-175501.pdf)

Banco Central de Reserva del Perú (2012). “Competitividad en el Perú: Situación y Agenda Pendiente”, por Revista Boletín Moneda del BCRP, 2012. Recuperado de:

[http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Revista\\_MONeda/moneda-149/moneda149.pdf](http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Revista_MONeda/moneda-149/moneda149.pdf)

Banco Central de Reserva del Perú (2012). Papel del BCRP. Folleto Institucional recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/sobre-el-bcrp/folleto/folleto-institucional-1.pdf>

Banco de Comercio (2012). *Memoria Anual Banco de Comercio 2011*. Recuperado de:

<http://www.bancomercio.com>

Banco de Crédito del Perú (2012). Memoria del Banco de Crédito del Perú: Gobierno Corporativo Nuestra Gente. Recuperado de:

[http://www.viabcp.com/connect/Nuestrobanco/memoria\\_gob\\_corp/Gob%20corp/Nuestra%20Gente.pdf](http://www.viabcp.com/connect/Nuestrobanco/memoria_gob_corp/Gob%20corp/Nuestra%20Gente.pdf)

Banco de Crédito del Perú (2012). *Competencia y concentración en el sistema financiero en el Perú*. Recuperado de: [www.viabcp.com](http://www.viabcp.com)

Banco de Crédito del Perú (2012). *Gobierno Corporativo y Responsabilidad Social*

Recuperado de:

[http://ww2.viabcp.com/zona\\_publica/04\\_banco/index.asp?SEC=4&JER=1462](http://ww2.viabcp.com/zona_publica/04_banco/index.asp?SEC=4&JER=1462)

Banco de la Nación llevará banca móvil a zonas rurales. (2012, 12 de abril). *Gestión*

Recuperado de [http://gestion.pe/2012/04/12/tu-dinero/banco-nacion-llevara-banca-movil-zonas-rurales-2000253?href=nota\\_rel](http://gestion.pe/2012/04/12/tu-dinero/banco-nacion-llevara-banca-movil-zonas-rurales-2000253?href=nota_rel)

Banco de Pagos Internacionales (2010, Diciembre). Comité de Supervisión Bancaria de Basilea. *Basilea III: Marco regulador global para reforzar los bancos y sistemas bancarios*.

Bank for International Settlements (2004, Julio). Comité de Basilea en Supervisión Bancaria. *Implementación de Basilea II: Consideraciones Prácticas*.

Bank of China tendrá luz verde para operar en el Perú. (2012, 12 de julio). *Diario Gestión*  
Recuperado de <http://gestion.pe/2012/07/12/impres/bank-of-china-tendra-luz-verde-operar-peru-2007330>

Barragán P. (2005, Noviembre). *Revista de Investigación de la Facultad de Ciencias Administrativas. Magnitud de la Economía Informal en el Perú y el Mundo*.

BCR revisaría al alza perspectiva de crecimiento económico del Perú. (2012, 17 de febrero). *El Comercio*  
Recuperado de <http://elcomercio.pe/economia/1375611/noticia-bcr-revisaria-al-alza-perspectiva-crecimiento-economico-peru>

Bosma N., J. Acs Z., Autio E., Coduras A., Levie J. (2008). *Global Entrepreneurship Monitor. 2008 Executive Report*. London Business School, London, UK.

Brain Network Consulting Group (2012). *Informe de resultados Básicos Perú 2011*. Especialmente elaborado para BBVA Continental.



British Standards Institution (2012). ISO 14001 Environment. Recuperado de

<http://www.bsigroup.com/en/Assessment-and-certification-services/management-systems/Standards-and-Schemes/ISO-14001/>

Bustamante, C. (2011). Política monetaria contracíclica y encaje bancario. Borradores de Economía 646.

Caretas (2011, mayo). Sección publicitaria especial. *Reconocimiento Internacional*.

Recuperado de

<http://www.caretas.com.pe/Main.asp?T=3082&S=&id=12&idE=931&idSTo=314&idA=52468>

Centro Latinoamericano para la Competitividad y el Desarrollo Sostenible (2012). Guía de Ecoeficiencia para el Sector Financiero Latinoamericano. Recuperado de:

<http://www.ecobanking.com/ES/ecoeficiencia/recursos/>

Centro Mexicano para la Filantropía [Cemefi] (2012). *Está abierta la convocatoria para el Distintivo ESR 2012* Recuperado de <http://www.cemefi.org/RSE/convocatoria-para-el-distintivo-esr-2012.html>

Centro Nacional de Planeamiento Estratégico. (2012). *Comentarios sobre proyectos KSP y Perspectivas*. Recuperado de <http://www.ceplan.gob.pe/documents/10157/ee21dc6b-3062-462c-b792-e672490269c1>

Centrum Católica (2008). Microfinanzas, ¿Una verdadera promesa? Revista: *Strategia*, Junio 2008, Año 2, número 8

Cinco millones de peruanos no tienen acceso al sistema financiero. (2012, 5 de junio). *El Comercio* Recuperado de <http://elcomercio.pe/economia/1424224/noticia-cinco-millones-peruanos-no-tienen-acceso-al-sistema-financiero>

Confianza del consumidor y expectativas de inversión a seis meses se mantienen en tramo optimista. (2012, 13 de julio). *Gestión* Recuperado de

<http://gestion.pe/2012/07/13/economia/confianza-consumidor-y-expectativas-inversion-seis-meses-se-mantienen-tramo-optimista-2007497>

Consejo Nacional de la Competitividad. (2012). *Qué hacemos*. Recuperado de:

[http://www.cnc.gob.pe/que\\_hacemos](http://www.cnc.gob.pe/que_hacemos)

Créditos hipotecarios para personal del ejército. (2012, 27 de setiembre) Boletín Empresarial de Actualidad Emrpesarial Recuperado de:

<http://www.aempresarial.com/web/informativo.php?id=1543>

Cuatro de cada diez peruanos ahorran en el colchón o en juntas. (2011, 20 de septiembre)

Gestión. Recuperado de <http://gestion.pe/noticia/1305553/cuatro-cada-diez-peruanos-ahorran-colchon-juntas>

D'Alessio, F. (2008). *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia*. México: Pearson Educación.

De Soto, H.; Ghersi, E. y Ghibellini, M. *El otro Sendero - La Revolución Informal*. Instituto Libertad y Democracia.

Demanda interna en el Perú crecerá entre 5% y 6% en próximos dos años. (2012, 4 de junio).

El Comercio Recuperado de <http://elcomercio.pe/economia/1422906/noticia-demanda-interna-peru-crecera-entre-y-proximos-dos-anos>

Díaz, J. (2012). Conversación personal por F. Ávila & E. Murrugarra. Importancia de la tecnología en el sector bancario peruano. Realizada el 16 de julio de 2012, en la oficina principal del Banco BBVA Continental, San Isidro.

Dinero Móvil, la futura herramienta para realizar operaciones bancarias (2012, 13 de febrero)

El Comercio Recuperado de: <http://elcomercio.pe/economia/1373705/noticia-dinero-movil-futura-herramienta-realizar-operaciones-bancarias>

- Dragañañac, M (2012). Conversación personal por F. Ávila. Crecimiento del sector bancario peruano. Realizada el 25 de julio de 2012, en la oficina principal del Banco BBVA Continental, San Isidro.
- El Perú es un paraíso dispuesto para la delincuencia electrónica. (2012, 2 de agosto). Gestión. Recuperado de <http://gestion.pe/2012/08/02/tecnologia/peru-paraiso-dispuesto-delincuencia-electronica-2009074>
- Equilibrium Clasificadora de Riesgo S.A. (2012). Análisis del Sistema Bancario Peruano.
- Equilibrium Clasificadora de Riesgos S.A (2012). Informe de Clasificación Banco de Crédito del Perú. Recuperado de: <http://www.equilibrium.com.pe/Bcp.pdf> 2012
- Equilibrium Clasificadora de Riesgos S.A. (2012). Informe de Clasificación BBVA Continental . recuperado de:  
<http://www.equilibrium.com.pe/BcoContinental.pdf> 2012
- Equilibrium Clasificadora de Riesgos S.A (2012). Informe de Clasificación Banco Internacional del Perú S.A.A. - Interbank. Recuperado de:  
<http://www.equilibrium.com.pe/Interbank.pdf> 2012
- Equilibrium Clasificadora de Riesgos S.A. (2012). Informe de Clasificación SCOTIABANK Perú S.A. Recuperado de: <http://www.equilibrium.com.pe/scotiabankpe.pdf> 2010
- FMI: "Perú crecerá 6,75% este año y mantendrá solidez financiera" (2011, 14 de diciembre). El Comercio Recuperado de <http://m.elcomercio.pe/economia/1347950/noticia-fmi-peru-crecera75-este-ano-mantendra-solidez-financiera>
- García, A. & Pollack, M. (2004). *Crecimiento, competitividad y equidad: rol del sector financiero*. CEPAL: Unidad de Estudios Especiales Secretaría Ejecutiva Santiago de Chile, noviembre del 2004. Recuperado de:  
<http://www.eclac.org/publicaciones/xml/8/20948/lc12142e.pdf>
- Global Footprint Network. (2011). 2011 Annual Report. What happens when an infinite-

growth economy runs into a finite planet?.

Globally Responsible Leadership Initiative (2010). El líder global responsable – Un Llamado a la Acción.

<http://www.elperuano.com.pe/Edicion/noticia.aspx?key=JAp2afS9QbA=>

GNB Sudameris negocia compra de HSBC en cuatro países (2012, 8 de mayo) Gestión  
Recuperado de <http://gestion.pe/2012/05/08/empresas/gnb-sudameris-negocia-compra-hsbc-cuatro-paises-2002119>

Instituto Cuanto (2009, Diciembre). Superintendencia de Banca, Seguros y AFP. Primera encuesta sobre cultura financiera.

Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI, 2008). Censos Nacionales: XI de Población y VI de Vivienda 2007.

Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI, 2009, mayo). PERU: Tecnologías de Información y Comunicaciones en las Empresas, 2006- 2007.

Instituto Peruano de Economía (2009, Agosto). El Reto de la Infraestructura al 2018, “La Brecha de Inversión en Infraestructura en el Perú 2008”. Recuperado de:

<http://ipe.org.pe/wp>

[content/uploads/2009/09/estudio\\_el\\_reto\\_de\\_la\\_infraestructura\\_al\\_2018.pdf](http://ipe.org.pe/wp-content/uploads/2009/09/estudio_el_reto_de_la_infraestructura_al_2018.pdf)

Inversión privada creció apenas 7.8% en último cuatrimestre del 2011. (2012, 27 de febrero).

Diario Expreso. Recuperado:

<http://www.expreso.com.pe/noticia/2012/02/27/inversion-privada-crecio-apenas-78-en-ultimo-cuatrimetre-del-2011>

IPSOS Apoyo Opinión y Mercado (2012). *Estadística Poblacional. Informe Gerencial de Marketing*. Informe especialmente para el Banco BBVA Continental.

Julio Velarde: economía peruana podría crecer hasta 6% este año. (2012, 27 de abril). El

Comercio. Recuperado de: <http://elcomercio.pe/economia/1407287/noticia-julio-velarde-economia-peruana-podria-crecer-hasta-este-ano>

Kaplan Robert S., Norton David P. (2001). The Strategy-Focused Organization: How Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Business Environment. Harvard Business Press.

La inflación promedio fue de 2.35% en últimos diez años. (2011, 11 de febrero) Gestión. Recuperado de <http://gestion.pe/noticia/712283/inflacion-promedio-peru-fue-35-ultimos-diez-anos>

La inflación en la década pasada fue la más baja en 70 años. (2011, 5 de enero). Diario Gestión. Recuperado de: <http://gestion.pe/noticia/694223/inflacion-decada-pasada-fue-mas-baja-70-anos>

La inversión privada subió 11.7% en 2011. (2012, 27 de febrero). El Peruano Recuperado de <http://www.elperuano.pe/edicion/noticia-la-inversion-privada-subio-117-2011-38143.aspx>

Larrán, J; Muriel de los Reyes, M. (2007). La Banca Por Internet Como Innovación Tecnológica en el Sector Bancario. Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa; 13(2), 145-153.

Latzko, W.J. (1998). “Calidad y productividad para directivos bancarios y financieros”, Editorial : Díaz de Santos, Madrid España

Ley N°26702. Texto concordado de la ley general del sistema financiero y del sistema de seguros y orgánica de la superintendencia de banca y seguros

Limeños son los que más utilizan ‘juntas’ para ahorrar en la región (2011, 27 de octubre). Gestión Recuperado de: <http://gestion.pe/noticia/1324358/limenos-son-que-mas-utilizanjuntas-ahorrar-region>

- Liso, Josep M. – Soler, Montserrat – Manero, Montserrat – Buil, Maria Pilar (2002). “La banca en Latinoamérica, Reformas recientes y perspectivas”. Colección Estudios Económicos, “la Caixa”.
- Loayza, Norman (2008). Causas y consecuencias de la informalidad en el Perú. Revista Estudios Económicos BCRP. Recuperado de:  
<http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Revista-Estudios-Economicos/15/Estudios-Economicos-15-3.pdf>
- Marthans, J (2012). Conversación personal por F. Ávila, R. Injante, E. Murrugara & O. Schroeder. Situación del sector bancario peruano. Realizada el 22 de agosto de 2012, en la Escuela de Dirección (PAD) de la Universidad de Piura
- Marquina, J (2005). *La Tecnología en la Banca de Mediterráneo Económico*, Vol 8, 203-220
- Mayor oferta bancaria ayudará a emprendedores. (2012, 22 de mayo). El Peruano  
Recuperado de <http://www.elperuano.pe/edicion/noticia-mayor-oferta-bancaria-ayudara-a-emprendedores-43107.aspx>
- MEF mantiene una proyección de crecimiento de 6% para los próximos dos años (2012, 31 de mayo) El Comercio Recuperado de:  
<http://elcomercio.pe/economia/1422005/noticia-mef-mantiene-proyeccion-crecimiento-proximos-dos-anos>
- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo. (2009). *La interoceánica oportunidades de negocios con Brasil*. Perú
- Ministerio de Economía y Finanzas (2012). Perú, perspectivas económicas y sociales.  
Recuperado de: [www.mef.gob.pe](http://www.mef.gob.pe)
- Ministerio de Economía y Finanzas (2012). Consejo Nacional de la Competitividad. *Agenda Competitividad 2012-2013*. Recuperado de  
[http://www.mef.gob.pe/contenidos/competitiv/documentos/Agenda\\_Competitividad\\_](http://www.mef.gob.pe/contenidos/competitiv/documentos/Agenda_Competitividad_)

2012\_2013.pdf

Ministerio de la Mujer y Desarrollo Social (2010, Noviembre). Boletín N° 14. “Las Tecnologías de Información y Comunicación en los Hogares - TIC”.

Ministerio de Relaciones Exteriores. (2012). *Delimitación marítima entre Perú y Chile*.

Recuperado de: <http://www.delimitacionmaritima.rree.gob.pe/demanda.html>

Ministerio de Transportes y Comunicaciones (2010). Oficina General de Planeamiento.

Anuario Estadístico 2010.

Ministerio de Transportes y Comunicaciones. Principales Logros del Sector Transportes y Comunicaciones, Agosto 2006 – Julio 2011. Recuperado de

<http://www.mtc.gob.pe/portal/1%20Logros%20agosto%202006%20%20julio%202011%20v27mayo2011.pdf>

Ministerio del Ambiente (2008). Vice Ministerio de Gestión Ambiental. Índice Desempeño Ambiental Departamental (IDAD).

Ministerio del Ambiente (2011, 14 de julio). Plan Nacional de Acción Ambiental PLANAA – Perú: 2011-2021.

Minsky, Hyman P. (1974). The Modeling of Financial Instability: An Introduction. In: Modeling and Simulation. Proceedings of the Fifth Annual Pittsburgh Conference.

Moody's subió calificación crediticia del Perú en un escalón. (2012, 16 de agosto). El Gestión  
Recuperado de <http://gestion.pe/2012/08/16/mercados/moodys-eleva-calificacion-crediticia-peru-escalon-2010224>.

Moron, E; Tejada, J; Villacorta, A. (2012). *Competencia y Concentración en el Sistema Financiero en el Perú*. Centro de Investigación de la Universidad del Pacífico.

Recuperado de:

<http://aplicaciones.indecopi.gob.pe/ArchivosPortal/boletines/recompi/castellano/articulos/otono2010/EduardoMoron.pdf>

No descartamos crecer adquiriendo otra entidad bancaria en el Perú. (2012, 16 de mayo).

Diario Gestión Recuperado de: <http://gestion.pe/2012/05/16/empresas/no-descartamos-crecer-adquiriendo-otra-entidad-bancaria-peru-2002745>

Núñez, Julio (2012, 4 de mayo). Proyecto de Ley de Dinero Electrónico en el Perú.

Recuperado de: <http://julionunezderechoinformatico.blogspot.com/2012/05/proyecto-de-ley-de-dinero-electronico.html>

Oficializan plan de estímulo por S/. 2,000 millones para contrarrestar la crisis externa. (2012, 26 de junio). Gestión. Recuperado de <http://gestion.pe/2012/06/26/economia/oficializan-plan-estimulo-s-2000-millones-contrarrestar-tesis-externa-2006090>

Perspectivas Económicas de América Latina (2011). “En qué medida es clase media américa latina”. Recuperado de: [http://www.latameconomy.org/fileadmin/uploads/laeo/Documents/E-book\\_LEo2011-SP\\_entier.pdf](http://www.latameconomy.org/fileadmin/uploads/laeo/Documents/E-book_LEo2011-SP_entier.pdf)

Perú atraviesa por histórico boom de las inversiones. (2011, 28 de enero). El Peruano  
Recuperado de <http://www.elperuano.pe/edicion/noticia.aspx?key=qVNZ6UjRBzk=>

Perú en el puesto cinco de ataques informáticos (2012, 2 de agosto) Gestión. Recuperado de: <http://www.larepublica.pe/06-02-2011/peru-en-el-puesto-cinco-de-ataques-informaticos>

Perú es el sexto más informal del mundo. (2011, 6 de julio). Peru21 Recuperado de <http://peru21.pe/noticia/844299/peru-sexto-mas-informal-mundo>

Perú prevé superávit fiscal promedio de 1.2% entre 2012 y 2015. (2012, 1 de junio).Gestión  
Recuperado de <http://gestion.pe/2012/06/01/economia/peru-preve-superavit-fiscal-promedio-12-entre-2012-y-2015-2004134>



Portal del Estado Peruano. (2012). *Organización del Estado*. Recuperado de:

[http://www.peru.gob.pep\\_directorio\\_gobierno.asp](http://www.peru.gob.pep_directorio_gobierno.asp)

Portal Perú 2021. Distintivo Empresa Socialmente Responsable (2012) Recuperado de:

<http://www.peru2021.org/principal/categoria/distintivo-esr/141/c-141>

Portal PromPerú (2012). *Perú un destino privilegiado*. Recuperado de:

<http://www.peru.travel/es/sobre-el-peru>

Porter, Michael E. (1991). *La Ventaja Competitiva de las Naciones*. Buenos Aires, Editorial Vergara.

Pobreza bajó de 48.7% en 2005 a 30% el año pasado. (2011, 11 de enero). El Peruano

Recuperado de:

<http://www.elperuano.pe/Edicion/noticia.aspx?key=vpVmQvef6do%3D>

Presidencia del Consejo de Ministros (2011). Decreto Supremo que aprueba el Plan

Operativo de la Estrategia Nacional CRECER, Decreto Supremo N° 003-2011-PCM.

Prialé Reyes G., Yamada Fukusaki G., Viladegut Orosco H., Marin Collazos I., Salazar

Thieroldt R. (2011). Superintendencia de Banca, Seguros y AFP, Universidad del Pacífico. Encuesta de cultura financiera del Perú 2011 - Enfin – 2011.

Recuperado de

[http://www.sbs.gob.pe/0/modulos/JER/JER\\_Interna.aspx?ARE=0&PFL=0&JER=100](http://www.sbs.gob.pe/0/modulos/JER/JER_Interna.aspx?ARE=0&PFL=0&JER=100)

1

Quintanilla, I. (2012). Conversación personal por F. Ávila, R. Injante, & D. Pacheco.

Situación del sector bancario peruano. Realizada el 12 de setiembre de 2012, en la oficina principal del Banco BBVA Continental, San Isidro.

Schneider, F. and Enste, D. (2000). “Shadow economies: size, causes and consequences”.

*Journal of Economic Literature*, 38(1), 77-114 (2000).

Schwab, K., Sala-i-Martin X., Greenhill, R. (2011). World Economic Forum. *The Global*

*Competitiveness Report, 2011–2012*. Geneva, Switzerland.

Scotiabank. (2012). *Perú Perspectivas 2012*. Recuperado de:

[http://www.scotiabank.com.pe/i\\_financiera/pdf/presentaciones/20120504\\_pre\\_es.pdf](http://www.scotiabank.com.pe/i_financiera/pdf/presentaciones/20120504_pre_es.pdf)

Sepa cuáles son las estrategias de los bancos para acercarse a sus clientes. (2010, 28 de junio).

El Comercio. Recuperado de: <http://elcomercio.pe/economia/502081/noticia-sepa-cuales-son-estrategias-bancos-acercarse-sus-clientes>

Sociedad de Comercio Exterior del Perú (2010). *El problema de la Informalidad*, de

*COMEX Perú Sociedad de Comercio Exterior del Perú, del Foro de la Agenda de Inclusión social, 2010*. Recuperado de: <http://www.comexperu.org.pe/>

Solidez financiera está garantizada. (2010, 22 de septiembre). El Peruano. Recuperado de

<http://www.elperuano.com.pe/Edicion/noticia.aspx?key=JAp2afS9QbA=>

Standard & Poor's subió calificación de deuda peruana de 'BBB-' a 'BBB' (2011, 30 de

agosto). La República. Recuperado de: <http://www.larepublica.pe/30-08-2011/standard-poors-subio-calificacion-de-deuda-peruana-de-bbb-bbb>

Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (2011, Junio). *Perú: Indicadores de Inclusión Financiera de los Sistemas Financiero, de Seguros y de Pensiones*.

Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (2012). *Regulación, Basilea II en el Perú*.

Recuperado de

[http://www.sbs.gob.pe/0/modulos/JER/JER\\_Interna.aspx?ARE=0&PFL=0&JER=107](http://www.sbs.gob.pe/0/modulos/JER/JER_Interna.aspx?ARE=0&PFL=0&JER=107)

5

Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (2012). *Supervisión*. Recuperado de

[http://www.sbs.gob.pe/0/modulos/JER/JER\\_Interna.aspx?ARE=0&PFL=0&JER=100](http://www.sbs.gob.pe/0/modulos/JER/JER_Interna.aspx?ARE=0&PFL=0&JER=100)

1

Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (2012). *El Nuevo Acuerdo de Capital y el*

*Sistema Financiero Peruano*. Recuperado de:

[http://www.sbs.gob.pe/0/modulos/JER/JER\\_Interna.aspx?ARE=0&PFL=0&JER=120](http://www.sbs.gob.pe/0/modulos/JER/JER_Interna.aspx?ARE=0&PFL=0&JER=120)

Superintendencia de Bancos e Instituciones Financieras Chile (2012a). *Principales*

*Indicadores del Sistema Bancario al mes de junio*. Recuperado de [www.sbif.cl](http://www.sbif.cl)

Superintendencia de Bancos e Instituciones Financieras Chile (2012b). *Nuevos Reportes*

*Financieros. Reportes mensuales 2009 – 2012*. Recuperado de:

[http://www.sbif.cl/sbifweb/servlet/InfoFinanciera?indice=4.1&idCategoria=2151&tip\\_ocont=2359&preg=7877](http://www.sbif.cl/sbifweb/servlet/InfoFinanciera?indice=4.1&idCategoria=2151&tip_ocont=2359&preg=7877)

Superintendencia de Bancos e Instituciones Financieras Chile (2012c). *Nuevos Reportes*

*Financieros. Reportes mensuales 2009 – 2012*. Recuperado de:

[http://www.sbif.cl/sbifweb/servlet/InfoFinanciera?indice=4.1&idCategoria=2151&tip\\_ocont=2359&preg=7877](http://www.sbif.cl/sbifweb/servlet/InfoFinanciera?indice=4.1&idCategoria=2151&tip_ocont=2359&preg=7877)

Unión Internacional de Telecomunicaciones, (2010). “Según un nuevo Informe de la UIT, el interés por las TIC aumenta en todo el mundo y los precios disminuyen”. Recuperado de: [http://www.itu.int/newsroom/press\\_releases/2010/08-es.html](http://www.itu.int/newsroom/press_releases/2010/08-es.html)

Ware, Derrick. (1996). Principios básicos de supervisión bancaria. México: Centro de estudios Monetarios Latinoamericanos.

## Apéndice A: Acuerdo de Basilea

El Nuevo Acuerdo de Capital o Basilea II brinda un conjunto de principios y recomendaciones del Comité de Basilea sobre Supervisión Bancaria y tiene como objetivo propiciar la convergencia regulatoria hacia estándares más avanzados sobre medición y gestión de los principales riesgos en la industria bancaria. El Comité de Basilea forma parte del Banco Internacional de Pagos (BIS por sus siglas en inglés) y fue creado por acuerdo de los representantes de los Bancos Centrales de los 10 países más industrializados con el propósito de formular una serie principios y estándares de supervisión bancaria, los que han sido acogidos no solamente por los países miembros, sino por la mayoría de países en el mundo. El Perú, por medio de la SBS, es consciente de las ventajas en seguridad y estabilidad que genera un esquema como el propuesto en Basilea II y no está al margen de esta reforma internacional de la regulación bancaria. El cronograma de implementación seguido en Perú se inició en el año 2007 con los estudios de impacto y la emisión de la normativa necesaria para la implementación del NAC. Esta primera fase duró hasta junio del 2009 y a partir de julio del 2009 entró en vigencia del método estandarizado para riesgo de crédito y riesgo de mercado, y el método básico y estándar alternativo para riesgo operacional. Asimismo, es a partir de esta fecha que las empresas pueden postular para el uso de modelos internos.

A raíz de la reciente crisis financiera internacional, que evidenció la necesidad de fortalecer la regulación, supervisión y gestión de riesgos del sector bancario, el Comité de Basilea inició en el 2009 la reforma de Basilea II, actualmente llamada Basilea III. En este sentido, la SBS actualmente está evaluando la implementación de estos cambios de acuerdo a la realidad peruana.

### Basilea II en el Perú

En abril de 2003, la SBS decidió asumir el reto de la implementación y adecuación de

lo propuesto por el comité de Basilea y estableció el Comité Especial Basilea II (CEB), en el cual se encuentran representadas las diversas áreas de la Superintendencia involucradas.

Entre las principales labores que viene realizando este Comité se encuentran las siguientes:

- Diseño de la supervisión según los principios de Basilea II.
- Adecuación de la estructura orgánica.
- Acceso a información nivel de operación: Nueva Central de Riesgos.
- El establecimiento de procedimientos de supervisión y mecanismos de alerta.
- Evaluación cuantitativa del impacto de la implementación del NAC en el sistema financiero peruano.
- Identificación de los principales cambios en la regulación y estudio de nuevas normas.
- Diseño del marco de transparencia ajustado a Basilea II.

#### **Aplicación del Pilar 1 en el Perú**

El artículo 199° de la Ley General establece que el patrimonio efectivo de las empresas debe ser igual o mayor al 10% de los activos y contingentes ponderados por riesgo totales que corresponden a la suma de: el requerimiento de patrimonio efectivo por riesgo de mercado multiplicado por 10, el requerimiento de patrimonio efectivo por riesgo operacional multiplicado por 10 y los activos y contingentes ponderados por riesgo de crédito. Dicho cómputo debe incluir toda exposición o activo en moneda nacional o extranjera, incluidas sus sucursales en el extranjero.

Las empresas deberán contar con un proceso para evaluar la suficiencia de su patrimonio efectivo en función a su perfil de riesgo.

#### **Aplicación del Pilar 2 en el Perú**

La finalidad del segundo pilar del nuevo acuerdo de capital es asegurar que cada entidad financiera cuente con procesos internos confiables para evaluar la suficiencia de su capital, y que se consideren diversos riesgos de la entidad financiera que no han sido comprendidos en

el Pilar 1. En línea con esta motivación, la SBS, prepublicó en noviembre del 2010 el Reglamento para el Requerimiento de Patrimonio Efectivo Adicional, el cual establece requerimientos de patrimonio efectivo por diversos elementos de riesgo no contemplados en el Pilar 1 como:

- Ciclo económico
- Riesgo por concentración
- Riesgo por concentración de mercado
- Riesgo por tasa de interés en el libro bancario (banking book)
- Otros riesgos

### **Aplicación del Pilar 3 en el Perú**

Los requisitos de transparencia o disciplina de mercado (Pilar 3) están diseñados para facilitar el empleo de los mecanismos de mercado con fines prudenciales, complementando los requerimientos de capital mínimos (Pilar 1) y el proceso de examen del supervisor (Pilar 2) de Basilea II.

La SBS reconoce la importancia de la disciplina de mercado puesto que se creemos que los participantes recompensarán una estrategia consciente de administración de riesgos en sus decisiones de crédito e inversión y penalizarán un comportamiento más arriesgado, lo cual se traducirá en un incentivo para que las entidades financieras manejen y controlen sus riesgos de manera eficiente. Es así, que las SBS viene desarrollando una norma que cubra los requerimientos de divulgación de información para la aplicación de este pilar en el Perú.

Basilea II señala criterios cualitativos y cuantitativos para la publicación de información referente al ámbito de aplicación de las normas de capital, la estructura de capital y la metodología para determinar la adecuación del capital de las empresas, buscando proporcionar información importante a los participantes del mercado sobre la capacidad de los bancos para absorber pérdidas financieras. Asimismo, Basilea II establece requisitos y

recomendaciones para la divulgación de información cualitativa y cuantitativa acerca de los riesgos que enfrentan las empresas, incluyendo los objetivos, políticas, estructura organizativa y los procesos vinculados a la gestión de riesgos, así como las exposiciones, coberturas y mitigantes de dichos riesgos.

