

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ

ESCUELA DE POSGRADO



Planeamiento Estratégico del Sector Retail Financiero

**TESIS PARA OBTENER EL GRADO DE MAGISTER EN ADMINISTRACIÓN DE
NEGOCIOS GLOBALES
OTORGADO POR LA PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ**

PRESENTADO POR

Jossimar Bazán Pérez

Miguel Alejandro Gutiérrez Torres

Magaly Paredes Espinoza

Maria Teresa Rivas Solís

Arturo Eduardo Su Silva

Asesor: Gloria María Zambrano Aranda

Santiago de Surco, marzo de 2019

Agradecimientos

Expresamos nuestra mayor gratitud:

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

A cada uno de nuestros profesores por transmitirnos no solo los conocimientos sino también sus experiencias y motivarnos por mejorar aprendiendo día a día.

A nuestro profesor el Dr. Fernando D'Alessio Ipinza por guiarnos en la estructuración del presente trabajo.

A nuestra asesora y amiga Gloria Zambrano Aranda quien nos apoyó en el desarrollo del presente trabajo para culminarlo con calidad.

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

Dedicatorias

Con todo mi cariño para mi familia; de manera especial a mi esposa, quienes han puesto toda su confianza para lograr un objetivo más en mi vida. Todo este trabajo ha sido posible gracias a ellos.

Jossimar Bazan

A mis padres, hermana y sobrinos, y especialmente a Ti. Gracias por apoyarme siempre.

Miguel Gutiérrez

A Dios por haberme permitido culminar con éxito este reto asumido. A mi familia, por su apoyo incondicional y constante, y por ser mi gran motivación diaria. Al Grupo I, grandes profesionales, por su amistad y experiencias compartidas

Magaly Paredes

Para mi papi que siempre me acompaña y mi gordita hermosa: Bertha, quien me dio la vida, me enseña y me cuida y para mis hermosas familias que son mi motor y razón de existir y al Grupo I, el mejor grupo de todo el GLOBAL XI ¡mis infinitas gracias!

Arturo Su

A mi familia por su apoyo constante

Maria Teresa Rivas

Resumen Ejecutivo

El presente Plan Estratégico del Sector Retail Financiero se ha hecho en base a la metodología del modelo secuencial del Proceso Estratégico desarrollado por el Dr. Fernando D'Alessio. Como resultado de este proceso se han formulado las estrategias de mejora para el sector y su importancia en la inclusión financiera del Perú considerando el dinamismo del Sector Financiero.

De esta manera, la visión que plantea el Plan Estratégico del Sector Retail Financiero establece que al 2025, el Sector Retail Financiero pueda alcanzar el 41% de participación de la inclusión financiera del Perú, brindando acceso al crédito a niveles socioeconómicos de la población desatendidos, impulsando instrumentos financieros digitales mediante la penetración en el mercado con nuevos establecimientos en Lima dirigiéndose a NSE C y D y provincias, además del uso de redes sociales, creando alianzas estratégicas con establecimientos locales y comerciales que ofrecen productos distintos a los de las tiendas retail para obtener beneficios cruzados a través de comunicación por campañas de concientización para el uso de canales online y por las agencias.

Teniendo como consigna invertir en innovación tecnológica para implementar una plataforma de ventas simple y rápida (i.e., big data) que permita incrementar la cantidad de usuarios de tarjetas y créditos elaborando mejores ofertas personalizadas incrementen los atributos de valor de los productos financieros ofrecidos.

Finalmente, a lo largo del plan se establece la necesaria participación de las principales empresas del Sector Retail Financiero conjuntamente con el Estado Peruano mediante la Comisión Multisectorial de Inclusión Financiera, tomando en consideración que el crecimiento del Sector Retail Financiero es una gran oportunidad de inclusión financiera que permitirá a la sociedad peruana mejorar su calidad de vida y crecer sostenidamente.

Abstract

The present Strategic Plan for the Retail Financial Sector has been made based on the methodology of the sequential model of the Strategic Process developed by Dr. Fernando D'Alessio. As a result of this process, strategies have been formulated to improve the Retail Financial Sector and its importance in the financial inclusion of Peru, taking into consideration the dynamism of the Financial Sector.

In this way, the vision set out in the Strategic Plan for the Retail Financial Sector establishes that by 2025, the Retail Financial Sector may reach a 41% participation in Peru's financial inclusion, providing access to credit at unattended socioeconomic levels of the population, promoting digital financial instruments.

This will be achieved through penetration in the market with new establishments in Lima addressing NSE C and D and provinces, in addition to the use of social networks, creating strategic alliances with local and commercial establishments that offer products different from those of retail stores to obtain benefits crossed through communication by awareness campaigns for the use of online channels and by the agencies.

With the aim of investing in technological innovation to create a simple and fast sales platform (i.e., big data) that allows increasing the number of card and credit users preparing better personalized offers, increase the value attributes of the financial products offered.

Finally, throughout the plan the necessary participation of the main companies of the Retail Financial Sector is established jointly with the Peruvian State through the Multisectorial Commission of Financial Inclusion, taking into consideration that the growth of the Retail Financial Sector is a great opportunity for financial inclusion that will allow Peruvian society to improve their quality of life and grow steadily.

Tabla de Contenidos

Lista de Tablas	vii
Lista de Figuras.....	x
El Proceso Estratégico: Una Visión General	xii
Capítulo I: Situación General del Sector Retail Financiero	1
1.1 Situación General	1
1.2 Conclusiones.....	13
Capítulo II: Visión, Misión, Valores, y Código de Ética	14
2.1 Antecedentes.....	14
2.2 Visión.....	14
2.3 Misión.....	17
2.4 Valores.....	18
2.5 Código de Ética	19
2.6 Conclusiones.....	20
Capítulo III: Evaluación Externa.....	22
3.1 Análisis Tridimensional de las Naciones.....	22
3.1.1 Intereses nacionales. Matriz de Intereses Nacionales (MIN).....	22
3.1.2 Potencial nacional	24
3.1.3 Principios cardinales	34
3.1.4 Influencia del análisis en el Sector Retail Financiero	36
3.2 Análisis Competitivo del País.....	36
3.2.1 Condiciones de los factores.....	38
3.2.2 Condiciones de la demanda.....	39
3.2.3 Estrategia, estructura, y rivalidad de las empresas.....	41
3.2.4 Sectores relacionados y de apoyo.....	42

3.2.5 Influencia del análisis en el Sector Retail Financiero	44
3.3 Análisis del Entorno PESTE.....	45
3.3.1 Fuerzas políticas, gubernamentales, y legales (P).....	46
3.3.2 Fuerzas económicas y financieras (E).....	48
3.3.3 Fuerzas sociales, culturales, y demográficas (S).....	52
3.3.4 Fuerzas tecnológicas y científicas (T).....	56
3.3.5 Fuerzas ecológicas y ambientales (E)	61
3.4 Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE).....	61
3.5 El Sector Retail Financiero y Sus Competidores.....	63
3.5.1 Poder de negociación de los proveedores	63
3.5.2 Poder de negociación de los compradores	65
3.5.3 Amenaza de los sustitutos	66
3.5.4 Amenaza de los entrantes.....	67
3.5.5 Rivalidad de los competidores	68
3.6 El Sector Retail Financiero y Sus Referentes.....	70
3.7 Matriz Perfil Competitivo (MPC) y Matriz Perfil Referencial (MPR)	71
3.8 Conclusiones.....	72
Capítulo IV: Evaluación Interna.....	74
4.1 Análisis Interno AMOFHIT	74
4.1.1 Administración y gerencia (A).....	74
4.1.2 Marketing y ventas (M).....	75
4.1.3 Operaciones y logística. Infraestructura (O)	77
4.1.4 Finanzas y contabilidad (F).....	78
4.1.5 Recursos humanos (H)	84
4.1.6 Sistema de información y comunicaciones	85

4.1.7 Tecnología e investigación y desarrollo (T).....	87
4.2 Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI)	89
4.3 Conclusiones.....	90
Capítulo V: Intereses del Sector Retail Financiero y Objetivos a Largo Plazo	92
5.1 Intereses del Sector Retail Financiero	92
5.2 Potencial del Sector Retail Financiero.....	92
5.3 Principios Cardinales del Sector Retail Financiero	95
5.4 Matriz de Intereses del Sector Retail Financiero (MIO)	97
5.5 Objetivos a Largo Plazo	98
5.6 Conclusiones.....	99
Capítulo VI: El Proceso Estratégico	101
6.1 Matriz Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas (MFODA).....	101
6.2 Matriz Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (MPEYEA).....	103
6.3 Matriz Boston Consulting Group (MBCG)	105
6.4 Matriz Interna Externa (MIE).....	106
6.5 Matriz Gran Estrategia (MGE)	109
6.6 Matriz de Decisión Estratégica (MDE)	111
6.7 Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE).....	111
6.8 Matriz de Rumelt (MR)	111
6.9 Matriz de Ética (ME).....	112
6.10 Estrategias Retenidas y de Contingencia.....	118
6.11 Matriz de Estrategias vs. Objetivos a Largo Plazo	118
6.12 Matriz de Posibilidades de los Competidores.....	118
6.13 Conclusiones.....	118
Capítulo VII: Implementación Estratégica	123

7.1 Objetivos a Corto Plazo.....	123
7.2 Recursos Asignados a los Objetivos a Corto Plazo.....	126
7.3 Políticas de cada Estrategia.....	127
7.4 Estructura del Sector Retail Financiero.....	130
7.5 Medioambiente, Ecología, y Responsabilidad Social.....	131
7.6 Recursos Humanos y Motivación.....	134
7.7 Gestión del Cambio.....	134
7.8 Conclusiones.....	135
Capítulo VIII: Evaluación Estratégica.....	136
8.1 Perspectivas de Control.....	136
8.1.1 Aprendizaje interno.....	137
8.1.2 Procesos.....	137
8.1.3 Clientes.....	137
8.1.4 Financiera.....	138
8.2 Tablero de Control Balanceado (Balance Scorecard).....	138
8.3 Conclusiones.....	138
Capítulo IX: Competitividad del Sector Retail Financiero.....	141
9.1 Análisis Competitivo del Sector Retail Financiero.....	141
9.2 Identificación de las Ventajas Competitivas del Sector Retail Financiero.....	141
9.3 Identificación y Análisis de Potenciales Clústeres del Sector Retail Financiero.....	143
9.4 Identificación de los Aspectos Estratégicos de los Potenciales Clústeres.....	143
9.5 Conclusiones.....	144
Capítulo X: Conclusiones y Recomendaciones.....	145
10.1 Plan Estratégico Integral.....	145
10.2 Conclusiones Finales.....	145

10.3 Recomendaciones Finales.....149

10.4 Futuro del Sector Retail Financiero.....151

Referencias.....153



Lista de Tablas

Tabla 1	Países Emergentes Más Atractivos para Invertir en el Sector Retail según el GRDI 2017	5
Tabla 2	Composición del Sistema Financiero Peruano a Junio del 2018	8
Tabla 3	Tarjetas de Crédito por Tipo de Crédito y Empresa Bancaria (al 31 de Mayo de 2018).....	8
Tabla 4	Tarjetas de Crédito por Tipo de Crédito y Empresa Financiera (al 31 de Mayo de 2018)	9
Tabla 5	Evaluación de los Nueve Criterios para Definir la Visión.....	15
Tabla 6	Matriz de Intereses Nacionales	24
Tabla 7	Perú: Población Total, por Grupo de Edad, según Departamento, al 30 de junio de 2025.....	26
Tabla 8	Perú: PBI Desestacionalizado por Actividad Económica (Variación Porcentual Respecto al Trimestre Anterior).....	29
Tabla 9	PBI por Sectores Económicos (Var. % Real)	29
Tabla 10	Ranking según el ICG 2017-2018 de los Países Sudamericanos.....	44
Tabla 11	Demanda Interna y PBI (Var. % Real Anual).....	49
Tabla 12	PBI por Sectores (Var. % Real Anual)	49
Tabla 13	Matriz de Evaluación de Factores Externos para el Sector Retail Financiero	62
Tabla 14	Concentración en el Sistema Financiero (Participación de las Cuatro Entidades Más Grandes)	68
Tabla 15	Matriz del Perfil Competitivo del Sector Retail Financiero	71
Tabla 16	Matriz de Referencia del Sector Retail Financiero	72
Tabla 17	Indicadores de Liquidez y Rentabilidad de la Banca Múltiple	80
Tabla 18	Indicadores de Liquidez y Rentabilidad de las Empresas Financieras	81

Tabla 19	Ratio de Capital Global de la Banca Múltiple y de las Empresas Financieras	82
Tabla 20	Ratio de Capital Global de las Empresas Que Forman Parte del Retail Financiero.....	82
Tabla 21	Ratios de Morosidad por Días de Incumplimiento por Empresa Bancaria.....	83
Tabla 22	Ratios de Morosidad por Días de Incumplimiento por Empresa Financiera	84
Tabla 23	Personal según Categoría Laboral por Empresa Bancaria	85
Tabla 24	Matriz de Evaluación de Factores Internos para el Sector Retail Financiero	89
Tabla 25	Matriz de Intereses del Sector Retail Financiero	98
Tabla 26	Matriz Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas (MFODA) para el Sector Retail Financiero.....	102
Tabla 27	MPEYEA para el Sector Retail Financiero.....	104
Tabla 28	Matriz de Decisión Estratégica para el Sector Retail Financiero.....	114
Tabla 29	Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico para el Sector Retail Financiero.....	115
Tabla 30	Matriz de Rumelt para el Sector Retail Financiero.....	116
Tabla 31	Matriz de Ética para el Sector Retail Financiero	117
Tabla 32	Matriz de Estrategias Retenidas y de Contingencia para el Sector Retail Financiero.....	119
Tabla 33	Matriz de Estrategias vs. Objetivos a Largo Plazo para el Sector Retail Financiero.....	120
Tabla 34	Matriz de Posibilidades de los Competidores y Sustitutos para el Sector Retail Financiero	121
Tabla 35	Matriz de Recursos Asignados a los Objetivos a Corto Plazo para el Sector Retail Financiero	128
Tabla 36	Matriz de Políticas de cada Estrategia para el Sector Retail Financiero.....	129

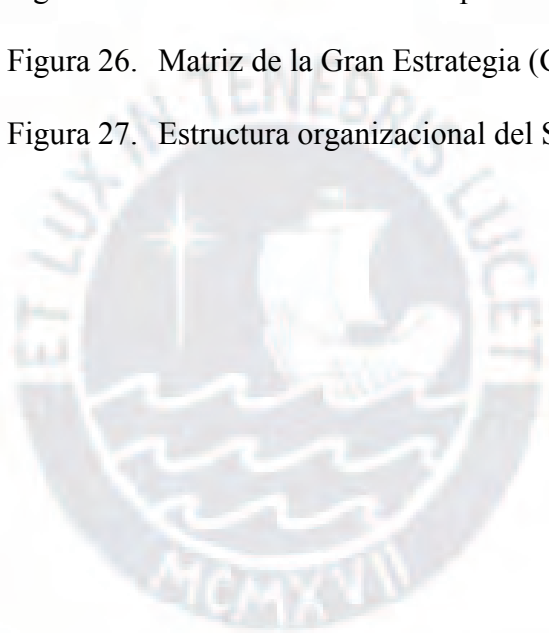
Tabla 37	Tablero de Control Balanceado para el Sector Retail Financiero	140
Tabla 38	Plan Estratégico Integral para el Sector Retail Financiero	148



Lista de Figuras

Figura 0.	Modelo Secuencial del Proceso Estratégico.	xii
Figura 1.	Análisis por subsector: Supermercados.	9
Figura 2.	Análisis por subsector: Tiendas por departamento.	10
Figura 3.	Hogares peruanos elevan sus compras.	11
Figura 4.	PBI y demanda interna 2008-2018.	28
Figura 5.	Proyección de la inflación 2015-2019 (variación porcentual en los últimos 12 meses).	30
Figura 6.	ICG 2017-2018 en Latinoamérica y el Caribe.	31
Figura 7.	PBI real per cápita 1950-2014 (en miles US\$ del 2005 ajustados por paridad de poder de compra).	38
Figura 8.	Perú: Principales ventajas y desventajas según el ICG 2015-2016 (ubicación dentro del ranking de 140 países).	39
Figura 9.	Transformación de la estructura social en el Perú.	40
Figura 10.	PBI y demanda interna, 2008-I y 2018-II (variación porcentual del índice de volumen físico respecto al mismo período del año anterior. Año base 2007=100).	42
Figura 11.	Factores más problemáticos para hacer negocios 2017-2018.	45
Figura 12.	IGC 2017-2018 (1=mejor, 137=peor).	50
Figura 13.	Plan de Impulso Económico 2018-2021.	51
Figura 14.	Inversión en infraestructura y en minería 2018-2021.	52
Figura 15.	Crédito de consumo al sector privado y consumo privado (var. % anual).	52
Figura 16.	Perú: Población total y tasa de crecimiento promedio anual 1940-2017.	53
Figura 17.	Estructura de la población en el Perú a julio del 2025 y julio del 2050.	54
Figura 18.	Distribución de personas según NSE 2017-Perú Urbano.	55

Figura 19. Crecimiento de la pobreza (%).	56
Figura 20. TCA en tarjetas de crédito.	76
Figura 21. Principales razones para invertir en tecnología en los próximos tres años.	85
Figura 22. Desconfianza en canales y operaciones digitales.	86
Figura 23. Representación gráfica de la MPEYEA para el Sector Retail Financiero.	105
Figura 24. MBCG para el Sector Retail Financiero.	106
Figura 25. Matriz Interna-Externa para el Sector Retail Financiero.	108
Figura 26. Matriz de la Gran Estrategia (GE) para el Sector Retail Financiero.	113
Figura 27. Estructura organizacional del Sector Retail Financiero.	132



El Proceso Estratégico: Una Visión General

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

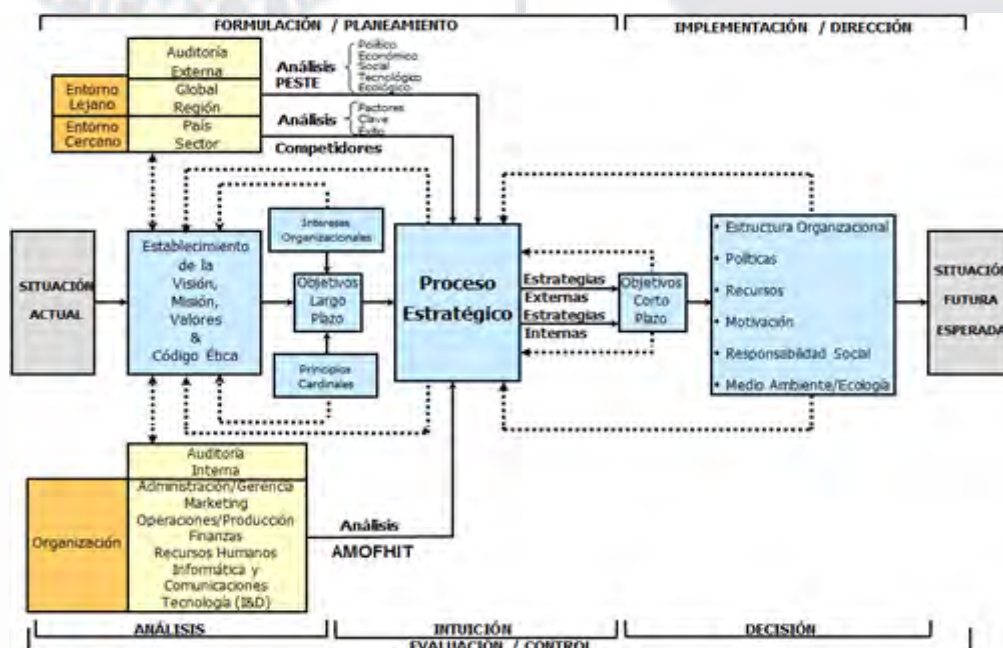


Figura 0. Modelo Secuencial del Proceso Estratégico. Tomado de *El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia* (3a ed. rev.), por F. A. D'Alessio, 2015, p. 11. Lima., Perú: Pearson.

El modelo empieza con el análisis de la situación actual, seguida por el establecimiento de la visión, la misión, los valores, y el código de ética; estos cuatro componentes guían y norman el accionar de la organización. Luego, se desarrolla la evaluación externa con la finalidad de determinar la influencia del entorno en la organización que se estudia y analizar la industria global a través del análisis del entorno PESTE (Fuerzas Políticas, Económicas, Sociales, Tecnológicas, y Ecológicas). De dicho análisis se deriva la Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE), la cual permite conocer el impacto del entorno determinado en base a las oportunidades que podrían beneficiar a la organización, las amenazas que deben evitarse, y cómo la organización está actuando sobre estos factores. Del análisis PESTE y de los Competidores se deriva la evaluación de la Organización con relación a sus Competidores, de la cual se desprenden las matrices de Perfil Competitivo (MPC) y de Perfil de Referencia (MPR). De este modo, la evaluación externa permite identificar las oportunidades y amenazas clave, la situación de los competidores y los factores críticos de éxito en el sector industrial, facilitando a los planeadores el inicio del proceso que los guiará a la formulación de estrategias que permitan sacar ventaja de las oportunidades, evitar y/o reducir el impacto de las amenazas, conocer los factores clave que les permita tener éxito en el sector industrial, y superar a la competencia.

Posteriormente, se desarrolla la evaluación interna, la cual se encuentra orientada a la definición de estrategias que permitan capitalizar las fortalezas y neutralizar las debilidades, de modo que se construyan ventajas competitivas a partir de la identificación de las competencias distintivas. Para ello se lleva a cabo el análisis interno AMOFHIT (Administración y Gerencia, Marketing y Ventas, Operaciones Productivas y de Servicios e Infraestructura, Finanzas y Contabilidad, Recursos Humanos y Cultura, Informática y Comunicaciones, y Tecnología), del cual surge la Matriz de Evaluación de Factores Internos

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

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

Las matrices presentadas, 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, la 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 los OLP, 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. La integración de la intuición con el análisis se hace indispensable durante esta etapa, ya que favorece a la selección de las estrategias.

Después de haber formulado el plan estratégico que permita alcanzar la proyección futura de la organización, se ponen en marcha los lineamientos estratégicos identificados y se efectúan las estrategias retenidas por la organización dando lugar a la Implementación Estratégica. Esta consiste básicamente en convertir los planes estratégicos en acciones y, posteriormente, en resultados. Cabe destacar que una formulación exitosa no garantiza una implementación exitosa. 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 de la organización y se plantean las conclusiones y recomendaciones necesarias para alcanzar la situación futura deseada de la organización. Un Plan Estratégico Integral es necesario para visualizar todo el proceso de un golpe de vista. El Planeamiento Estratégico puede ser desarrollado para una

microempresa, empresa, institución, sector industrial, puerto, ciudad, municipalidad, región, país u otros.



Capítulo I: Situación General del Sector Retail Financiero

1.1 Situación General

El inicio del retail se relaciona con el poder adquisitivo de la población y la sociedad industrial y este ha ido evolucionando durante los siglos XIX y XX. La revolución industrial y la aparición de grandes almacenes han permitido mejoras en el sector hasta lo que se observa en la sociedad, según María Teresa Aranzábal, consejera de Adolfo Domínguez (Riera, 2016). El desarrollo de este sector ha traído como consecuencia el surgimiento de nuevos subsectores del retail: (a) de consumibles; (b) el Internet; (c) el *fashion*; (d) el *food*; y finalmente (e) el financiero, que surge de la sinergia entre el sector retail y el financiero, y es el sector de interés para el presente plan estratégico. A continuación, se presenta su situación general a partir de: (a) la sinergia entre el sector retail y el sector financiero, (b) el desarrollo del Sector Retail Financiero, (c) la situación actual del Sector Retail Financiero en el Perú, y (d) las estrategias del 2018.

Sinergia entre los sectores retail y financiero. El sistema financiero ofrece diversos productos (e.g., préstamos personales, créditos hipotecarios, líneas de crédito a través de tarjetas bancarias, entre otros). A la vez, las mismas tiendas de bienes y servicios tratan de capturar a sus clientes ofreciéndoles sus propios financiamientos a través de descuentos y compras a plazos; cada una de ellas proporcionando las mejores condiciones en el mercado. De esta manera, algunas empresas han creado dentro de sus unidades de negocio, empresas financieras que manejan, a gran escala, sus tarjetas de crédito en el mercado nacional (Agapito, 2010).

No es una novedad decir que el crédito es la forma de financiamiento más comúnmente utilizada por las familias y las empresas, puesto que les permite obtener dinero de otro agente del mercado con el compromiso de devolverlo a futuro junto con un interés adicional, en una forma de pago y durante un plazo acordado. Así, diversas familias y

empresas pueden presentar necesidades de financiamiento que son suplidas por medio del crédito. Este es el caso de familias que recurren a créditos para financiar la compra de bienes muebles (e.g., vehículos, electrodomésticos, etc.), inmuebles (e.g., viviendas, terrenos, etc.), y servicios (e.g., tratamientos médicos, etc.); mientras que las empresas solicitan créditos para financiar capital de trabajo, maquinaria, equipo, entre otros. En ese sentido, uno de los principales aportes del crédito es que permite dinamizar la economía, incentivando el consumo y la inversión de las familias y empresas, actividades que por diferentes motivos pueden tener un déficit de fondos que son suplidos por el sistema financiero. Ello finalmente, genera un impacto positivo sobre el producto bruto interno (PBI), permitiendo la satisfacción de necesidades y contribuyendo a elevar el nivel de bienestar de la población en general (Asociación de Bancos del Perú [ASBANC], 2018a).

En cuanto al desempeño del sector retail en la captación de clientes para impulsar su negocio financiero, específicamente sobre las tiendas por departamento y supermercados, según los resultados mostrados por Kantar WorlPanel, los autoservicios y/o tiendas departamentales han registrado mejores resultados de captación de clientes en comparación con las entidades exclusivamente bancarias; lo que estaría asociado a la facilidad que otorgan las tarjetas de estas tiendas, que suelen ir acompañadas de programas de membresía o de puntos amarrados al consumo en sus propios locales (“Más del 30% de Peruanos,” 2018). En ese sentido, se puede inferir que la estrategia que siguen algunas empresas del sector retail es enfocarse en emitir sus propias tarjetas de crédito con el fin de generar ingresos adicionales.

Desarrollo del Sector Retail Financiero. El Sector Retail Financiero aparece en Chile en el siglo XIX, originándose como parte de la inclusión de nuevas líneas de producto en sus tiendas como la categoría electrohogar, la cual por los precios que sostenía, requería brindar facilidades de pago al consumidor final. En este país, la industria del comercio detallista o minorista es uno de los sectores más dinámicos de la economía, encontrándose en

permanente evolución y con alto grado de competencia. Estas características la transformaron en el mercado más atractivo de Latinoamérica (Retail Financiero, 2018a).

Según Borja (2011), la oportunidad atendida con este sector fue la de dar acceso a una mayor cantidad de clientes a las tiendas por departamento, brindando créditos que permitan mayor consumo en ticket promedio y en recurrencia, el cual duplica el margen de los retailers. Por un lado, se tiene el margen natural del producto vendido y por otro, el margen financiero creado por el consumo al crédito. En ese sentido, puede notarse que el sector se originó como un insumo para mejorar las ventas transformándose posteriormente en un negocio independiente. El alto volumen de clientes e historial crediticio han permitido que las empresas de este sector puedan penetrar nichos de mercado desatendidos por la banca tradicional.

Respecto al desarrollo de este sector en Latinoamérica, el caso de Chile es el más representativo, debido al amplio dinamismo con el que se ha desarrollado. Entre los elementos para caracterizar el modelo de negocio del retail chileno, se deben enfatizar los siguientes: centran en su prestigio consolidado como marca en el manejo de una amplia cartera de clientes que les permite su fidelización, potenciar el negocio comercial, y alcanzar atractivas rentabilidades, y enfatizan en la introducción de líneas de marcas propias que favorecen el margen y fomentan la lealtad en los consumidores, según Jarufe (como se citó en Rivera, 2014).

Además, el Sector Retail Financiero chileno se basa en cuatro aspectos importantes: (a) la tarjeta de crédito como principal producto; (b) la democratización del crédito, es decir que este incluya a todos los sectores llegando a todas las regiones del país; (c) debe ser un mercado altamente competitivo; y por último (d) ser un modelo de exportación, como ha sido el caso del retail financiero chileno, que ha sido copiado en distintas empresas de Latinoamérica dentro de países como Argentina, Brasil, Colombia, México, o Perú (Retail

Financiero, 2018a). Según Borja (2011), el sector retail de Chile es el que goza de mayor aceptación para las inversiones en Latinoamérica.

Estado actual del Sector Retail Financiero en el Perú. En referencia a las tiendas por departamento en el Perú, su surgimiento se efectuó a finales del siglo XIX e inicios del siglo XX, durante el Gobierno de Nicolás de Piérola. Se atribuye su desarrollo a que en la ciudad de Lima se pretendía emular la moda parisina considerando el crecimiento económico sostenido a causa de la “fiebre del caucho”. Estas tiendas se especializaban en importar artículos europeos con el objetivo de igualar el estilo de vida burgués europeo siendo administradas en su mayoría por inmigrantes; sin embargo, estas tiendas se dedicaban a comercializar un rubro específico (Velásquez, 2008).

Desde su ingreso al Perú, el sector retail ha mostrado un crecimiento constante, presentando en los últimos años un crecimiento del 12.6%. Según la Cámara de Comercio de Lima (CCL), el sector ha presentado este crecimiento desde el 2015 hasta el 2018, sobre todo por el crecimiento del número de tiendas de descuento. Según Diego Macera, gerente del Instituto Peruano de Economía (IPE), un factor que influye en el crecimiento del sector retail en Latinoamérica es el crecimiento de la creación de empleo formal. Ello se atribuye a que la generación de empleo no solo da como resultado la contratación de personal calificado, sino también permite el crecimiento de estas personas (que pertenecen a la clase media) y que finalmente, representan una fuerza adquisitiva importante para este sector (“Sector Retail en Perú Proyecta,” 2018). Sobre el particular, los esfuerzos del Gobierno peruano para promover la integración comercial y buscar acuerdos de libre comercio, atrajo inversión extranjera y en particular en dicho sector, el cual ha aportado al crecimiento económico sostenido durante ya dos décadas (Reyes, 2018).

Según el reporte de FocusEconomics (2018a), empresa reconocida como proveedor líder de análisis económico y pronósticos para diferentes países de África, Asia, Europa, y

América, la economía peruana es la séptima más grande en Latinoamérica. La demanda interna ha sido el principal impulsor del crecimiento, puesto que una mejora general de la confianza en la economía ha impulsado el consumo interno y la inversión. En el presente año, la actividad económica ha aumentado a un fuerte ritmo en mayo después del máximo de cinco años de abril. El sector de servicios es el principal contribuyente al PBI del país, con casi el 60% del PBI derivado de este sector. Además, los datos publicados recientemente muestran que el crédito a empresas y hogares siguió creciendo sólidamente en junio del presente año, lo que sugiere un sólido desempeño económico continuo.

Según el ranking Global Retail Development Index (GRDI) 2017, el Perú se ubicó en el puesto 9 de un total de 30 países emergentes en el ámbito mundial, calificados como los más atractivos para invertir en el sector retail, manteniéndose en la misma posición respecto al año anterior. En este ranking a nivel Latinoamérica, Perú encabeza la lista, seguido por Colombia en el puesto 10, Paraguay en el puesto 19, Bolivia en el puesto 28, y Brasil en el puesto 29 (Reyes, 2018), como se muestra en la Tabla 1.

Tabla 1

Países Emergentes Más Atractivos para Invertir en el Sector Retail según el GRDI 2017

Posición	País	Puntaje	Posición	País	Puntaje
1	India	71.7	16	Kazajistán	48.4
2	China	70.4	17	Costa de Marfil	48.4
3	Malasia	60.9	18	Filipinas	46.8
4	Turquía	59.8	19	Paraguay	45.7
5	Emiratos Árabes	59.4	20	Rumania	45.6
6	Vietnam	56.1	21	Tanzania	45.4
7	Marruecos	56.1	22	Rusia	43.2
8	Indonesia	55.9	23	Azerbaiyán	42.9
9	Perú	54.0	24	Túnez	42.7
10	Colombia	53.6	25	Kenia	41.3
11	Arabia Saudita	53.6	26	Sudáfrica	40.2
12	Sri Lanka	51.8	27	Nigeria	39.9
13	República Dominicana	51.7	28	Bolivia	39.6
14	Argelia	50.1	29	Brasil	39.3
15	Jordán	49.0	30	Tailandia	37.8

Nota. Tomado de “Crecimiento del Retail en el Perú,” por S. Reyes, 2018, *Mercado Negro*. Recuperado de <https://www.mercadonegro.pe/crecimiento-del-retail-en-el-peru/>

En el Perú, años atrás el sector bancario y el retail estaban desligados. Las instituciones bancarias se enfocaron en atender a las medianas y grandes empresas, pero luego de la crisis al final de la década de los ochenta, el sistema financiero sufrió un ajuste y se enfocó además en prestar servicios de banca personal y banca de consumo observándose una tendencia hacia la individualización de operaciones, establecida por las ocasiones de crecimiento en términos de colocaciones y de rentabilidad obtenida, según Raimundo Morales, ex gerente general y vicepresidente del Banco de Crédito del Perú (BCP) (“Raimundo Morales,” 2016).

Según Ricardo Oie, gerente de soluciones de Kantar WorldPanel, este contexto se debería fundamentalmente a la existencia de más facilidades para ingresar al sistema bancario, y a una creciente fidelización ante sus productos y servicios. Siempre existió la compra de productos básicos con tarjetas, pero se observa que a largo plazo, y de forma paulatina, los hogares peruanos se están habituando a pagar con tarjetas la compra de productos masivos; además, porque los hogares están más bancarizados, puesto que hoy es más fácil acceder en general a una tarjeta de crédito, sobre todo para los niveles socioeconómicos (NSE) C y D (“Kantar WorldPanel,” 2018).

Durante los último diez años, los bancos Falabella, Ripley, y Cencosud, todos capital chileno, se han posicionado en el mercado de las tarjetas de crédito en Perú, al menos en lo que respecta al número de tarjetas emitidas. De acuerdo con cifras de la Superintendencia de Banca, Seguros, y AFP (SBS), entre el 2007 y 2017, las tres entidades juntas pasaron de tener el 36.9% del mercado de tarjetas de crédito al 52.3%. Siendo el total de tarjetas emitidas en Perú de 6.2 millones al cierre del 2017. Esta cifra significa un avance de 18.5% frente al 2007, cuando existían 5.2 millones de tarjetas emitidas, según la SBS.

Banco Falabella tiene el 22.5% del mercado de tarjetas de crédito al cierre del 2017, con 1.4 millones de tarjetas emitidas, significando un crecimiento importante durante los últimos 10 años, periodo en el cual Falabella tuvo un crecimiento de 33.9% en su cartera de

clientes. Por su parte, Banco Ripley, la compañía ligada a la familia Calderón, tiene el 19.5% del mercado, con más de 1.2 millones de tarjetas. Esta entidad también registró un alza de en su cartera, 39.1%. En tanto, Banco Cencosud actualmente tiene casi 612,000 tarjetas de crédito. Según datos de la SBS, el Banco Falabella, Ripley, y Cencosud movieron más de S/5,874 millones en tarjetas de crédito en el 2017 (“Falabella, Ripley y Cencosud,” 2018).

En esa misma línea se observa que a junio del 2018, según la SBS (2018a), el sistema financiero peruano se encuentra compuesto de 54 empresas, dentro de las cuales el mayor número de entidades se encuentra concentrado en los bancos y empresas financieras, como se muestra en la Tabla 2.

Dentro de la estructura de empresas del sistema financiero anteriormente mostradas, destacan dentro de banca múltiple las entidades como Banco Falabella, Banco Cencosud, y Banco Ripley, las mismas que forman parte de un grupo económico dirigido al sector retail, por haber alcanzado un alto número de colocación de tarjetas (i.e., crédito de consumo) en el mercado peruano, como se muestra en la Tabla 3, obtenida de la SBS (2018b).

Esta misma situación se observa en otra empresa del sistema financiero, ¡Financiera Oh!, dentro de la categoría de empresa financiera cuya colocación de tarjetas emitidas en el mercado peruano es destacable al igual que los bancos de operaciones múltiples, mencionados anteriormente y que también forma parte de un grupo económico dirigido al sector retail, como se muestra en la Tabla 4, obtenida de la SBS (2018b).

El negocio de colocación de tarjetas de crédito a partir de la generación de sinergias entre las empresas de retail (e.g., Falabella, Ripley, Cencosud, e Intercorp) con el mundo financiero, resulta cada vez más una parte importante en los ingresos totales de las compañías de retail y hasta cierto punto más rentable y con alto potencial de crecimiento (Durán & Kremerman, 2008).

Tabla 2

Composición del Sistema Financiero Peruano a Junio del 2018

Empresas de operaciones múltiples	Cantidad	Activos	
		Monto (millones S/)	Participación (%)
Banca múltiple	16	367,181	89.46
Empresas financieras	11	13,751	3.35
Cajas municipales (CM)	12	25,388	6.19
Cajas rurales de ahorro y crédito (CRAC)	6	1,820	0.44
Entidades de desarrollo de la pequeña y microempresa	9	2,281	0.56
Total	54	410,421	100.00

Nota. Tomado de *Sistema Financiero Peruano*, por la Superintendencia de Banca, Seguros, y AFP (SBS), 2018a, p. 5.
Lima, Perú: Autor.

Tabla 3

Tarjetas de Crédito por Tipo de Crédito y Empresa Bancaria (al 31 de Mayo de 2018)

Empresa	Tipo de crédito						Total
	De consumo	Corporativos	A grandes empresas	A medianas empresas	A pequeñas empresas	A microempresas	
Banco Continental	453,749	118	761	6,823	12,418	3,070	476,939
Banco de Comercio	982	1	1	1	1	1	987
Banco de Crédito del Perú	730,041	1,141	2,817	16,896	55,133	24,952	830,980
Banco Financiero	278,739	11	97	273	268	429	279,817
Banco Interamericano de Finanzas	91,796	50	246	1,414	1,418	1,739	96,663
Scotiabank Perú	434,121	233	498	1,691	305	526	437,374
Citibank	-	201	1,327	301	76	53	1,958
Interbank	885,632	17	70	66	28	48	885,861
Mibanco	-	0	0	0	0	0	-
Banco GNB	9,923	0	0	0	0	0	9,923
Banco Falabella Perú	1'370,831	0	1	1	0	0	1'370,833
Banco Santander Perú	-	0	0	0	0	0	-
Banco Ripley	1'189,963	0	0	0	0	0	1'189,963
Banco Azteca Perú	77,513	0	0	0	0	0	77,513
Banco Cencosud	644,986	0	0	0	0	0	644,986
Banco ICBC	-	0	0	0	0	0	-
Total banca múltiple	6'168,276	1,772	5,818	27,466	69,647	30,818	6'303,797

Nota. Tomado de *Información Estadística de Banca Múltiple*, por la Superintendencia de Banca, Seguros, y AFP (SBS), 2018b. Recuperado de http://www.sbs.gob.pe/app/stats_net/stats/EstadisticaBoletinEstadistico.aspx?p=1#

Las Figuras 1 y 2 muestran los últimos indicadores publicados en el informe de Equilibrium Clasificadora de Riesgos, referido a la evolución del número de tiendas y participación de mercado de los principales competidores del sector retail que cuentan con su tarjeta de crédito propia.

Tabla 4

Tarjetas de Crédito por Tipo de Crédito y Empresa Financiera (al 31 de Mayo de 2018)

Empresa	Tipo de crédito						Total
	De consumo	Corporativos	A grandes empresas	A medianas empresas	A pequeñas empresas	A microempresas	
Crediscotia Financiera	763,006	-	-	301	1	4	763,312
Financiera TFC	-	-	-	-	-	-	-
Compartamos Financiera	-	-	-	-	-	-	-
Financiera Confianza	-	-	-	-	-	-	-
Financiera Efectiva	-	-	-	-	-	-	-
Financiera Qapaq	-	-	-	-	-	-	-
Financiera Oh!	923,184	-	-	-	-	-	924,130
América Financiera	-	-	-	-	-	-	-
Mitsui Auto Finance	-	-	-	-	-	-	-
Financiera Proempresa	-	-	-	-	-	-	-
Financiera Credinka	-	-	-	-	-	-	-
Total empresas financieras	1'686,190	-	-	1,247	1	4	1'687,442

Nota. Tomado de *Información Estadística de Banca Múltiple*, por la Superintendencia de Banca, Seguros, y AFP (SBS), 2018b. Recuperado de http://www.sbs.gob.pe/app/stats_net/stats/EstadisticaBoletinEstadistico.aspx?p=1#

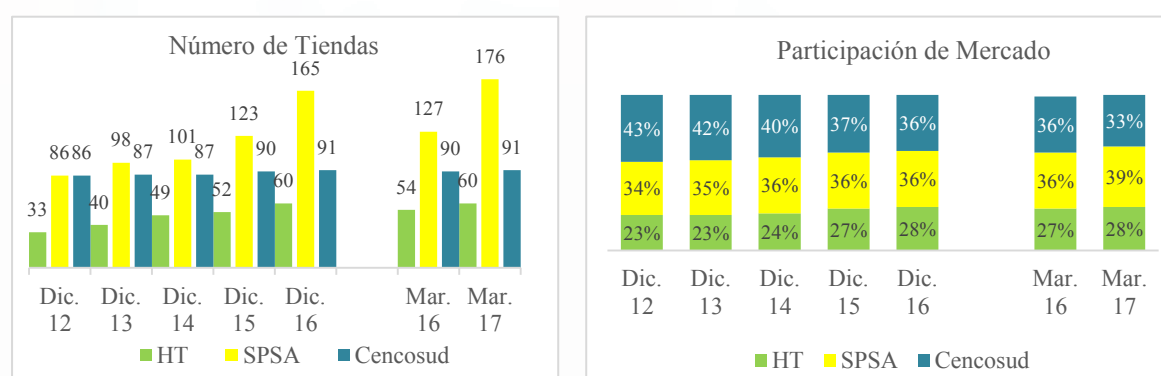


Figura 1. Análisis por subsector: Supermercados.

Tomado de *Análisis del Sector Retail: Supermercados, Tiendas por Departamento y Mejoramiento de Hogar*, por Equilibrium Clasificadora de Riesgo, 2017, p. 5. Lima, Perú: Autor.

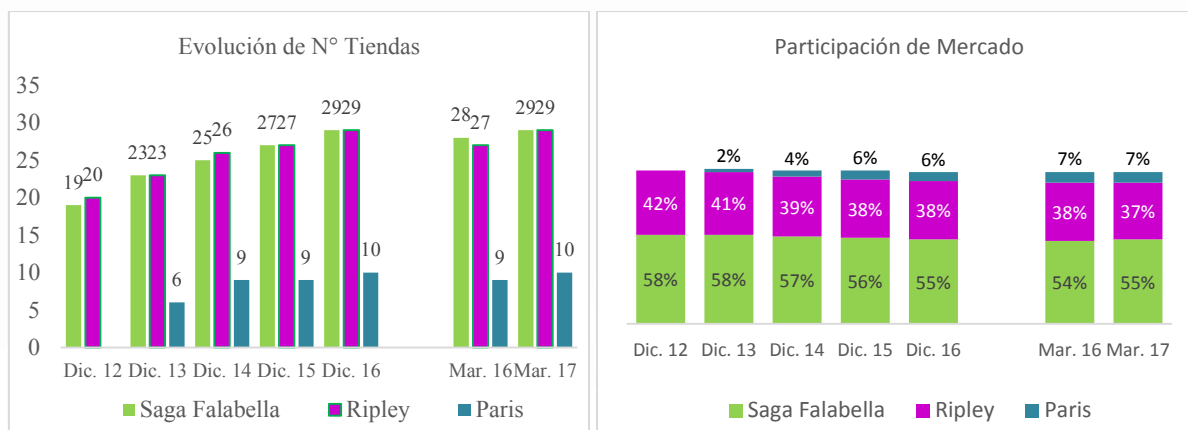


Figura 2. Análisis por subsector: Tiendas por departamento. Tomado de *Análisis del Sector Retail: Supermercados, Tiendas por Departamento y Mejoramiento de Hogar*, por Equilibrium Clasificadora de Riesgo, 2017, p. 6. Lima, Perú: Autor.

Según el Instituto de Economía y Desarrollo Empresarial (IEDEP) de la CCL (2018a), el crecimiento del sector retail al cierre del 2017 fue del 3.9%, mayor respecto al 2016, siendo los supermercados, el subsector que lideró las ventas al cierre del 2017 por un valor ascendente a S/14,000 millones (avance del 5.3% respecto al año anterior). El monto facturado de los supermercados tuvo una participación promedio de 39.6% del sector.

Asimismo, el portal Perú Retail indicó que en lo que iba del 2018, el 16.7% de los peruanos compraron con tarjetas de crédito de los retailers; y en el 2017 lo hicieron solo el 14.1%; siendo la tarjeta de crédito de los retailers la que alcanzó mayor crecimiento, respecto a las otras tarjetas de crédito y débito (ver Figura 3). Según Ricardo Oie, gerente de soluciones de Kantar WorldPanel, las tarjetas de tienda han incorporado más compradores porque es más fácil acceder a ellas, y porque sus ofertas y promociones son más atractivas. Oie resaltó además que se registró mayor uso de las tarjetas de crédito de los retailers en los NSE C (penetración alcanzó el 34% en el 2018 y creció 0.8% respecto al 2017) y D (penetración alcanzó el 22% y subió 3.5% respecto al 2017) (“Más Hogares,” 2018).

Es importante resaltar la entrada de las tiendas retail en provincias, donde se pensaba que, por cuestiones de costumbres y temas culturales, la resistencia al cambio con las nuevas tendencias, productos, y medios de pago haría difícil la entrada de los retailers. Sin embargo,

las ventas en estas regiones han aumentado, llegando en el 2016 al 30%, desde un 20% en el 2014. Se espera que para el 2020 las ventas en provincias lleguen al 50% (Reyes, 2018).

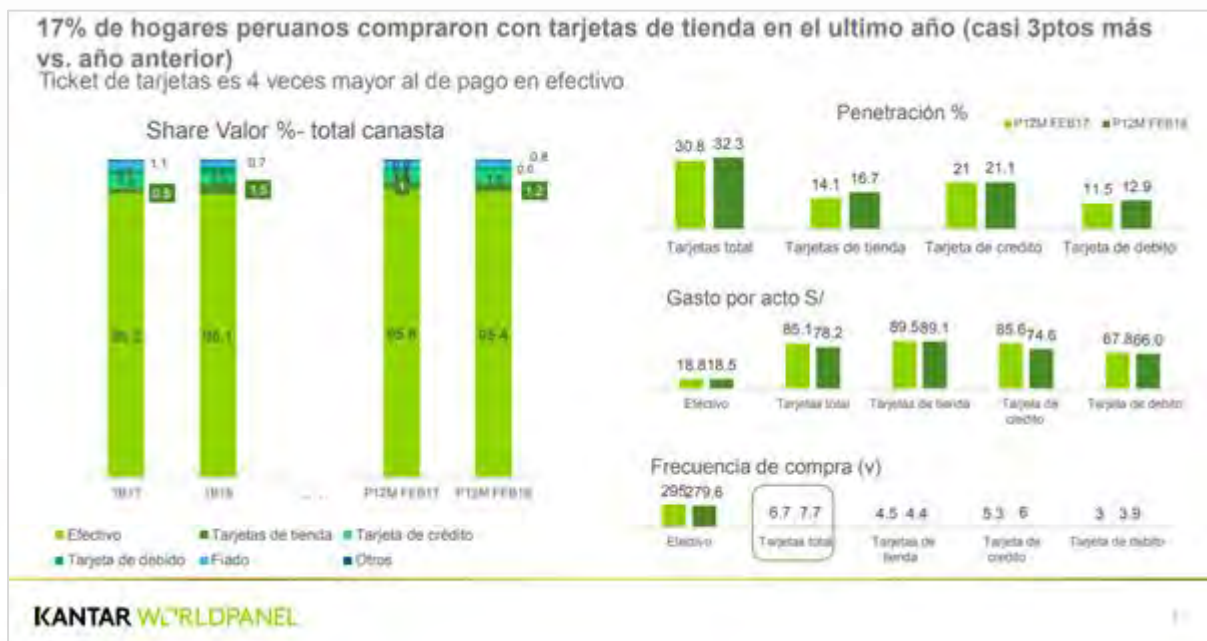


Figura 3. Hogares peruanos elevan sus compras. Tomado de “Más Hogares Peruanos Elevan Sus Compras Con Tarjetas en el Perú,” 2018, *Perú Retail*. Recuperado de <https://www.peru-retail.com/mas-hogares-peruanos-elevan-sus-compras-con-tarjetas-en-el-peru/>

Según la Sociedad de Comercio Exterior (COMEX), gremio privado que agrupa a las principales empresas vinculadas al comercio exterior en el Perú, las ventas en línea siguen creciendo rápidamente en Perú. Se estima que las ventas virtuales del país cerrarán en el 2018 con un avance del 50%, en un ciclo de crecimiento de cinco años (González, 2018).

Estrategias del 2018. En el 2018 las principales tiendas por departamento optarán por promociones menos agresivas en precios que en el 2017 y en vez ligarán las ofertas a sus tarjetas de crédito de consumo. Ello por el mayor ritmo de crecimiento del retail y del consumo esperado, que alejaría el enfoque en las agresivas promociones por precios de este año. Las retailers apalancarían sus ventas vía el uso de sus tarjetas de crédito. Los consumidores se han acostumbrado a los beneficios que ofrecen las tarjetas, como los descuentos, según un reporte de Euromonitor. Además, es una ventaja frente al canal tradicional y las *fast-fashion*, que no cuentan con tarjetas propias (Ysla, 2017).

La misión principal del Sector Retail Financiero es comercializar y gestionar, a través de la tarjeta de crédito, los productos y servicios de la cadena y de los establecimientos afiliados, a partir de una estrategia de bajos costos, tecnología, recursos humanos, y riesgo, que asegure una atractiva y estable rentabilidad. Además de ello, la compañía de retail deberá lograr que la tarjeta de crédito sea valorada, conocida, y demandada en el tiempo, lo cual propiciará en los clientes un sentido de identificación con la marca, mayor fidelidad, y por consiguiente la reutilización de esta (Borja, 2011).

Pedro José Sevilla, el presidente del Comité Consultivo del XV Congreso Internacional de Retail 2018, señaló que durante los últimos años, el retail es uno de los mercados más amenazados por la digitalización de los servicios y el e-commerce, viéndose en la necesidad de innovar para trabajar en una transformación de los modelos de venta y negocios latinoamericanos con el fin de satisfacer las necesidades de los consumidores y hacer frente a una industria cada vez más competitiva (“Sector Retail en Perú Proyecta,” 2018). Ello repercute también en el Sector Retail Financiero, donde los consumidores usan las tarjetas de crédito en las compras vía online.

El mercado de Asia-Pacífico es el que más ha crecido en el último año en e-commerce, seguido por Latinoamérica con un ritmo de crecimiento de 21.5%, siendo Brasil el país líder seguido por México. Un 9% de los compradores globales interactúan con el e-commerce mediante el uso de cupones virtuales y bajo las aplicaciones de los retailers para recibir información y/o promociones. En Latinoamérica, el promedio es del 10% pero con amplias posibilidades de crecimiento, trabajando en los factores de inmediatez y practicidad, los cuales podrían ampliar la posibilidad de crecimiento del sector a un 64%, de acuerdo con el Estudio “Global E-Commerce” (Nielsen, 2016). Finalmente, en el 2018, el desafío más grande para los retailers online será vencer tres barreras: (a) la desinformación, (b) la desconfianza, y (c) los medios de pago, según Javier Álvarez, gerente de Estudios Multiclientes de Ipsos Perú (Valcárcel, 2018).

1.2 Conclusiones

A partir de lo revisado, se puede inferir la importancia que para distintas compañías del sector retail representa el uso de su propia tarjeta de crédito, puesto que se ha identificado como una oportunidad de generar un negocio rentable, permitiendo incrementar su número de clientes y fidelizar a los mismos a través de su propia marca. En ese orden de ideas, el acompañamiento del crecimiento económico que ha sido y es un factor importante para la evolución de este sector, acompañado de una alta competencia de operadores en el mercado y el amplio dinamismo del consumo en los últimos años, han generado un valioso desarrollo del mercado financiero (i.e., crédito). La evolución de este mercado ha beneficiado a los hogares otorgándoles acceso a mayor variedad de servicios y productos, de menor precio y mejor calidad, creándose un ambiente de mayor bienestar en la sociedad.

Al mismo tiempo, se ha podido observar a lo largo del presente análisis, que dicho sector enfrenta grandes retos como es el de seguir mejorando sus condiciones de contratación en cuanto a sus tasas de interés, con la finalidad de permitir bancarizar a nuevos clientes que transitan por las diversas tiendas por departamento o centros comerciales ubicados en diversas zonas geográficas del país. Asimismo, el sector debe seguir enfocándose en atender a clientes de ingresos bajos con el fin de generar mayor inclusión financiera e incentivar la formalidad dentro del sistema financiero, contribuyendo de alguna manera a disminuir los altos niveles de informalidad de la economía peruana, facilitando la capacidad fiscalizadora del Estado.

Por último, el sector retail se ha convertido en el nuevo ecosistema del comprador, a pesar de que aún se mantiene el uso de los canales de venta tradicionales, posicionándose así, como la mejor opción debido a su nivel de comodidad para el usuario final. Ello permite que se genere un efecto de incubadora para la emisión y colocación de tarjetas de crédito con el retail, permitiéndose un espacio de sinergias que favorece finalmente al usuario final.

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

2.1 Antecedentes

El Sector Retail Financiero es todo aquel medio que genera ingresos adicionales a una empresa retail, por sobre el margen comercial que involucra el servicio o el producto a comercializar, cuyo origen surgió de potenciar las ventas de este sector, convirtiéndose con los años en un negocio autónomo puesto que permitía ingresar a nichos de mercado que no eran parte de la banca, teniendo que crearse instituciones bancarias para ofrecer crédito en los segmentos medio y medio-bajo. Es así como diversas compañías retail han desarrollado sus propias tarjetas de crédito, siendo estas de las casas comerciales un producto para financiar sus compras y servicios en general (Borja, 2011). En este capítulo se aborda respecto al Sector Retail Financiero, su visión, misión, valores, y código de ética.

Según D'Alessio (2015), respecto a poder proyectar qué se requiere a futuro en este sector, es necesario definir una visión, la cual permitirá establecer la meta que se necesita según los objetivos trazados, y para ello es imprescindible “entender la naturaleza del negocio en que se desenvuelve la organización, fijar un determinado futuro como reto para sí misma, y tener capacidad de difundirla” (p. 59).

Según D'Alessio (2015), la misión “es el catalizador que permite que la trayectoria de cambio sea alcanzada por la organización y lo que debe hacer bien para tener éxito” (p. 62). Tanto la visión como la misión deben de ser claras, comprensibles, ambiciosas, difundidas, motivadoras, y dinámicas con el objetivo de brindar un servicio en el Sector Retail Financiero que brinde bienestar en la vida de sus clientes.

2.2 Visión

La visión del sector expresa un enfoque a futuro, a largo plazo, y es requisito esencial de toda organización, independientemente de su tamaño, rubro, o actividad. La visión integra

la comprensión del negocio y a partir de ella, define los recursos y esfuerzos para lograrlo. Así también motiva a los empleados en la búsqueda de la instauración de dicha visión. Para definir la visión del sector, se han considerado los nueve criterios indicados por D'Alessio (2015), como se muestra en la Tabla 5.

Tabla 5

Evaluación de los Nueve Criterios para Definir la Visión

Criterio	Descripción
1. Ideología central	El propósito central es aportar mayor participación en la Inclusión Financiera en el Perú.
2. Visión de futuro	El sector se ha proyectado a un futuro dentro de seis años.
3. Simple, clara, y comprensible	La visión es simple, clara, y es comprensible por los integrantes del sector.
4. Ambiciosa, conveniente, y realista	Plantea un futuro ambicioso y con objetivos realistas.
5. Definir un horizonte de tiempo	La visión se espera alcanzar en el 2025.
6. Proyectar un alcance geográfico	El alcance geográfico se define para el Sector Retail Financiero en el Perú.
7. Ser conocida por todos	La visión será conocida por cada uno de los integrantes del sector.
8. Crear un sentido de urgencia	El período para lograr la visión implica celeridad, esmero, y compromiso de los integrantes del sector.
9. Desarrollar una idea clara sobre a dónde desea ir la organización	El sector se dirige a un reconocimiento en el mercado peruano, porque necesita elevar sus niveles de aporte a la inclusión financiera.

Nota. Adaptado de *El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia* (3a ed. rev.), por F. A. D'Alessio, 2015, p. 61. Lima, Perú: Pearson.

Según la Estrategia Nacional de Inclusión Financiera (CMIF,2015), para impulsar la inclusión financiera se debe enfocar en 3 grandes pilares: (i) en promover un mayor acceso a los mercados financieros, llegando a zonas geográficas y socioeconómicas que el sector financiero actual no llega, (ii) promover el mayor uso de servicios, trabajando constantemente en mejorar la diversidad de productos utilizando los diferentes servicios e instrumentos financieros, así como la difusión y creación de nuevos canales de distribución ,como los digitales, y (iii) aumentar la confianza y conocimiento de los consumidores para la toma de decisiones informadas frente a los productos y servicios financieros, promoviendo así el acceso y uso de servicios financieros de calidad.

Al 2018, según ASBANC y SBS, el sector Retail Financiero en el Perú aporta un 35.85% en la Inclusión Financiera compuesta por productos activos y pasivos del sector Financiero.

El presente PEA se ha desarrollado con una visión al 2025 tomando en consideración el dinamismo del Sector Financiero, además de factores exógenos como la tecnología (e-commerce, plataformas virtuales, entre otros), nuevas tendencias (bid coin), coyuntura política, marco regulatorio y la propia exigencia del mercado.

Dentro de la visión del Sector Retail Financiero, se deben mencionar algunos ejemplos de visión de las empresas u organizaciones más importantes del mismo en el Perú, tales como:

- Banco Ripley: “Ser el retail financiero líder en los países donde operemos” (Banco Ripley, 2018b, párr. 3).
- Banco Falabella: “Ser el mejor banco de personas del sistema financiero peruano” (Banco Falabella, 2018, párr. 3).
- Financiera Oh: “Ser reconocidos como excelentes; excelentes colaboradores, excelentes productos, excelente servicio y excelentes resultados” (¡Financiera Oh!, 2018, párr. 8).
- Cencosud: “En Cencosud, nuestro objetivo central es poder convertirnos en el mayor retailer de América Latina y entregar a nuestros cientos de miles de clientes, la máxima calidad de servicio, excelencia y compromiso, los 365 días del año” (Cencosud, 2016, párr. 4).

Los ejemplos de visión de empresas previamente descritos se centran en el servicio y su relación con los clientes, ponderándose en todas ellas el compromiso, el reconocimiento, y las aspiraciones de los clientes, tratando de focalizarse en la excelencia y calidad a largo plazo. Por consiguiente, la visión del Sector Retail Financiero para el 2025 es: Alcanzar el

41% de participación de la inclusión financiera del Perú, brindando acceso al crédito a niveles socioeconómicos de la población desatendidos, impulsando instrumentos financieros digitales.

2.3 Misión

Según el portal Perú Retail, la misión principal del sector retail financiero consiste en comercializar y gestionar a través de la tarjeta de crédito, los productos y servicios de la cadena y de los establecimientos afiliados, a partir de una estrategia de bajos costos, tecnología, recursos humanos, y riesgo, que aseguren una atractiva y estable rentabilidad. Además de ello, la compañía de retail deberá lograr que la tarjeta de crédito sea valorada, conocida, y demandada en el tiempo, lo cual propiciará en los clientes sentido de identificación con la marca, mayor fidelidad, y por consiguiente la reutilización de esta (Borja, 2011).

Para desarrollar la misión del Sector Retail Financiero es necesario satisfacer a los clientes del mismo en el servicio que proporcionen las diversas empresas, considerando según D'Alessio (2015), los nueve principales componentes: (a) clientes-consumidores, (b) productos, bienes, o servicios; (c) mercados; (d) tecnologías; (e) objetivos de la organización; (f) filosofía del sector; (g) autoconcepto del sector; (h) preocupación por la imagen pública; y (i) preocupación por los empleados.

Dentro de la misión del Sector Retail Financiero, se deben mencionar algunos ejemplos de misión de las empresas más importantes de este en el Perú, como:

- Banco Ripley: “**Trabajamos para cumplir los sueños de la gente**, brindando a nuestros clientes el acceso a lo mejor de cinco continentes, y logrando que su experiencia de compra sea fascinante” (Banco Ripley, 2018, párr. 1).

- Banco Falabella: “Hacer posibles las aspiraciones de nuestros clientes, a través de una oferta integrada de servicios financieros que supere sus expectativas, potenciada por los beneficios del Mundo Falabella” (Banco Falabella, 2018, párr. 2).
- ¡Financiera Oh!: “Trabajamos para que más peruanos puedan acceder a productos de primera calidad y logren satisfacer sus necesidades personales y familiares” (¡Financiera Oh!, 2018, párr. 9).
- Cencosud: Su misión consiste:

... en trabajar, día a día, para llegar a ser el retailer más rentable y prestigioso de América Latina, a partir de la excelencia en nuestra calidad del servicio, el respeto a las comunidades con las que convivimos, y el compromiso de nuestro equipo de colaboradores. (Cencosud, 2016, párr. 1)

Con estos componentes se puede definir como misión del Sector Retail Financiero en el Perú: Brindar un servicio inclusivo que comprometa a las empresas con la sociedad, cumpliendo los requerimientos de sus clientes, brindando productos y soluciones a partir de procesos innovadores, simples, transparentes, y seguros para obtener valor mediante una alta productividad y con crecimiento constante dentro de un marco que proteja la sociedad, su cultura, y su entorno beneficiando la inclusión financiera, por ende a la calidad de vida y satisfaciendo a la sociedad peruana.

2.4 Valores

Respecto a la sociedad peruana, es lamentable que, a pesar del auge económico presentado en las últimas décadas, con la corrupción en todos los sectores y el bajo nivel de valores de sus instituciones, se ha desarrollado un esquema turbio con pérdida de valores, lo que desemboca en una pérdida de sentido de servicio público, siendo más importante satisfacer los intereses egoístas (Lerner, 2018). Es así que en el Sector Retail Financiero se debe comprender que tiene una ardua labor ante la situación actual del país, teniendo que

brindar un servicio que tenga valores en un sistema en donde la corrupción se ha vuelto parte habitual de los procesos no permitiendo mejorar la inclusión financiera.

En este contexto, los valores que el Sector Retail Financiero debe cumplir son:

- **Búsqueda de crecimiento inclusivo constante:** Todo colaborador dentro de este rubro debe poseer un propósito de superación y emprendimiento.
- **Confianza y seguridad en los procesos:** Las empresas del sector deberán brindarle seguridad en todas las operaciones que realicen sus clientes para generar confianza y fidelización en los productos que ofrecen.
- **Generar satisfacción al cliente:** Se debe buscar en todo momento mejorar la calidad de vida del cliente ya sea mediante la atención de sus procesos o la innovación de sus productos.
- **Creatividad e innovación:** Poder proponer y desarrollar servicios cada vez más simples y eficientes para los clientes acordes con las nuevas tecnologías y necesidades.
- **Transparencia:** Es decir, el compromiso con la verdad, buscando la sinceridad en los procesos y reconociendo los errores que pudieran ocurrir durante cualquier proceso.
- **Responsabilidad con el medioambiente:** Actuar con respeto y cuidado del medioambiente, aportando de manera significativa en el crecimiento y bienestar de las comunidades cercanas.

2.5 Código de Ética

El código de ética del sector se basa en desarrollar un ambiente que fomente la correcta toma de decisiones mediante la institucionalización de la ética, aplicándola diariamente en un sistema de principios de buena conducta y buen vivir, estableciendo a partir de los valores, un código de conductas deseadas y no deseadas además de los deberes y derechos (D'Alessio, 2015). Para el Sector Retail Financiero en el Perú, los principios del código de ética son los siguientes:

- Permitir aportar en la inclusión financiera en el país;
- Respetar los deberes y derechos de los clientes;
- Seguir y hacer cumplir las leyes del país en todos los procesos del sector;
- Definir y difundir las normativas y responsabilidades en el sector;
- Evitar los conflictos de interés entre clientes, proveedores, y colaboradores;
- Cumplir los lineamientos y procedimientos establecidos en el sector para denunciar y sancionar faltas contra el código de ética; y
- Proteger el medioambiente con acciones responsables que permitan la sostenibilidad en el mercado.

2.6 Conclusiones

Este capítulo trata de definir la importancia de tener una visión, misión, valores, y código de ética, relacionados al Sector Retail Financiero en el Perú, el cual propone brindar satisfacción al cliente e inclusión financiera como objetivo principal sin dejar de lado la rentabilidad e ingresos financieros en las empresas del sector, a partir de estrategias y sistemas simples, flexibles, innovadores, y transparentes. Ello será posible a través de la generación de productos seguros, dinámicos, innovadores y de calidad acordes con la tecnología que se desarrolle a través del tiempo, buscando el bienestar y la sostenibilidad de la sociedad para cumplir sus expectativas, beneficiando al sector y haciendo a los clientes figuras centrales y protagónicas del mismo.

Según el ranking GRDI 2017, el Perú se ubicó en el puesto 9 en el ámbito mundial como país más atractivo para invertir en el sector retail, siendo el primer país de Latinoamérica, lo cual implica que el Sector Retail Financiero también estará apto para poder recibir mayores propuestas y participantes, considerando el crecimiento del poder adquisitivo de la clase media. Además, la incertidumbre del sector en el 2018 fue producto de la crisis

política, lo cual no ha permitido que se crezca al nivel de años anteriores, sin embargo, igual se plantea crecer.

El Sector Retail Financiero en el Perú requiere penetrar a NSE mayores como el C y D procurando afianzar la relación con los clientes estrechamente para continuar creciendo, y para ello debe basarse en la visión, misión, valores, y código de ética descritos.



Capítulo III: Evaluación Externa

3.1 Análisis Tridimensional de las Naciones

En el presente capítulo se evalúan tres aspectos con el fin de plasmar la Teoría Tridimensional de las Relaciones entre Naciones: (a) los intereses nacionales, (b) el potencial nacional, y (c) los principios cardinales. Este ejercicio permite evaluar las relaciones e intereses de los países con los que el Perú podría establecer alianzas que promuevan su desarrollo (Hartmann, 1983).

3.1.1 Intereses nacionales. Matriz de Intereses Nacionales (MIN)

Los intereses nacionales vienen a ser todos aquellos aspectos que un país trata o intenta obtener de manera prioritaria y le permiten conseguir beneficios a su favor o protegerse frente a los demás (D'Alessio, 2015). Según Nuechterlein (1973), los intereses mencionados pueden ser clasificados como: (a) de supervivencia, si la existencia del país depende de ellos; (b) vitales, si el hecho de no alcanzarlos puede generar serios daños; (c) mayores, si lo afectan de manera adversa; y (d) periféricos, si solamente repercuten en consecuencias marginales. Para D'Alessio (2015), “de acuerdo con la interacción de un país con otro, los intereses nacionales pueden ser: comunes u opuestos, pues solo si dos países cuentan con un interés común tienen posibilidades de negociación y de alcanzar un acuerdo” (p. 94).

La Política General de Gobierno al 2021, establece cinco ejes como objetivos nacionales (Decreto Supremo N°056-2018-PCM, 2018), los cuales permitieron definir la MIN, como se muestra en la Tabla 6:

- Integridad y lucha contra la corrupción: El Gobierno busca combatir la corrupción y las actividades ilícitas en todas sus formas y asegurar la transparencia en todas las entidades gubernamentales.

- Fortalecimiento institucional para la gobernabilidad: Construir consensos políticos y sociales para el desarrollo en democracia, y fortalecer las capacidades del Estado para atender efectivamente las necesidades ciudadanas, considerando sus condiciones de vulnerabilidad y diversidad cultural.
- Crecimiento económico equitativo, competitivo, y sostenible: Se busca recuperar la estabilidad fiscal en las finanzas públicas, potenciar la inversión pública y privada descentralizada, y sostenible, acelerar el proceso de reconstrucción con cambios con énfasis en prevención, fomentar la competitividad basada en las potencialidades de desarrollo económico de cada territorio, facilitando su articulación al mercado nacional e internacional, asegurando el aprovechamiento sostenible de los recursos naturales y del patrimonio cultural, reduciendo la pobreza y pobreza extrema, tanto en el ámbito rural como el urbano, y fomentando la generación de empleo formal y de calidad con énfasis en los jóvenes.
- Desarrollo social y bienestar de la población: Reducir la anemia infantil en niños con enfoque en la prevención, brindar servicios de salud de calidad oportunos con capacidad resolutive y con enfoque territorial, mejorar los niveles de logro de aprendizaje de los estudiantes con énfasis en los grupos con mayores brechas, aumentar la cobertura sostenible de servicios de agua y saneamiento, mejorar la seguridad ciudadana con énfasis en la delincuencia común y organizada, y promover la igualdad y no discriminación de género y protección de las etapas tempranas de vida frente a la violencia.
- Descentralización efectiva para el desarrollo: El Gobierno busca institucionalizar la articulación territorial de las políticas nacionales, promoviendo la creación de alianzas estratégicas para el desarrollo sostenible.

Tabla 6

Matriz de Intereses Nacionales

Interés nacional	Supervivencia (crítico)	Vital (peligroso)	Mayor (serio)	Periférico (molesto)
1. Integridad y lucha contra la corrupción			(+) Argentina (+) Colombia (+) Ecuador (+) Brasil (-) Venezuela	
2. Fortalecimiento institucional para la governabilidad		(+) EE. UU.	(-) Venezuela	
3. Crecimiento económico equitativo, competitivo, y sostenible	(+) EE. UU. (+) China	(+) Chile	(+) Unión Europea (-) Venezuela	(+) México
4. Desarrollo social y bienestar de la población		(+) EE. UU.	(+) Bolivia (+) Chile (-) Venezuela	
5. Descentralización efectiva para el desarrollo		(+) EE. UU.	(+) Brasil (+) Chile (+) Argentina	(+) Bolivia

Nota. (+) Intereses comunes e (-) intereses opuestos. Adaptado de *El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia* (3a ed. rev.), por F. A. D'Alessio, 2015, p. 95. Lima, Perú: Pearson.

3.1.2 Potencial nacional

Se analizan las fortalezas y debilidades que tiene el Perú para lograr sus intereses nacionales de acuerdo con la postura de D'Alessio (2015), considerando los siete dominios del poder nacional: (a) demográfico, (b) geográfico, (c) económico, (d) tecnológico-científico, (e) histórico-psicológico-sociológico, (f) organizacional-administrativo, y (g) militar.

Demográfico. Los primeros resultados del Censo Nacional realizado por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI) en el 2017 en el Perú (INEI, 2018a) indicaron que, al 22 de octubre del 2017, la población estimada fue de 31'237,385 habitantes. El crecimiento fue de 10.7% respecto de la población total en el 2007. El crecimiento promedio anual fue de 1.0% durante el período 2007-2017, a diferencia del resultado arrojado en el censo del 2007 de 1.6%. La tendencia del ritmo de crecimiento poblacional ha sido

decreciente en los últimos 56 años, ello debido al registro de una menor tasa de natalidad. En el ámbito Latinoamérica, el Perú ocupa el sexto lugar como país más poblado, después de Brasil (211 millones 175 mil), México (127 millones 878 mil), Colombia (49 millones 59 mil), Argentina (44 millones 121 mil), Canadá (36 millones 7 mil), y Venezuela (32 millones 121 mil).

El censo del 2017 evidenció también el continuo crecimiento de la densidad poblacional, arrojando para ese año un valor de 24.3 hab./km², 70% más a comparación del resultado obtenido hace 25 años en el censo de 1993, con un resultado de 17.6 hab./km². En Sudamérica, Perú ocupa el quinto lugar como país con mayor densidad poblacional, siendo Ecuador (58.6 hab./km²) y Colombia (43.0 hab./km²), los países con mayor densidad poblacional y Bolivia (10.1 hab./km²) y Argentina (15.8 hab./km²) con la menor densidad poblacional (INEI, 2018a).

El INEI (2018b) señaló que, del total de la población, el 79.3% viven en zona urbana y el 20.7% en zona rural, evidenciando un crecimiento de la población urbana, en comparación a la población censada en el 2007. Respecto a la distribución de la población por regiones, la costa peruana aloja al 54.6% de la población. Mientras que, en la distribución por departamentos, el 29.2% de la población se concentra en Lima, capital del Perú, seguido por Piura con 6.3%, La Libertad con 6.1%, Arequipa con 4.7%, y Cajamarca con 4.6%, sumando el 50.8% del total de la población.

Por otro lado, respecto a la composición de la población por sexo, el censo del 2017 indica que la población femenina prevalece con un 50.8% respecto a la población masculina con un 49.2%, siendo estos resultados no distantes a los obtenidos en el censo del 2007, con 50.3% y 49.7%, respectivamente (INEI, 2018b). Asimismo, el informe del INEI (2009) evidenció el proceso de envejecimiento de la población peruana pasando de una proporción de población adulta (mayor de 60 años) de 9.1% en el 2007 a 11.9% en el 2017, y un índice

de envejecimiento de 29.9 en el 2007 a 15.2 (45.1 personas de 60 y más años por cada 100 menores de 15 años) en el 2017, como se muestra en la Tabla 7.

Tabla 7

Perú: Población Total, por Grupo de Edad, según Departamento, al 30 de junio de 2025

Edad	Cantidad
0-4	2'731,291
5-9	2'766,931
10-14	2'818,986
15-19	2'882,261
20-24	2'848,390
25-29	2'796,639
30-34	2'728,952
35-39	2'562,105
40-44	2'315,801
45-49	2'160,546
50-54	1'876,244
55-59	1'614,654
60-64	1'358,815
65-69	1'057,981
70-74	795,115
75-79	545,865
80 y más	551,817
Total	34'412,393

Nota. Adaptado de *Perú: Estimaciones y Proyecciones de Población por Departamento, Sexo y Grupos Quinquenales de Edad 1995-2025 (Boletín de Análisis Demográfico N°37)*, por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2009, p. 74. Lima, Perú: Autor.

El INEI (2018a) indica los siguientes datos al 31 de agosto del 2018: Esperanza de vida, 75.2 años; población económicamente activa (PEA); 16 millones 142 mil habitantes; y hogares con Internet, 20.2%.

Geográfico. El Perú se encuentra en el cuadrante suroriental de la cuenca del Pacífico (D'Alessio, 2015). Se ubica al centro occidente de Sudamérica, limitando por el norte con Ecuador y Colombia, al sur con Chile, al este con Brasil, y al sureste con Bolivia. La extensión de la frontera peruana es de 7,073 km, la mayor parte con difícil acceso debido a las zonas agrestes, lo cual resulta un desafío para el Gobierno para las acciones de defensa, desarrollo, e integridad territorial (Ministerio de Defensa [MINDEF], 2005).

Al oeste, el océano Pacífico se extiende a lo largo de la costa. El Perú tiene soberanía del mar de 200 millas a partir del litoral, conocido como el mar de Grau. La corriente de Humboldt recorre con aguas frías y arrastran las aguas calientes del mar, haciendo emerger del fondo marino el agua fría, con diversos nutrientes para el plancton, inicio de una cadena alimenticia que proporciona variedad biológica que hace atractivo al mar peruano, lo cual es importante para el desarrollo industrial (MINDEF, 2005). La presencia del fenómeno de El Niño en el litoral peruano arrastra las aguas calientes, lo cual produce mayor evaporación, provocando lluvias en la costa con consecuencias negativas, siendo visible en la reducción del crecimiento del PBI (“El Niño Causó,” 2017).

Por otro lado, por su extensión geográfica de 1'285,215.6 km², Perú ocupa el tercer lugar después de Brasil y Argentina. Además, el país tiene presencia en la Antártida con la base científica Machu Picchu. Perú cuenta con 24 regiones y una provincia constitucional. Además, presenta tres regiones naturales: costa, sierra, y selva. La sierra es rica en minerales y se extiende sobre la ordillera de los Andes. Mientras que la selva, representa el 56% de la extensión del territorio peruano y es parte de la llanura amazónica con amplia diversidad de flora y fauna. Por sus pisos altitudinales, la diversidad de climas, y recursos naturales, el Perú se divide en ocho regionales naturales. Asimismo, la capital del Perú es el departamento de Lima, con la mayor concentración de población y es el centro del poder político, comercial, y financiero (INEI, 2018a).

El Perú tiene una proyección geopolítica bioceánica, lo cual le permite tener entrada y salida a grandes mercados: al oeste hacia el océano Pacífico, y al este hacia el océano Atlántico mediante el río Amazonas que accede a la cuenca hidrográfica del Orinoco, la que se proyecta a la cuenca del Atlántico. Además, el Perú accede a países del sureste de Sudamérica por el río Madre de Dios, con acceso a las rutas del Paraná-Paraguay y del estuario del Río de la Plata, hacia Argentina y Uruguay (MINDEF, 2005).

Económico. De acuerdo con la *Memoria 2017* del Banco Central de Reserva del Perú (BCRP, 2018d), el PBI creció 2.5% ese año y según el INEI (2018c), el PBI desestacionalizado en el segundo trimestre del 2018 creció en 1.4% en relación con el primer trimestre del 2018 (ver Figura 4). Se muestra también que el PBI, a precios constantes del 2007, alcanzó un crecimiento del 5.4% durante el segundo trimestre del 2018, resultado de una mayor demanda interna por el incremento del consumo final privado (5.0%), consumo del Gobierno (3.3%), inversión pública (8.6%), y la inversión privada (6.2%), que se observa desde el tercer trimestre del 2017, y con el escenario positivo de las economías en el ámbito mundial (INEI, 2018c).

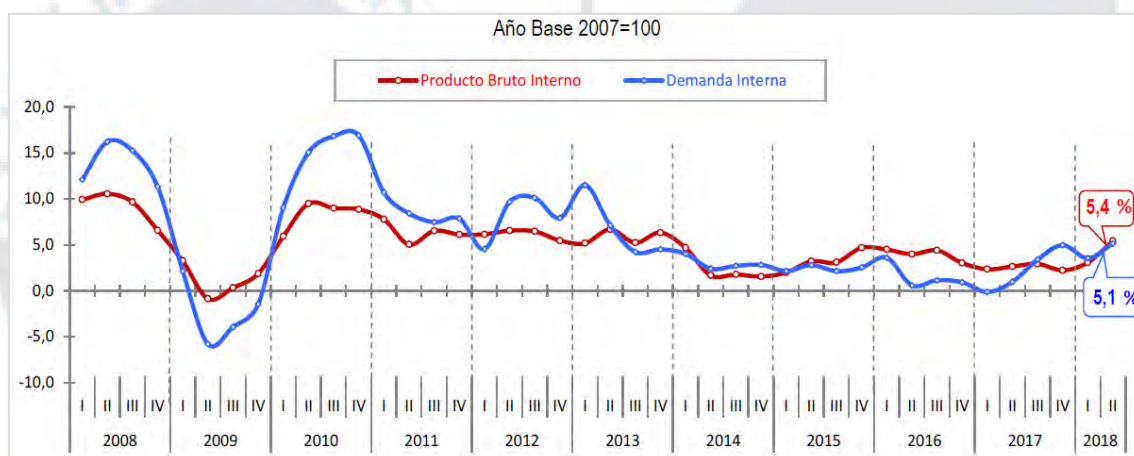


Figura 4. PBI y demanda interna 2008-2018.

Tomado de *Comportamiento de la Economía Peruana en el Segundo Trimestre de 2018 (Informe Técnico N°03)*, por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2018c, p. 2. Lima, Perú: Autor.

Las Tablas 8 y 9 muestran la variación del PBI total desestacionalizado y por actividad económica. Según el BCRP (2018b), la diferencia del 3.2% del PBI durante el primer trimestre del 2018 a comparación del similar período del 2017, se debe al crecimiento de los sectores no primarios, principalmente los sectores construcción y servicios. Por otro lado, se registró un menor crecimiento de los sectores primarios en el mismo período, debido a la menor extracción de oro, producción de gas, y líquidos de gas natural (INEI, 2018c).

Tabla 8

Perú: PBI Desestacionalizado por Actividad Económica (Variación Porcentual Respecto al Trimestre Anterior)

Actividad económica	2014/2013				2015/2014				2016/2015				2017/2016				2018/2017	
	I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II
Economía total (PBI)	0.5	0.3	0.3	1.0	0.4	1.1	1.1	1.9	0.4	0.6	1.2	0.5	0.4	0.9	0.5	0.0	2.4	1.4
Agricultura, caza, y silvicultura	0.7	-0.8	0.8	1.4	0.2	1.5	0.9	0.1	0.5	0.7	1.0	0.1	-0.5	0.0	5.3	-1.3	2.0	3.2
Minería e hidrocarburos	-2.2	-2.4	1.0	1.8	4.3	-1.4	4.2	6.4	2.5	5.0	-1.1	0.0	0.7	3.8	-1.6	-0.5	0.0	-0.3
Manufactura	-0.9	-2.0	-0.3	0.7	-3.1	3.1	0.5	-0.8	-0.3	-5.3	6.4	1.1	-0.1	-0.2	3.2	-3.5	11.2	3.2
Electricidad	1.5	1.4	1.4	0.3	2.2	1.7	2.1	2.0	4.0	-0.6	1.3	1.1	0.0	-0.8	1.2	-0.8	3.1	1.0
Construcción	3.3	2.8	-2.5	0.2	-5.7	-0.6	0.2	4.8	-1.5	-2.7	-3.9	-1.7	3.1	1.6	3.2	1.0	0.5	0.7
Comercio	0.0	0.3	0.5	1.2	0.3	0.7	1.3	1.0	0.4	1.0	0.1	0.2	-0.2	0.7	0.6	0.1	1.7	1.1
Otros servicios	1.5	1.3	1.0	1.3	1.5	1.1	1.1	1.6	0.3	1.9	0.7	0.8	0.5	0.8	0.9	1.2	1.1	1.2

Nota. Tomado de *Comportamiento de la Economía Peruana en el Segundo Trimestre de 2018 (Informe Técnico N°03)*, por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2018c, p. 26. Lima, Perú: Autor.

Tabla 9

PBI por Sectores Económicos (Var. % Real)

Sector	2015	2016	2017	2018E	2019P
PBI	3.3	4.0	2.5	4.3	4.4
Agropecuario	3.1	2.5	2.6	5.2	4.2
Pesca	18.2	-9.0	4.7	28.7	3.5
Minería e hidrocarburos	8.4	12.6	3.2	1.0	3.3
Manufactura	-0.9	-0.6	-0.3	5.9	3.4
Electricidad y Agua	6.6	7.7	1.1	3.1	3.5
Consturcción	-5.3	-2.5	2.2	6.5	6.5
Comercio	3.1	2.8	1.0	3.2	3.2
Otros servicios	5.2	4.4	3.3	4.6	4.3

Nota. E = Estimado, rango entre 3.8 y 4.5%; P = Proyectado. Tomado de *Proyecciones Macroeconómicas 2018-2019*, por la Cámara de Comercio de Lima (CCL), 2018b, p. 2. Lima, Perú: Autor.

En el segundo trimestre del 2018, el valor agregado bruto, a precios constantes del 2007, de la actividad servicios financieros, seguros, y pensiones, registró un crecimiento de 7.1% respecto al mismo período del año anterior, debido al incremento en las actividades: los servicios financieros (7.6%), administradoras de fondos de pensiones (6.8%), y por los servicios de seguros (3.4%) (INEI, 2018d). De acuerdo con el BCRP (2018a), la tasa de desempleo desestacionalizada se ubicó en 6.1%, la tasa de interés interbancaria en soles fue 2.75% anual, y esta tasa en dólares se ubicó en 2.0% anual. Asimismo, el tipo de cambio venta interbancario fue de S/3.29 por dólar. El BCRP (2018b) además proyectó que la inflación llegue a menos de 2% para el 2019 (ver Figura 5).



Figura 5. Proyección de la inflación 2015-2019 (variación porcentual en los últimos 12 meses).

Tomado de *Panorama Actual y Proyecciones Macroeconómicas 2018-2019 (Reporte de Inflación)*, por el Banco Central de Reserva del Perú (BCRP), 2018b, p. 97. Lima, Perú: Autor.

Por otro lado, el servicio T-Registro (i.e., planillas electrónicas registradas por la Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria [SUNAT]) indica que la cantidad de trabajadores formales creció 2.8% entre enero y mayo con respecto al mismo período del 2017, lo que evidencia una tendencia positiva desde el segundo trimestre del 2017 (“Empleo Formal,” 2018).

Tecnológico-científico. Según el Índice de Competitividad Global (ICG) 2017-2018, Perú obtuvo un puntaje de 4.22, ocupando el puesto 72 de los 137 países evaluados,

evidenciando un retroceso respecto a años anteriores (ver Figura 6). En este ranking Suiza ocupó el primer puesto con un puntaje de 5.86. En el ámbito Latinoamérica, Chile encabezó el ranking en el puesto 33, seguido por Costa Rica (puesto 47), Panamá (puesto 50), México (puesto 51), y Colombia (puesto 66) (Foro Económico Mundial [FEM], 2017).

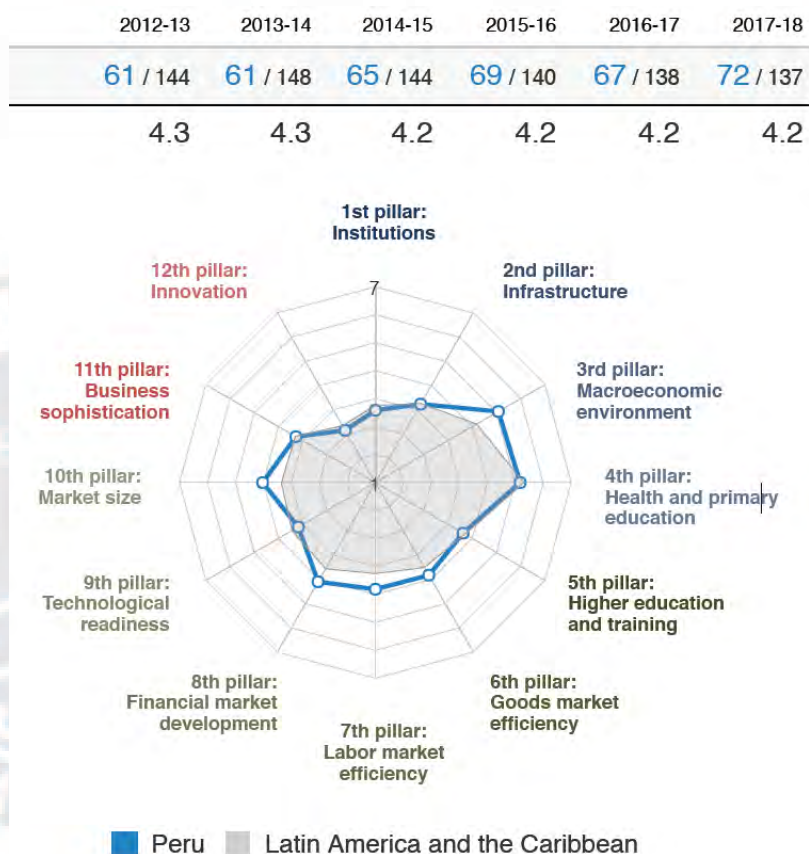


Figura 6. ICG 2017-2018 en Latinoamérica y el Caribe.

Tomado de *The Global Competitiveness Report 2017-2018 (Insight Report)* [El Informe de Competitividad Global 2017-2018], por el Foro Económico Mundial (FEM), 2017, p. 236. Ginebra, Suiza: Autor.

Por otro lado, el Consejo Nacional de Ciencia, Tecnología, e Innovación Tecnológica (CONCYTEC), en convenio con el INEI, realizaron el I Censo Nacional de Investigación y Desarrollo a Centros de Investigación 2016, el cual capturó información de la inversión en el país en investigación y desarrollo (I+D), el personal dedicado a I+D y proyectos y publicaciones en I+D. Los resultados de este informe muestran que el Perú invierte 0.08% del PBI en I+D. Respecto a los países de la Alianza del Pacífico (AP), es el porcentaje más bajo, siendo el promedio de Latinoamérica 0.75% del PBI, mientras que EE. UU. y los países

de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) invierten más del 2% del PBI en I+D (CONCYTEC, 2017).

A partir del 2016, Perú cuenta con un *Plan Nacional Estratégico de Ciencia, Tecnología, e Innovación para la Competitividad y el Desarrollo Humano PNCTI 2006-2021*, el cual está a cargo del Sistema Nacional de Ciencia, Tecnología, e Innovación Tecnológica (SINACYT). El mencionado plan nacional abarca acciones mutuas con otros países y tiene como finalidad enfocar esfuerzos para atender la demanda tecnológica en áreas estratégicas prioritarias, con la finalidad de elevar el valor agregado y la competitividad, mejorar la calidad de vida de la población, y contribuir con el manejo responsable del medioambiente (CONCYTEC, 2006). Por otro lado, el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) es una fuente importante de financiamiento para el país con un monto de US\$1.71 billones. Entre las áreas con las cuales contribuye, es la de Ciencia y Tecnología con un monto asignado de US\$6.25 millones (BID, 2018).

Histórico-psicológico-sociológico. Hofstede (2016), influyente psicólogo social y escritor holandés referente a las relaciones entre culturas nacionales y entre culturas dentro de las organizaciones, desarrolló el Modelo 6D de la Cultura Nacional, el cual identifica los patrones culturales en diferentes grupos y es de ayuda para la comunicación intercultural. Las seis dimensiones son calificadas con puntajes del 0 al 120. Así el autor evalúa las seis dimensiones de la cultura peruana:

1. **Distancia al poder:** Mide la brecha que existe entre los diferentes niveles jerárquicos dentro de la organización y los miembros de menor poder aceptan que el poder se distribuye de manera desigual. En Perú se evidencia un alto puntaje para esta dimensión, mostrando organizaciones centralizadas. Los subordinados perciben a los superiores de difícil acceso y no tienen confianza en ellos. Debido a la alta distancia al poder, es mejor tratar y coordinar con los superiores.

2. Individualismo: Mide la importancia de los logros y necesidades personales frente a las necesidades del grupo. Perú muestra ser un país colectivista, similar a otros países latinoamericanos. Se puede llegar a la conformidad y preferir tener seguridad para llegar a la autonomía en su posición.
3. Masculinidad: Mide la relación entre los roles masculino y femenino, y el nivel de competitividad entre los individuos. Reconoce lo que motiva a las personas, “ser el mejor” (masculino) o “hacer lo que te gusta” (femenino). En Perú la sociedad es mayormente femenina. Existe preferencia por el contacto humano y la familia, por encima del reconocimiento o la riqueza y el rol marginal otorgado al trabajo por grandes sectores de la población.
4. Miedo a la incertidumbre: Mide el grado de aceptación de la incertidumbre y la capacidad de resiliencia. Similar a otros países latinoamericanos, Perú muestra tener una cultura más rígida. Muestra una fuerte necesidad de reglas y elaborados sistemas legales para estructurar su vida. Sin embargo, es débil el cumplimiento de las leyes. Las personas le dan mayor importancia a los procesos y a la planificación. Las personas son más reacias o lentas en aplicar los cambios.
5. Orientación a largo plazo: Mide la importancia relativa entre los objetivos a largo y corto plazo. Define el compromiso con los objetivos o tareas en curso. Perú prefiere mantener las normas tradicionales mientras se ve el cambio social con incertidumbre. Tiene baja tendencia a ahorrar para el futuro y busca lograr resultados rápidos. La cultura peruana es más normativa que pragmática, y se preocupan por establecer la verdad absoluta.
6. Indulgencia: Mide cuánto la sociedad se permite disfrutar de la vida y divertirse. Perú obtuvo un puntaje promedio con una tendencia a ser una sociedad que suprime la gratificación de las necesidades y la regula mediante estrictas normas sociales.

Organizacional-administrativo. El Gobierno peruano es unitario, representativo, y descentralizado. Existen tres poderes independientes: (a) Poder Ejecutivo, representado por

el presidente de la República, y cuenta con dos vicepresidentes; (b) Poder Legislativo, parlamento unicameral, conformado por 130 congresistas; y (c) Poder Judicial. Respecto a su organización política-organizativa, el Perú se divide en 24 departamentos y una provincia constitucional (Callao) (Presidencia del Consejo de Ministros [PCM], 2016).

Militar. El Ministerio de Defensa (MINDEF) trabaja con el Comando Conjunto de las Fuerzas Armadas (CCFFAA), el Ejército, la Marina de Guerra, y las Fuerzas Aéreas para cuidar los intereses nacionales del país. Según Global Firepower (GFP, 2018), el ranking *Global Firepower 2018* mide la calidad de defensa militar (i.e., recursos, finanzas, y geografía). De los 136 países evaluados, Perú se ubicó en la posición 42, luego de Brasil (puesto 14), México (puesto 32), y Argentina (puesto 37).

3.1.3 Principios cardinales

Los principios cardinales son la base de la política exterior de una Nación para alcanzar sus objetivos (D'Alessio, 2015). Se consideran los siguientes principios: (a) la influencia de terceras partes, (b) los lazos pasados y presentes, (c) el contrabalance de los intereses, y (d) la conservación de los enemigos.

Influencia de terceras partes. EE. UU. y China han mantenido disputas comerciales desde marzo del 2018 cuando el presidente del primero, Donald Trump, decidió aumentar los impuestos a ciertos productos importados desde China y viceversa. Ello ha generado la disminución de los precios de las materias primas, lo cual afecta directamente a Perú debido a ser principalmente un exportador de estas. La caída de precio de dichos *commodities* impacta por dos flancos a la economía peruana: (a) un menor ingreso de divisas por exportación y (b) una menor recaudación tributaria proveniente de las utilidades de las empresas mineras (“Oportunidades Tras la Guerra,” 2018). Asimismo, este enfrentamiento desacelera el crecimiento económico de China, lo cual también impacta a Perú por ser China uno de los cinco destinos de las exportaciones del país.

Lazos pasados y presentes. El valor de las exportaciones representó el 20% del PBI en el 2017, por lo que se señala que las exportaciones son el impulsor de crecimiento de la economía nacional (“Exportaciones Récord,” 2018). En esa misma línea, World Integrated Trade Solution (WITS, 2016), es una herramienta que recopila información relacionada al comercio desde diversas organizaciones internacionales como el Banco Mundial (BM). Los cinco principales destinos de las exportaciones peruanas son: China, EE. UU., Brasil, México, y Corea. Además, el portal del Sistema de Información sobre Comercio Exterior (SICE) de la Organización de los Estados Americanos (OEA, 2018), indica que el Perú cuenta con 19 acuerdos comerciales vigentes. Por otro lado, según Luna (2017), los acuerdos comerciales han significado grandes mejoras en el ámbito económico para el país. Como ejemplos: con el tratado de libre comercio (TLC) con EE. UU. se ha duplicado el valor de las exportaciones no tradicionales y con el TLC con China, el precio de los bienes de capital e intermedios importados ha disminuido. Asimismo, Perú forma parte del Foro de Cooperación Económica Asia-Pacífico (APEC, 2018), del cual también forma parte Chile, principal competidor en el sector retail.

Contrabalance de intereses. A finales de enero del 2014, la Corte de la Haya emitió el fallo a favor de Perú para dar fin al diferendo marítimo entre Perú y Chile (“Un Año del Fallo,” 2015). A pesar de ello, no se han perdido las relaciones comerciales con Chile.

Conservación de enemigos (competidores). Según el ranking Global Retail Development Index (GRDI) 2017 (A. T. Kearney, 2017), los principales competidores en el sector retail son Chile y México. Chile es uno de los principales competidores del país; sin embargo, se mantiene una fuerte relación comercial. Por otro lado, según Gozzer (2018), ante el deseo de Bolivia de tener salida al mar, el Gobierno peruano cedió en 1992 el llamado Bolivia Mar, que se localiza en Ilo, para uso más no soberanía. Sin embargo, no se observa ninguna actividad del Gobierno boliviano.

3.1.4 Influencia del análisis en el Sector Retail Financiero

El constante crecimiento de la economía del Perú, lo coloca en una posición expectante ante el mundo para invertir. Adicionalmente, el esfuerzo del Gobierno en impulsar la integración comercial mediante la firma de acuerdos de libre comercio ha ayudado a expandir la economía del país y a atraer inversión extranjera. Por otro lado, el surgimiento de una clase media emergente abre mejores oportunidades para el Sector Retail Financiero, puesto que es en esta clase en la que se enfoca este sector.

Ambos, crecimiento de PBI y de la clase media, generan un horizonte positivo para la inversión extranjera, la promoción de la inversión local, y el aumento de la demanda interna, lo cual impacta de manera directa al Sector Retail Financiero. Así es que el sistema financiero peruano ha crecido a un ritmo continuo, liderado además por un entorno de equilibrio financiero y macroeconómico. La confianza en el sistema de financiero ha aumentado debido al crecimiento económico perceptible por parte de la población, lo cual permite el incremento de la cantidad de usuarios en el sector financiero.

El principal desafío para el Perú es combatir la corrupción puesto que frena el crecimiento de la economía y lo hace menos atractivo ante otros países como lo demuestran los rankings internacionales. Sin embargo, es destacable que el Gobierno a partir del *Plan Bicentenario: Perú hacia 2021*, trabaje de manera consistente para este fin. Finalmente, otro importante desafío para el Perú es impulsar el desarrollo de ciencia y tecnología, lo que le permitiría tener una mejor perspectiva ante el mundo.

3.2 Análisis Competitivo del País

En el *Informe de Competitividad Global 2017-2018* (FEM, 2017), se define un Índice de Competitividad Global, el cual se basa en tres claves para definir la competitividad entre países y en 12 pilares que se califican según la información proporcionada por entidades del país y por entidades externas. Toda esta información se pondera para realizar mediciones de competitividad, y de los pilares: cuatro de ellos se basan en la economía: (a) instituciones, (b) infraestructura, (c) estabilidad macroeconómica, y (d) salud y educación primaria. Seis

pilares se basan en eficiencia: (e) educación superior y capacitación, (f) eficiencia en el mercado de bienes, (g) eficiencia en el mercado laboral, (h) sofisticación del mercado financiero, (i) preparación tecnológica, y (j) tamaño de mercado. Y los dos últimos pilares miden innovación: (k) sofisticación en los negocios e (l) innovación en negocios. En dicho ranking, el Perú obtuvo un puntaje de 4.22 (siendo el máximo 6 y el mínimo 1) ubicándolo en el puesto 72 sobre un total de 138 países. Su anterior posición fue el puesto 69 lo que demuestra un retroceso en la competitividad global. Asimismo, en cuanto a Sudamérica, Perú se ubicó detrás de Chile (33) y Colombia (66), y delante de Brasil (80), Argentina (92), Ecuador (97), Paraguay (112), y Venezuela (127).

FocusEconomics (2018b) presentó una proyección acerca del panorama económico de Latinoamérica hasta el segundo trimestre del año en mención. En dicho informe se señala que el crecimiento del PBI en promedio de la región Latinoamérica fue de 1.6% anual, teniendo una desaceleración con respecto al 2017, habiendo cerrado en el cuarto trimestre con un 2.0% de crecimiento anual. Ello se debe a que en el caso de los dos mercados más grandes (i.e., Brasil y México), estos desaceleraron su crecimiento el presente año, debido al aumento del gasto público y el detenimiento del sector industrial por problemas políticos, respectivamente. En los casos de Chile, Colombia, y Perú en el primer trimestre de este año, Chile alcanzó el mejor desempeño de la región por un aumento en el valor de las exportaciones y el crecimiento del sector minero; y Colombia se benefició por el fuerte gasto público; en cuanto a Perú, la creciente inversión y el consumo de hogares en medio de un crecimiento crediticio saludable y un sentimiento positivo, impulsaron una actividad más rápida durante el primer trimestre. En cuanto al segundo trimestre, las economías de Chile, Colombia, y Perú se han podido mantener resistentes a la desaceleración de los países más grandes (i.e., Brasil y México), debido a los precios más altos de los productos básicos que respaldan las exportaciones y los riesgos políticos más moderados. Se espera que el PBI regional en este segundo trimestre sea de 1.9% anual. Para poder determinar la ventaja de

una Nación, se puede citar el Diamante de Porter (1990), el cual define cuatro determinantes factores, los mismos que se analizan a continuación.

3.2.1 Condiciones de los factores

Según Porter (1990), para que un país sea competitivo debe evaluar la situación de factores tales como: producción, capital, infraestructura, recursos físicos, y recursos humanos. A continuación, se revisa el estado de los factores del Perú bajo el esquema planteado.

Definidos los factores que involucran la situación de un país y su producción (e.g., recursos físicos, infraestructura, entre otros), estos son usados por los países desarrollados generando y creando unos nuevos, a diferencia de los países en vía de desarrollo que solo los heredan siendo necesario crear, mejorar, y especializarse como Nación para competir globalmente. Dentro del Sector Retail Financiero, es importante tener una clara noción histórica del desarrollo de la capacidad de compra, basándose en el PBI real per cápita. Es así como se suscribió una breve reseña de la capacidad de compra del Perú y otras economías desde la década de los cincuenta hasta el 2014, mostrando que se tuvo entre las décadas de los setenta y noventa, dos décadas sin crecimiento económico (IPE, 2016), como se muestra en la Figura 7.

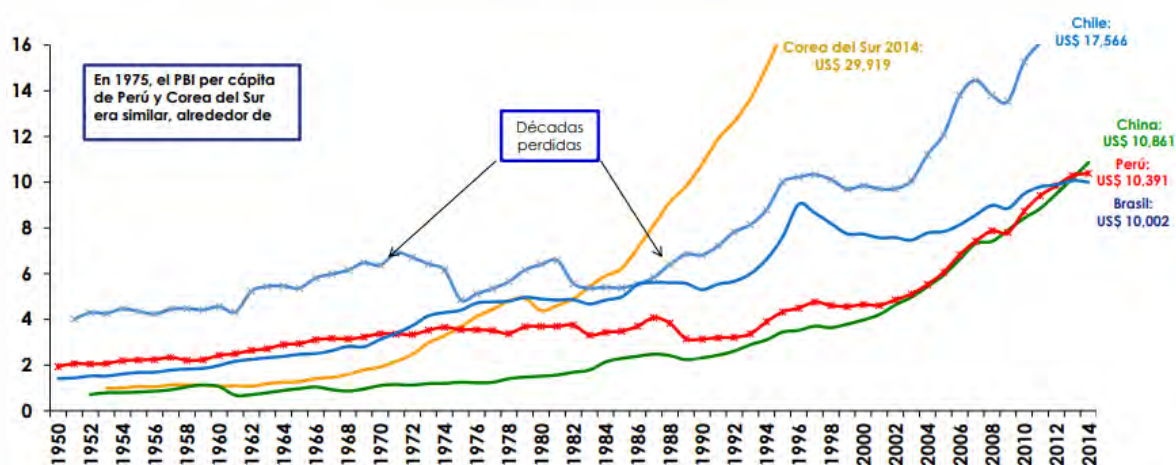


Figura 7. PBI real per cápita 1950-2014 (en miles US\$ del 2005 ajustados por paridad de poder de compra).

Tomado de *IPEINFORMA 1: Desarrollo Perú*, por el Instituto Peruano de Economía (IPE), 2016, p. 3. Lima, Perú: Autor.

A su vez, el IPE (2016) mencionó las principales ventajas y desventajas según el Índice de Competitividad Global (ICG) 2015-2016 en un ranking de 140 países en donde Perú ocupaba el puesto 69, presentando como ventajas el ambiente macroeconómico y el desarrollo del mercado financiero. Por el contrario, las principales desventajas del país se encuentran en: (a) infraestructura, (b) salud y educación primaria, (c) instituciones, e (d) innovación (ver Figura 8).

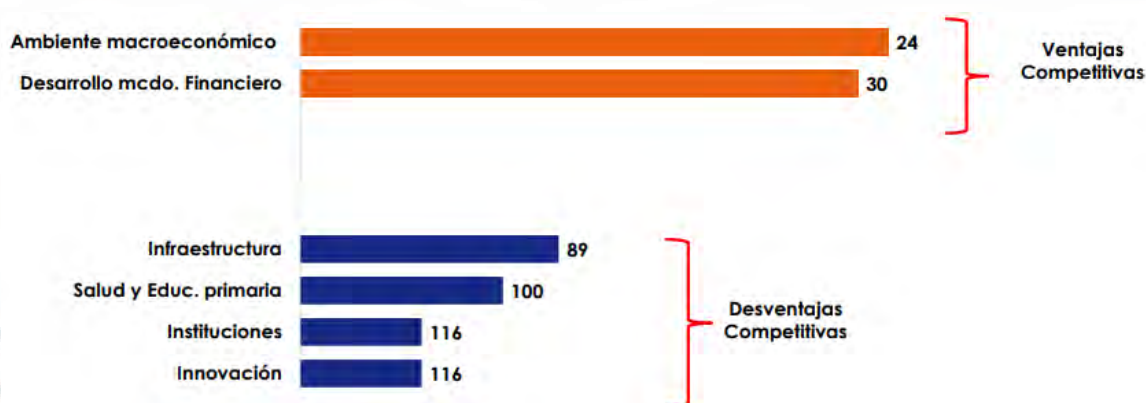


Figura 8. Perú: Principales ventajas y desventajas según el ICG 2015-2016 (ubicación dentro del ranking de 140 países).

Tomado de *IPEINFORMA 1: Desarrollo Perú*, por el Instituto Peruano de Economía (IPE), 2016, p. 18. Lima, Perú: Autor.

Se debe resaltar que estos factores siguen dando los mismos resultados en el mismo ranking en el período 2017-2018, con lo cual se podría afirmar que es necesario enfocarse en realizar mejoras en las condiciones de estos factores para mejorar la competitividad del país, considerando los errores de las décadas del setenta a la del noventa. Sin embargo, existen otros factores como la corrupción o la burocracia gubernamental que no permiten incrementar la competitividad según el ICG 2017-2018 (FEM, 2017).

3.2.2 Condiciones de la demanda

Conocer a los clientes del sector permite determinar a partir de tres atributos la demanda (i.e., la composición de las necesidades de los clientes, el crecimiento de la demanda interna, y los medios por los cuales se dan a conocer las necesidades domésticas hacia los mercados extranjeros), todos ellos basados según Porter en priorizar la calidad ante la cantidad (D'Alessio, 2015).

En relación con el crecimiento de la demanda interna, el Sector Retail Financiero se desprende del sector retail propiamente, el cual se ha estado desarrollando desde su creación en las zonas urbanas (Riera, 2016). Por ello, es importante entender la estructura social urbana del Perú puesto que esta estructura permitirá entender las condiciones de demanda y su futuro crecimiento. Según el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI) y la Asociación Peruana de Empresas de Investigación de Mercados (APEIM), la estructura social del Perú urbano alberga alrededor del 77% de la población del Perú; sin embargo, en los últimos 14 años ha sufrido modificaciones en su distribución, mientras que en el 2000 el 30% de la población pertenecían a los NSE A, B, y C. En el 2014 esta cifra fue de 49%. Mientras que en Lima en el 2014 fue del 65%. Con ello se puede mencionar que los NSE B y C en comparación con el 2000, han crecido y se han podido dividir en el 2014 (Ernst & Young [EY], 2015), como se muestra en la Figura 9.

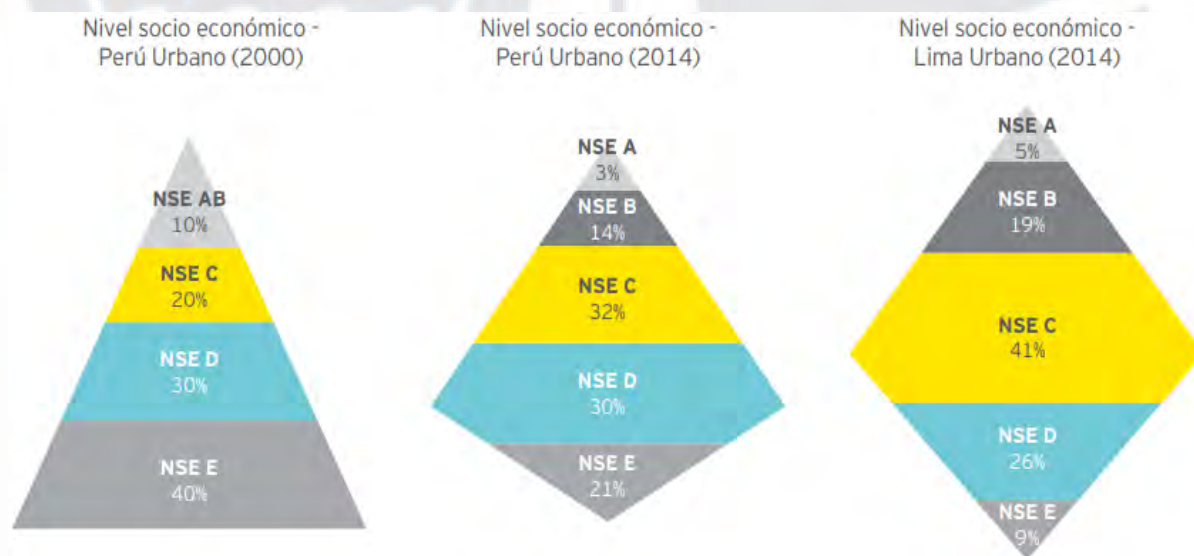


Figura 9. Transformación de la estructura social en el Perú. Tomado de *Guía de Negocios e Inversión en el Perú 2015/2016*, por Ernst & Young (EY), 2015, p. 114. Lima, Perú: Autor.

Se debe resaltar que la tendencia es óptima para el crecimiento y competitividad del Sector Retail Financiero, considerando que los NSE B, C, y D son en los que se enfoca este sector de finanzas.

3.2.3 Estrategia, estructura, y rivalidad de las empresas

En esta sección se revisan las condiciones del país y la competencia, así como las estrategias y formas de organizarse de las empresas (D'Alessio, 2015). Para poder definir una estrategia y una estructura respecto a la situación económica del Perú, el Banco Mundial (BM, 2018) mencionó que se espera una aceleración del PBI a causa del aumento de la inversión privada, principalmente por la minería debido a la recuperación parcial del precio de los commodities. También se espera mayor impulso de la inversión pública, por la ejecución de obras de reconstrucción de los daños causados por el fenómeno de El Niño y además por los Juegos Panamericanos que el Perú albergará en el 2019. Por ello, el déficit fiscal alcanzará un valor máximo, para que a partir del 2019 se inicie un proceso de consolidación fiscal que permitiría una convergencia relativamente rápida hacia un nivel de 1% del PBI en el 2021.

Todas estas proyecciones de crecimiento son vulnerables a: (a) el impacto externo en relación con los precios de los commodities que Perú exporta, (b) una mayor desaceleración del crecimiento de China (principal país al que Perú exporta), (c) la volatilidad de los mercados de capital, y (d) la velocidad del ajuste de la política monetaria en EE. UU. La economía está además expuesta a riesgos naturales, incluyendo fenómenos climáticos recurrentes como el fenómeno de El Niño. Por otro lado, para incrementar el crecimiento a largo plazo, la estrategia que se requiere involucra reformas estructurales y fiscales que liberen la productividad, reduzcan la informalidad, y mejoren la eficiencia de los servicios públicos (BM, 2018).

Para definir la estructura económica del país, el INEI (2018c) sostuvo que el PBI en el segundo trimestre del 2018 (a precios constantes de 2007), registró un crecimiento de 5.4%, incidiendo en este resultado la evolución favorable de la demanda interna, dinamizada por el

incremento del consumo y la inversión, en un contexto internacional de crecimiento de las economías de los principales socios comerciales del país, como se muestra en la Figura 10.

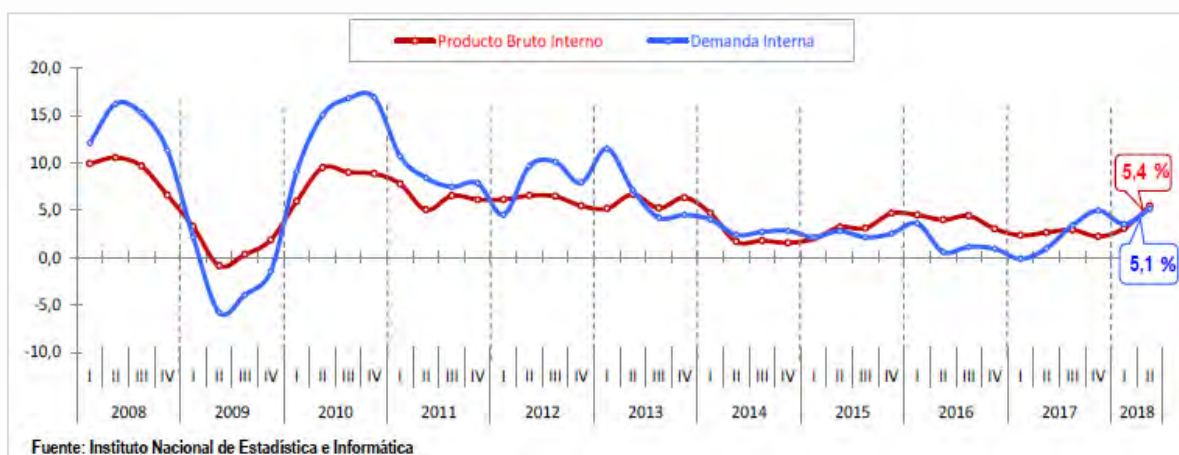


Figura 10. PBI y demanda interna, 2008-I y 2018-II (variación porcentual del índice de volumen físico respecto al mismo período del año anterior. Año base 2007=100). Tomado *Comportamiento de la Economía Peruana en el Segundo Trimestre de 2018 (Informe Técnico N°03)*, por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2018c, p. 2. Lima, Perú: Autor.

Respecto a la estructura y rivalidad de las empresas del Sector Retail Financiero del Perú, es importante analizar su relación y su situación actual en referencia al sector retail. Por ello según Equilibrium Clasificadora de Riesgo (2017), el Perú se encuentra en el puesto 9, siendo primero en Latinoamérica de un listado de 30 principales países emergentes clasificados como los más atractivos para invertir en el sector retail, mejorando cada vez más su posición en comparación con años anteriores. Ello se debe a los esfuerzos del Gobierno para impulsar acuerdos de libre comercio e integración comercial. Otro caso distinto es el que se menciona de México y Chile, los cuales salieron del ranking por saturación de sus mercados. En el caso de Brasil, sigue cayendo por las desfavorables condiciones políticas y económicas que atraviesan; sin embargo, a pesar de estos factores, Latinoamérica sigue siendo una opción de inversión.

3.2.4 Sectores relacionados y de apoyo

Siguiendo el Diamante de Competitividad de las Naciones de Porter (1990), se analiza la presencia o la ausencia de otros sectores que ayuden a que el Sector Retail Financiero

pueda existir. Como ya se describió anteriormente, el sector ha afianzado su presencia en el mercado nacional en los últimos 10 años debido al capital extranjero, de mayor parte chileno. Es así como los bancos Falabella, Ripley, y Cencosud han podido juntos obtener el 52.3% del mercado de tarjetas de crédito al cierre del 2017 (“Falabella, Ripley, y Cencosud,” 2018).

Además, estas compañías representan el 94% de las ganancias en el sector retail en Chile, las mismas que no han sido las esperadas al término del 2017, significando un retraso total en el sector retail chileno de un 6.7% en comparación con el año anterior, según Estrategia (Burgos, 2018). También es importante señalar que la saturación del mercado del retail en este país hace que se busque invertir en mercados donde aún este sector se encuentra en crecimiento, como es el caso del Perú que aun este tipo de modelo está relativamente en reciente crecimiento, según A. T. Kearney (García, 2016).

A pesar de lo anteriormente indicado, observando el panorama mundial dentro de este sector, las grandes compañías mundiales del retail tales como Macy’s, Sears, El Corte Inglés, entre otras, han presentado bajas en sus ingresos en el 2017 al contrario del caso de las grandes cadenas latinoamericanas, entre ellas Cencosud, Falabella, y Ripley, quienes han incrementado en el mismo período en un 5.4% sus ganancias (Bertero, 2018). Ello se debe a que el consumidor en los países desarrollados no prefiere realizar sus compras en el canal retail tal y como se conoce hoy en día, sino a través de lo que se conoce como el e-commerce (o comercio online), lo que hace aún más atractivo a países como el Perú donde este tipo de servicio aún no es masivo (Rodríguez, 2018).

Es también importante enfatizar en la localización del sistema de apoyo, tal y como lo describió por Porter (1990), este y la interacción que existe entre el sector retail y el retail financiero lo convierte en esencial para que este último pueda crecer. Es por ello que se puede encontrar generalmente una agencia retail financiera dentro de las cadenas de tiendas de departamentos o supermercados que poseen un banco retail dentro de su organización para

facilitar el acceso de los consumidores a este servicio. A su vez, es importante señalar que según Salazar (2016), al estar ligado el Sector Retail Financiero con el sector retail y este a su vez al estar ubicado generalmente dentro de centros comerciales, brinda mayores beneficios para el cliente como por ejemplo horarios de apertura más extensos, inclusive horarios que incluye la apertura de los mismos en domingos y días feriados.

3.2.5 Influencia del análisis en el Sector Retail Financiero

Perú ocupó el puesto 72 dentro de un listado de 137 países en el ICG 2017-2018 (FEM, 2017), bajando cinco posiciones obtenidas en el reporte anterior, aun así, sigue siendo el tercer país en la región con mejor grado de competitividad superado solo por Chile y Colombia (ver Tabla 10).

Tabla 10

Ranking según el ICG 2017-2018 de los Países Sudamericanos

País	Ranking ICG 2017-2018		Ranking ICG 2015-2016	
	Puesto (de 137)	Puntaje (1-7)	Puesto (de 138)	Puntaje (1-7)
Chile	33	4.71	33	4.64
Colombia	66	4.29	61	4.30
Perú	72	4.22	67	4.23
Uruguay	76	4.15	73	4.17
Brasil	80	4.14	81	4.06
Argentina	92	3.95	104	3.81
Ecuador	97	3.91	91	3.96
Venezuela	127	3.23	130	3.27

Nota. Tomado de *The Global Competitiveness Report 2017-2018 (Insight Report)* [El Informe de Competitividad Global 2017-2018], por el Foro Económico Mundial (FEM), 2017, p. 13. Ginebra, Suiza: Autor.

A pesar de encontrarse Perú en una buena posición dentro de la región, no se puede crecer debido a que aun internamente se tienen diversos problemas que evitan poder realizar cualquier negocio, siendo los problemas por resolver más importantes los referentes a la corrupción, la burocracia gubernamental ineficiente, y las tasas de los impuestos. En la Figura 11 se cuantificaron los mayores problemas que evitan que se generen negocios en el Perú.

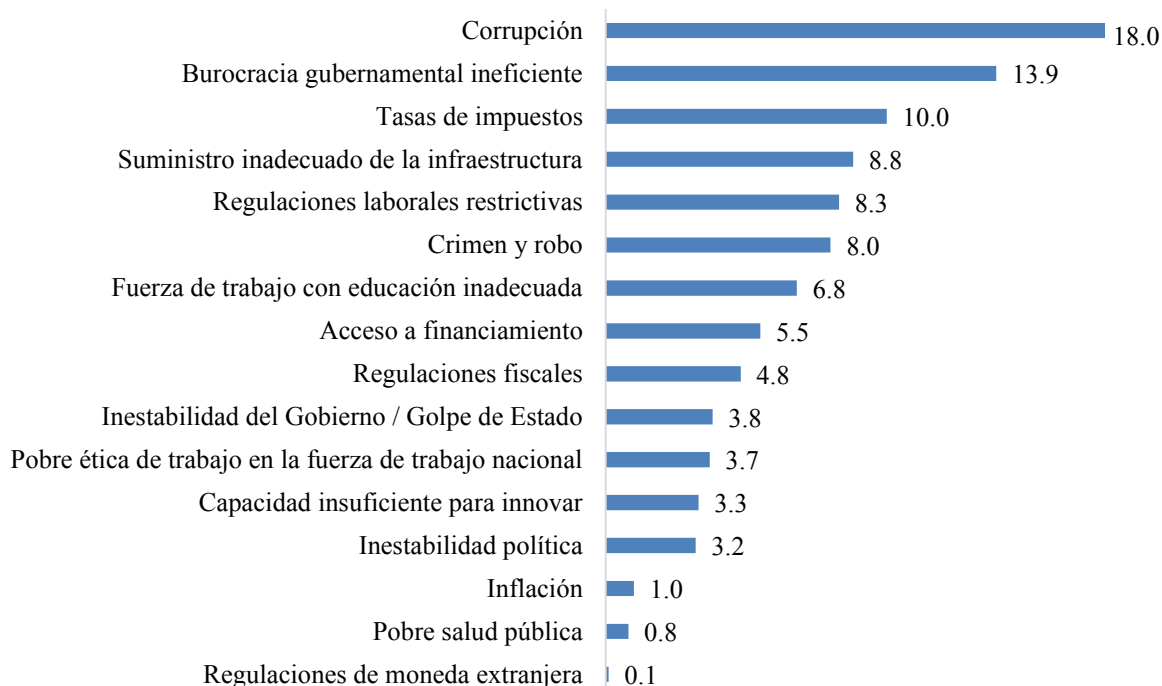


Figura 11. Factores más problemáticos para hacer negocios 2017-2018.

Tomado de *The Global Competitiveness Report 2017-2018 (Insight Report)* [El Informe de Competitividad Global 2017-2018], por el Foro Económico Mundial (FEM), 2017, p. 236. Ginebra, Suiza: Autor.

Al término del 2017, el sector comercio solo creció 1.03%, en comparación de años anteriores donde el crecimiento había sido del 3.88% y 1.81% en el 2015 y 2016 respectivamente. Este bajo crecimiento se pudo explicar debido al fenómeno de El Niño Costero presentado en el primer trimestre de dicho año pudiendo recuperarse al final (“Sector Comercio Creció,” 2018).

No obstante, como parte de factores del azar en el primer trimestre del 2018, el sector retail creció un 9.7% en comparación al crecimiento registrado en el 2017, debido a factores particulares, específicamente la Copa Mundial de Fútbol Rusia 2018, que han evitado que el comercio en el sector retail se haya visto afectado (Ministerio de la Producción [PRODUCE], 2018).

3.3 Análisis del Entorno PESTE

Para D’Alessio (2015), la evaluación externa “está enfocada hacia la exploración del entorno y el análisis de la industria. Este procedimiento busca identificar y evaluar las

tendencias y eventos que están más allá del control inmediato de la firma” (p. 111).

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

3.3.1 Fuerzas políticas, gubernamentales, y legales (P)

Con respecto a la política peruana, en diciembre del 2017, el Congreso de la República presentó un pedido de vacancia al Presidente Pedro Pablo Kuczynski. Tras un intenso debate, el jefe de Estado no fue vacado; sin embargo, ello no fue obstáculo para que en el mes de marzo del 2018 la oposición presentara por segunda vez otro pedido de vacancia. Ante esta situación, Pedro Pablo Kuczynski renunció al cargo de presidente de la República del Perú el 21 de marzo del 2018 como consecuencia de los escándalos asociados a temas de corrupción en su contra y compra de votos de parlamentarios del actual Congreso (“Qué Pasa Ahora,” 2018). El primer vicepresidente, Martín Vizcarra Cornejo asumió el mandato presidencial el 23 de marzo del 2018, iniciando de esta manera su Gobierno en medio de una crisis política.

Respecto al actual presidente de la República, aún se observa que las discrepancias políticas respecto a las relaciones entre el Gobierno y el Congreso persisten. Dichas discrepancias han repercutido en un incremento en la desaprobación de la población sobre estos poderes, en particular la del Poder Legislativo que se encuentra en su peor momento. De acuerdo con Ipsos (2018), el Gobierno presenta una aprobación del 37% y una desaprobación del 48% y respecto al Congreso, el mismo presenta una aprobación del 14% y una desaprobación del 79%.

Otro estudio de mercado de la consultora Datum Internacional (2018), muestra que hacia inicios de setiembre la desaprobación del presidente Martín Vizcarra ha disminuido considerablemente respecto a los meses de junio y julio, igualando al porcentaje de aprobación del 47%. Asimismo, en este mismo estudio se indica que para la percepción de los encuestados, este gobierno aún se presenta como uno débil.

En el Perú, el Plan de Gobierno del presidente de la República Martín Vizcarra, ha logrado identificar que la economía se encuentra detenida y que debido a la polarización política se ha generado un ambiente de incertidumbre que se vio reflejado en la disminución del crecimiento económico y de las inversiones. En esa línea, el Gobierno se ha comprometido en poner en marcha los pilares del crecimiento económico, potenciar la inversión pública y privada, y mejorar los ingresos para los hogares (Presidencia de la República del Perú, 2018).

En materia específica del sector bancario, existen organismos que se encargan de fiscalizar el correcto funcionamiento de las entidades bancarias, como la Superintendencia de Banca, Seguros, y AFP (SBS). Sobre el particular, en el mensaje a la Nación del 28 de julio último, el presidente Martín Vizcarra indicó que bajo la Ley 30822, se incluye bajo el ámbito de supervisión de la SBS a las cooperativas de ahorro y crédito, fortaleciendo el sistema cooperativo nacional, permitiendo una mejor protección de los depósitos de los más de un millón ochocientos mil socios ahorristas, además de prevenir el lavado de activos y financiamiento al terrorismo (Presidencia de la República del Perú, 2018).

En ese sentido, bajo un escenario de reactivación económica y empoderamiento de la supervisión del ente regulador bancario SBS, el cual cuenta con el apoyo del Gobierno de Martín Vizcarra, y con la finalidad de combatir la informalidad y el lavado de activos, se intenta que la inversión privada y el consumo se fortalezcan impactando directamente en el incremento de ventas del sector retail y en el Sector Retail Financiero a través de la emisión de sus propias tarjetas de crédito (“Martín Vizcarra Respalda,” 2018).

Por su parte, el *Plan Bicentenario: El Perú hacia 2021* (Centro Nacional de Planeamiento Estratégico [CEPLAN], 2011), en su Cuarto Eje Estratégico (i.e., economía, competitividad, y empleo), presenta la necesidad de alentar el crecimiento económico sostenido mediante la inversión privada y pública en actividades generadoras de empleos dignos. Además, se resalta la importancia de reducir las inequidades, la pobreza, y la pobreza extrema, mediante diversas acciones estratégicas de mitigación dentro de las cuales se destaca el fomentar la utilización de mecanismos financieros de ahorro y crédito.

En línea con ello, la Estrategia Nacional de Inclusión Financiera tiene como uno de sus principales objetivos para el Bicentenario lograr un sistema más inclusivo, el cual requiere continuar trabajando en generar un entorno más adecuado siendo la SBS protagonista de dichas mejoras (SBS, 2017c). El sistema financiero peruano ha crecido a un ritmo continuo liderado por un entorno de equilibrio financiero y macroeconómico, lo cual ha ayudado a obtener importantes avances en el campo de la inclusión financiera. Dichos avances han estado conducidos dentro de un marco regulatorio adecuado y con políticas que han promovido la innovación y que protegen a los consumidores, así como de una responsabilidad en la labor de educación financiera que garantice un camino para acceder de manera responsable a los servicios financieros que beneficie a la población y a la economía.

3.3.2 Fuerzas económicas y financieras (E)

La proyección de crecimiento de la economía peruana para el 2018 en el Marco Macroeconómico Multianual (MMM) fue de 4.0% pero, dada la constante incertidumbre política que se atraviesa en el país y el bajo volumen de exportaciones como consecuencia de un menor crecimiento en el sector minero, esta proyección se viene revisando a la baja, principalmente el PBI del sector primario que va de un 4.6% en el MMM a 3.7% (ver Tablas 11 y 12) por los ajustes de las metas de producción de empresas como Las Bambas, Cerro Verde, Yanacocha, y Barrick, como consecuencia de los bajos niveles de producción de gas natural y petróleo (Ministerio de Economía y Finanzas [MEF], 2018).

Tabla 11

Demanda Interna y PBI (Var. % Real Anual)

Concepto	Estructura % del PBI					
	2017	2017	2018	2019	2020	2021
I. Demanda interna ^a	98.0	1.6	3.8	4.5	4.6	5.1
1. Gasto privado	82.0	2.0	3.2	4.6	4.8	5.1
a. Consumo privado	64.8	2.5	2.9	3.8	4.0	4.2
b. Inversión privada	17.1	0.3	4.5	7.2	7.5	8.0
2. Gasto público	16.2	0.1	8.1	4.1	3.2	3.0
a. consumo público	11.7	1.0	4.6	2.0	2.0	2.0
b. Inversión pública	4.5	-2.3	17.5	9.0	6.0	5.0
II. Demanda externa neta						
1. Exportaciones ^b	24.0	7.2	3.0	3.6	4.0	4.4
2. Importaciones ^b	22.0	4.0	3.6	4.3	4.6	4.8
III. PBI	100.0	2.5	3.6	4.3	4.5	5.0

Nota. ^aIncluye inventarios. ^bDe bienes y servicios no financieros. Tomado de *Informe de Actualización de Proyecciones Macroeconómicas 2018-2021*, por el Ministerio de Economía y Finanzas (MEF), 2018, p. 50. Lima, Perú: Autor.

Tabla 12

PBI por Sectores (Var. % Real Anual)

Concepto	Peso año base 2007					
	2017	2018	2019	2020	2021	
Agropecuario	6.0	2.6	4.0	4.2	4.0	4.0
Agrícola	3.8	2.6	4.4	4.3	3.9	3.9
Pecuario	2.2	2.7	3.3	4.2	4.2	4.2
Pesca	0.7	4.7	24.8	4.0	4.2	4.4
Minería e hidrocarburos	14.4	3.2	2.2	1.9	1.8	2.6
Minería metálica	12.1	4.2	2.2	2.4	1.6	3.5
Hidrocarburos	2.2	-2.4	0.9	0.8	4.2	0.0
Manufactura	16.5	-0.3	3.7	3.6	4.0	4.3
Primaria	4.1	1.9	7.6	3.3	3.4	3.6
No primaria	12.4	-0.9	2.8	3.8	4.2	4.5
Electricidad y agua	1.7	1.1	3.0	3.5	4.5	7.8
Construcción	5.1	2.2	9.0	7.8	7.8	4.5
Comercio	10.2	1.0	2.6	4.0	4.2	5.5
Servicios	37.1	3.4	3.8	4.8	5.2	5.0
PBI	100.0	2.5	3.6	4.3	4.5	3.1
PBI primario	25.2	2.9	3.7	2.7	2.6	5.4
PBI no primario ¹	66.5	2.2	3.9	4.8	5.1	

Nota. ^aIncluye inventarios. Tomado de *Informe de Actualización de Proyecciones Macroeconómicas 2018-2021*, por el Ministerio de Economía y Finanzas (MEF), 2018, p. 50. Lima, Perú: Autor.

La menor velocidad de crecimiento de la economía en los últimos años ha traído como consecuencia el deterioro de la imagen de competitividad que tiene el país a vista de la economía mundial, bajando 11 posiciones en el IGC 2017-2018 (MEF, 2018), como se muestra en la Figura 12.



Figura 12. IGC 2017-2018 (1=mejor, 137=peor).

Tomado de *Informe de Actualización de Proyecciones Macroeconómicas 2018-2021*, por el Ministerio de Economía y Finanzas (MEF), 2018, p. 12. Lima, Perú: Autor.

Los principales motivos para que la economía se encuentre en este escenario pasivo radican en la combinación de tres grandes problemas, como son: (a) alta burocracia gubernamental, lo cual genera baja eficiencia de las instituciones; (b) corrupción cada vez más generalizada; y (c) un mercado laboral altamente informal. Estos tres factores han sido claves para llevar un crecimiento promedio de 5.3% entre el 2007 y 2017 a un estimado de 3.5% para el 2018 (MEF, 2018).

Con el escenario actual, el Gobierno en curso no está dispuesto a dejar que la economía siga con su tendencia natural a la baja, por lo que ha trabajado en un Plan de Impulso Económico, con el principal objetivo de impulsar la economía a corto plazo, permitiendo un crecimiento del PBI de 5.0% hacia fines del 2021, y así trazar un camino sostenible que permita un mayor crecimiento a largo plazo (MEF, 2018). Este plan consta de dos grandes frentes, como se muestra en la Figura 13: (a) fortalecimiento de cuentas fiscales e (b) impulso al crecimiento al corto y mediano plazo.



Figura 13. Plan de Impulso Económico 2018-2021.

Tomado de *Informe de Actualización de Proyecciones Macroeconómicas 2018-2021*, por el Ministerio de Economía y Finanzas (MEF), 2018, p. 12. Lima, Perú: Autor.

Con este Plan de Impulso Económico, se abren distintos frentes que impactan directamente en la inversión pública, como por ejemplo un incremento en infraestructura de US\$3.6 mil millones en el 2018 a US\$4.8 mil millones en promedio durante el período 2019-2021, con ejemplos como la Línea 2 del Metro de Lima y la ampliación del aeropuerto internacional Jorge Chávez o los proyectos de irrigación de Majes Siguan II y Chavimochic; y reactivación de proyectos mineros este año, como Quellaveco (US\$4,882 millones), Pampa de Pongo (US\$2,500 millones), la ampliación de Toromocho (US\$1,300 millones), y mina Justa (US\$1,348); y otros planificados para el 2021, que suman en total US\$5 mil millones y con ello la inversión minera pasará a US\$8.3 mil millones en promedio para el período 2019-2021 (MEF, 2018), como se muestra en la Figura 14.

Ambos frentes guardan una relación directa con la generación de empleo, y por ende en el nivel de consumo privado y, por consiguiente, esta mayor capacidad adquisitiva del mercado conlleva a una ventaja para el Sector Retail Financiero porque (MEF, 2018) según se muestra en la Figura 15, existe una relación estrecha entre el crédito de consumo al sector privado y el consumo privado.

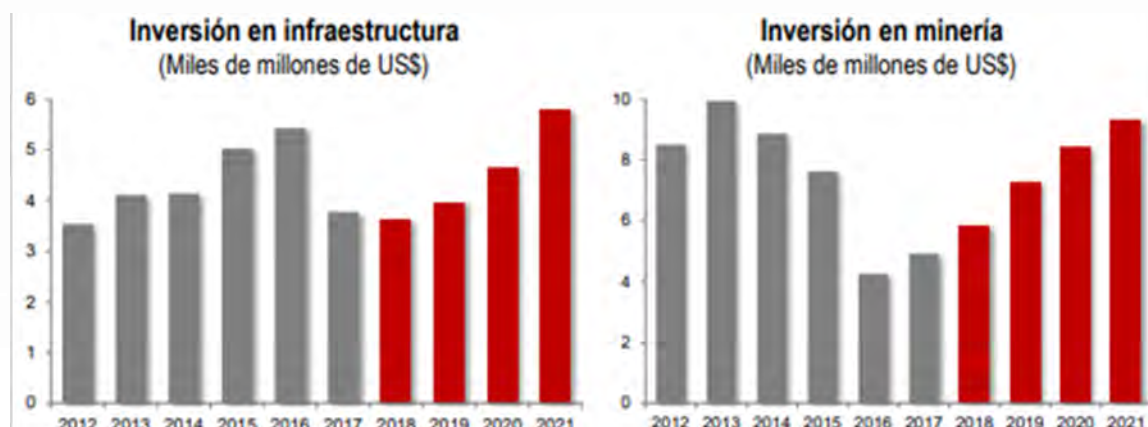


Figura 14. Inversión en infraestructura y en minería 2018-2021.

Tomado de *Informe de Actualización de Proyecciones Macroeconómicas 2018-2021*, por el Ministerio de Economía y Finanzas (MEF), 2018, p. 17. Lima, Perú: Autor.

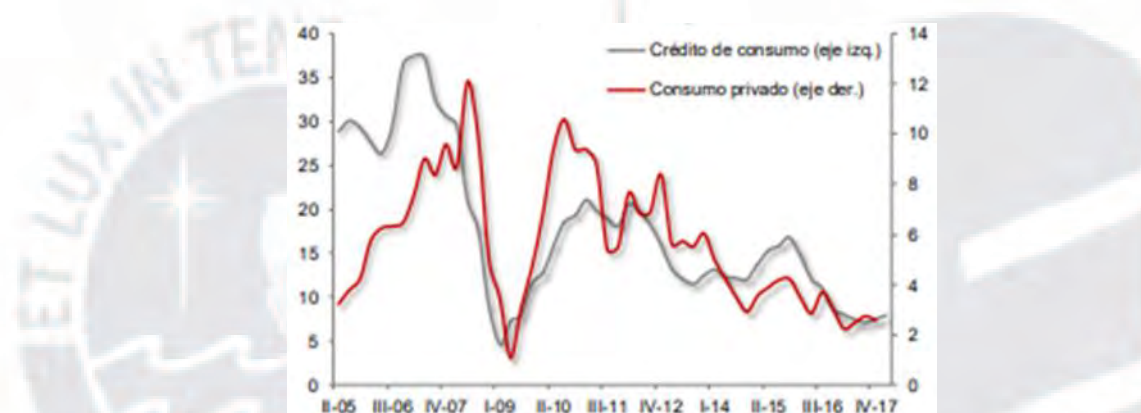


Figura 15. Crédito de consumo al sector privado y consumo privado (var. % anual).

Tomado de *Informe de Actualización de Proyecciones Macroeconómicas 2018-2021*, por el Ministerio de Economía y Finanzas (MEF), 2018, p. 64. Lima, Perú: Autor.

La forma directa en la que impacta este crecimiento al sector retail y por ende al Sector Retail Financiero es, en particular, el financiamiento hacia las familias que viene recuperando su velocidad de crecimiento en forma generalizada. A partir del cuarto trimestre del 2017, los créditos de consumo mostraron mayor dinamismo y para el mes de enero del 2018 lograron un crecimiento del 8.0%. Estas medidas además han logrado disminuir la tasa de interés de otro tipo de créditos, como la de los créditos hipotecarios en el sistema bancario. En efecto, en marzo del 2018 la tasa promedio hipotecaria se situó alrededor de 7.4% en soles y en 5.9% en dólares, niveles mínimos históricos (BCRP, 2018b).

3.3.3 Fuerzas sociales, culturales, y demográficas (S)

Las fuerzas sociales, culturales, y demográficas en el Perú y Latinoamérica muestran las tendencias a nivel de crecimiento y comportamiento de la población, las mismas que son

un insumo relevante para el desarrollo económico y crecimiento en las empresas e instituciones privadas y públicas. Las variables que se consideran necesarias a analizar para determinar la situación del sector financiero y específicamente el Sector Retail Financiero son: (a) las tendencias en cuanto al crecimiento demográfico y la estructura de la población al 2021, (b) el empleo y la formalidad laboral, (c) el nivel de bancarización del país, (d) la inclusión financiera, (e) el acceso a servicios públicos básicos de la población, y (f) los conflictos sociales que se han presentado en el país.

Demografía y estructura poblacional al 2021. De acuerdo con el INEI (2018b), respecto a los países de Sudamérica, el Perú se encuentra en el puesto 5 como el más poblado después de Brasil, Colombia, Argentina, y Venezuela. En cuanto al ranking del Perú respecto a Latinoamérica, ocupa el puesto 6 y con relación al continente americano de 39 países, el Perú se ubica en el puesto 7. Según los resultados del último censo de Perú, se confirma la tendencia decreciente observada en los últimos censos del país. Para el período 2007-2017 se presentó un crecimiento poblacional del 1%, siendo el menor de los últimos períodos censales. Lo señalado anteriormente se muestra en la Figura 16 donde se puede observar que se ratifica la tendencia declinante del ritmo de crecimiento poblacional y que se fundamenta la reducción de niveles de fecundidad.

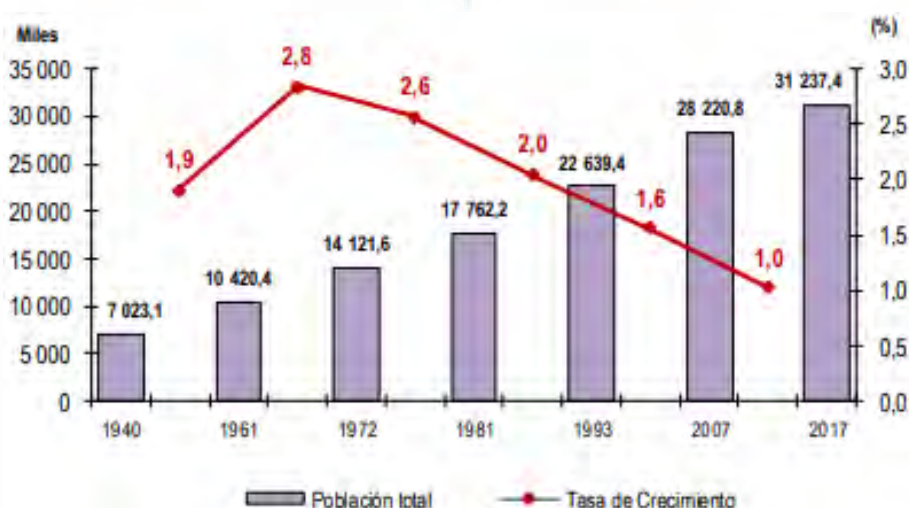


Figura 16. Perú: Población total y tasa de crecimiento promedio anual 1940-2017. Censos Nacionales de Población y Vivienda 1940, 1961, 1972, 1981, 1993, 2007, y 2017. Tomado de *Perú: Perfil Sociodemográfico (Informe Nacional): Censos Nacionales 2017: XII de Población, VII de Vivienda y III de Comunidades Indígenas*, por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2018b, p. 15. Lima, Perú: Autor.

A su vez, la población rural representó un 20.7% de la censada del país y la urbana un 79.3% de la población nacional. De esta manera, la población censada ubicada en la zona urbana se incrementó en 17.3% entre el 2007 y 2017 frente a una disminución de la población rural de 19.4% en el mismo período antes indicado (INEI, 2018b). Para el 2021, se proyectó que la población y la tasa de crecimiento registrada y proyectada en el Perú sigan decreciendo inclusive hasta el 2050. Asimismo, la estructura de la población según grupo de edades demuestra que en los estratos inferiores de edad hasta los 15 años existe una disminución de dicha base como consecuencia de la reducción de la tasa de natalidad. En esta misma línea, se resalta como positivo la nueva configuración que se daría debido a este cambio, lo cual se muestra en la Figura 17, donde se demuestra una ampliación de la fuerza laboral para el 2025 y que progresivamente madurará hacia el 2050. También se observa mayor supervivencia de la población de sexo femenino (CEPLAN, 2011).

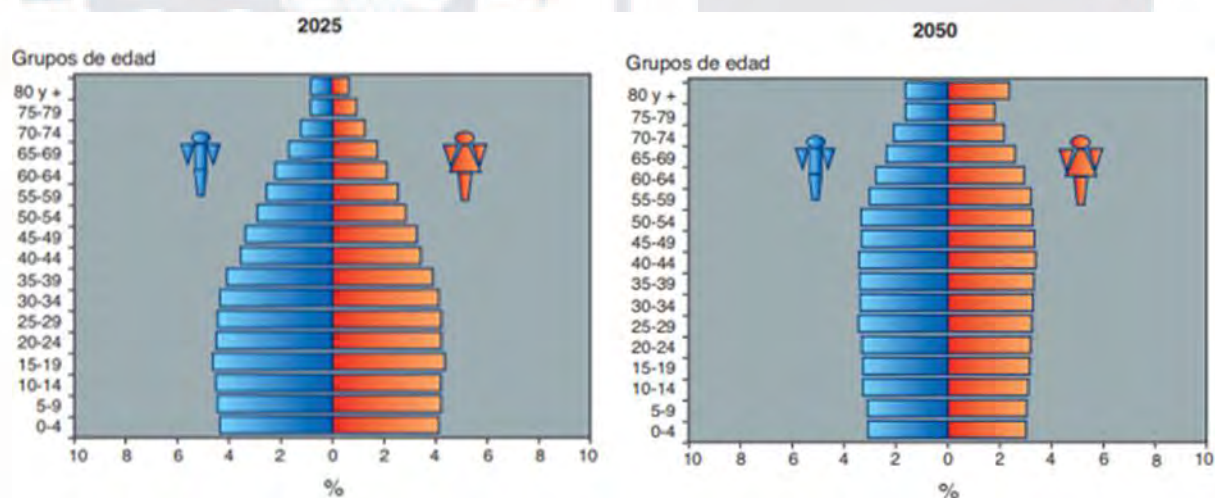


Figura 17. Estructura de la población en el Perú a julio del 2025 y julio del 2050. Tomado de *Plan Bicentenario: El Perú hacia el 2021*, por el Centro Nacional de Planeamiento Estratégico (CEPLAN), 2011, p. 33. Lima, Perú: Autor.

Además, en este último censo se sigue manteniendo, y de manera más acentuada, la concentración poblacional en la costa, concentrando el 58% de la población del país, seguida de la sierra (28.1%) y la selva (13.9%). Esta estructura de población, aterrizada a distribución por departamentos, refleja una alta concentración principalmente en Lima (9.4 millones), seguido de Piura (1.8 millones), La Libertad (1.7 millones), y Arequipa (1.3

millones). Entre estas juntas representan al 46% del total de la población nacional (INEI, 2018d).

Distribución de NSE. Según el último estudio realizado por la Asociación Peruana de Estudios de Investigación de Mercados (APEIM, 2017), considerando únicamente la población de Perú Urbano, la concentración de la población de NSE A, B, y C representan el 52.9%, lo cual representa un crecimiento de 11 puntos porcentuales comparado con el mismo estudio del 2011 (APEIM, 2011), como se muestra en la Figura 18. Esta tendencia fortalece el crecimiento de la clase media en el país, mercado potencial para el sector retail.

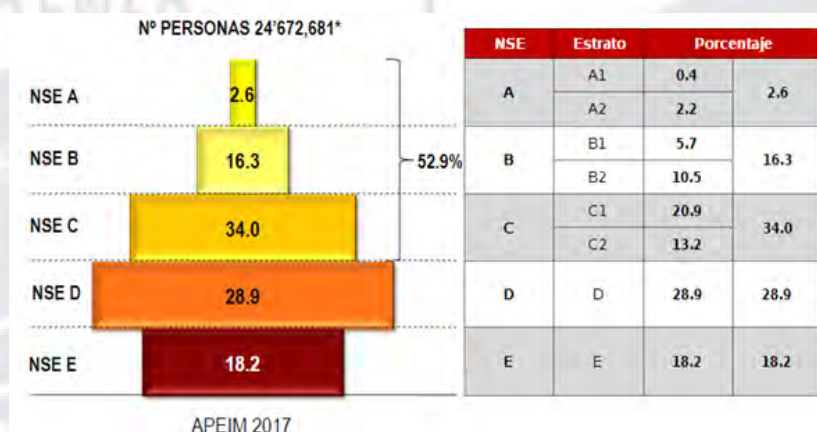


Figura 18. Distribución de personas según NSE 2017-Perú Urbano.

*Proyecciones INEI. Tomado de *Niveles Socioeconómicos 2017*, por la Asociación Peruana de Empresas de Investigación de Mercados (APEIM), 2017, p. 24. Lima, Perú: Autor.

Según el análisis de campañas de marketing en el Perú de Effie, el NSE C es el más atractivo en el mercado peruano debido a su poder adquisitivo y a la concentración de población que presenta. Es por ello que el 71% de las empresas dirigen sus campañas comerciales hacia ellos (“Consumo en el Perú Crecerá,” 2018).

La pobreza en el Perú. De acuerdo con las cifras del INEI, publicadas por la cadena de noticias CNN Español, la pobreza monetaria en el Perú creció por primera vez en 10 años, aumentando en 375,000 el universo actual de personas pobres en el país, siendo las zonas rurales las más afectadas dado que en estas zonas la pobreza alcanzó casi 44.4% a diferencia del 15.1% en zonas urbanas (Holgún, 2018), como se muestra en la Figura 19. Las cifras muestran información desde el 2006 donde claramente las estrategias económicas en el país

ayudaron a reducir de manera sustancial la pobreza, pero los resultados de este año evidencian que es momento de cambiar de estrategias.

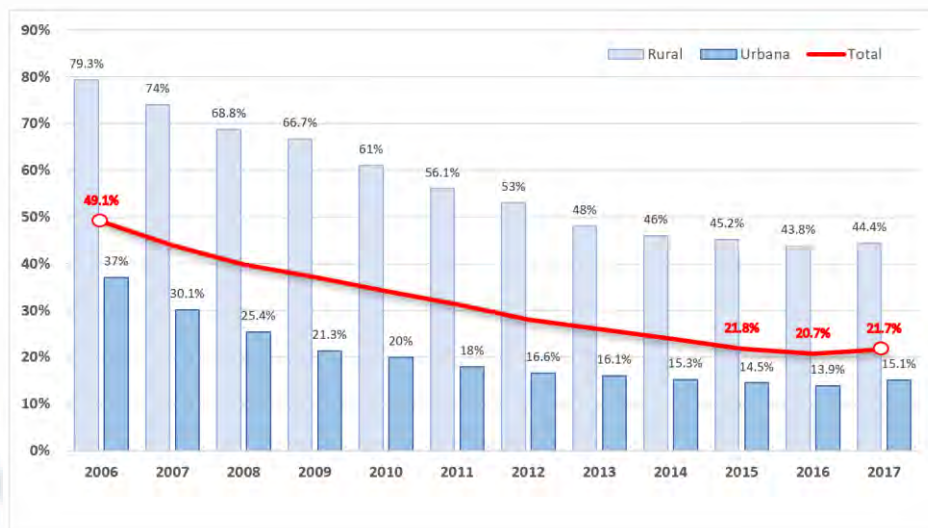


Figura 19. Crecimiento de la pobreza (%).

Tomado de “La Pobreza Creció en Perú por Primera Vez en 10 Años: ¿Por Qué Sucedió?” por H. Holguín, 2018. *CNN Español*. Recuperado de <https://cnnespanol.cnn.com/2018/04/24/pobreza-peru-por-que-inei/>

3.3.4 Fuerzas tecnológicas y científicas (T)

El FEM (2017) presentó el Índice de Conectividad y publicó el *Informe de Competitividad Global 2017-2018* que evalúa los factores que impulsan la productividad y crecimiento en 137 países, dentro de los cuales el Perú se ubicaba en el puesto 72, representando un retroceso de cinco lugares respecto al informe de años pasados y 11 posiciones respecto al puesto 61 que ocupó en el 2013. En este mismo informe se destacan las áreas de mejora en las cuales el Perú debe trabajar: (a) infraestructura, (b) salud y educación básica, (c) preparación tecnológica, e (d) innovación. Asimismo, se explican los principales retrocesos en el país destacando los temas éticos y de corrupción que reflejan el impacto de los escándalos de corrupción vistos en la región durante el año pasado y el impacto que ha tenido en la confianza tanto en instituciones públicas como privadas. La eficiencia de los mercados financieros y su capacidad para satisfacer las necesidades del

sector empresarial han afectado negativamente la competitividad del país y para el caso de la infraestructura y preparación tecnológica del país, estas se encuentran en niveles bajos, pero progresando.

Bajo este mismo contexto, de acuerdo con los indicadores publicados por la Red Iberoamericana de Indicadores de Ciencia y Tecnología (RICYT, 2016), el Perú muestra un escaso número de patentes otorgadas a sus residentes, con rangos por debajo de países como Argentina y México. Según el CEPLAN (2011), esta situación se debe a que, pese a la *Constitución Política del Perú de 1993*, la misma que promueve el desarrollo científico y tecnológico del país, no existen políticas fuertes orientadas a este sector. El rol del Estado es esencial por las externalidades que genera el desarrollo tecnológico y el sector privado no tiene suficientes incentivos para invertir en ciencia y tecnología debido a la incertidumbre sobre los resultados de la investigación; sin embargo, el desarrollo de la innovación con aplicaciones en la producción de bienes y servicios claramente beneficia a la sociedad en su conjunto.

A su vez, en un estudio realizado por el INEI (2018b), al 2017 existen un 86.1% de hogares con al menos una TIC (i.e., Tecnología de Información y Comunicaciones), como lo son: el acceso a los servicios de Internet, TV por cable, teléfono celular, y teléfono fijo. En este mismo estudio, se reconoce el importante avance de las TIC que está fomentado por el desarrollo de la tecnología digital, lo cual ayuda a brindar oportunidades para alcanzar mejores niveles de calidad de vida.

Luego de revisar la situación del Perú en el contexto mundial, Latinoamericano, y local sobre temas de tecnología e innovación, debe llamar la atención cómo se desenvuelven estos conceptos en el ámbito de las empresas del sector financiero que emiten productos y servicios financieros en forma paralela con el sector retail.

Fintech. Otro de los grandes cambios en los últimos años en el sector bancario relacionados con la tecnología es la aparición de las *fintech*, palabra que surge de la unión de *finance* y *technology* (i.e., finanzas y tecnología) y se refiere a la aplicación de nuevas tecnologías que están transformando los servicios financieros. Dada esta situación, los bancos están iniciando desarrollos estratégicos para adaptarse al cambio a través de alianzas de todo tipo con las *start ups*, y así integrar dinámicas innovadoras en sus estructuras mediante adquisiciones y creaciones de incubadoras de empresas emergentes en el propio banco (Responsabilidad Social Empresarial y Sustentabilidad [RSS], 2018).

La aparición de estas empresas ha generado un fenómeno que ha ocasionado cambios en el mercado y ahora existen diferentes tipos de *fintech* que están presentes en diversos sectores y áreas, como lo son principalmente: (a) banca móvil; (b) *big data* y modelos predictivos; (c) *compliance*, (d) *crowdfunding*, (e) criptomonedas y monedas alternativas, (f) mercado de divisas, (g) gestión automatizada de procesos y digitalización, (h) gestión del riesgo, y (i) pagos y transferencias (RSS, 2018).

La tendencia más importante del comportamiento en los bancos es que han empezado a visualizar estas entidades como socios estratégicos en lugar de competidores utilizando los beneficios que aportan a los bancos, permitiendo una visión de inclusión hacia los clientes y, para ello proponen lo siguiente: (a) mejorar la experiencia de los clientes, (b) crear un ambiente de innovación, (c) reducir los costos de operación, (d) obtener mejores *insights* de la información del banco, y (e) entregar servicios personalizados a las necesidades de los clientes (Capgemini, 2018).

Uso de teléfonos móviles y del Internet. La banca móvil es un servicio proporcionado por un banco u otra institución financiera que permite a sus clientes realizar una serie de transacciones financieras de forma remota mediante un dispositivo móvil como un teléfono celular o tablets, y el uso del software, que generalmente se llama aplicación. La

banca móvil se utiliza en diversas partes de mundo con pequeña o nula infraestructura, especialmente en áreas remotas y rurales siendo este medio de comercio móvil popular en países donde la mayoría de su población está desbancarizada (KPMG, 2011).

Sobre el caso particular de Perú, como propuesta de solución a los altos niveles de exclusión financiera en el país (sólo el 30% de los peruanos son parte del sistema financiero), se ofreció acercar los servicios financieros a la población que más lo necesita, implementándose a través de la Asociación de Bancos del Perú (ASBANC) lo que se denomina BIM, que es un monedero electrónico único en el mundo, puesto que entre las más de 250 iniciativas de dinero electrónico existentes, ninguna ofrece interoperabilidad entre compañías de telecomunicaciones y/o entidades financieras, como sí lo hace BIM. Se estima que BIM beneficiará hasta el 2021 a cerca de 5 millones de peruanos de menores recursos, quienes podrán hacer transacciones financieras con su celular, sin necesidad de utilizar dinero efectivo ni contar con la presencia física de las personas para hacer pagos y transacciones (ASBANC, 2016).

Continuando con lo expuesto, los canales no presenciales y de reciente disponibilidad como banca por Internet y banca móvil, empiezan a ganar participación dentro de las preferencias de los clientes por los evidentes beneficios que implican su uso permitiendo realizar transacciones desde casa o desde el lugar en que uno se encuentre siempre y cuando cuente con conexión a Internet y se realice tomando las medidas de seguridad del caso, lo que permite ahorrar tiempo y dinero (ASBANC, 2015).

Uso de autenticación biométrica. La identificación biométrica consiste en reconocer a las personas mediante una de sus características biológicas principales, tales como el iris, el latido del corazón, huella digital, o incluso las venas en la mano o en los dedos. Los bancos están empleando esta herramienta con la finalidad de combatir el fraude con transacciones más seguras y a la vez mejorar la experiencia del cliente. Un estudio de

MasterCard descubrió que el 92% de los entrevistados deseaban que la biometría reemplace las contraseñas en los servicios de banca electrónica y casi el 75% consideraron que los pagos protegidos con la biometría reducen el fraude (Mendoza, 2017).

Inteligencia artificial. Es un terreno aún en estado inicial de desarrollo en el Perú. Los *first movers* en el uso de estas herramientas han sido los bancos, quienes se han encargado de aplicarlas para la consulta de dudas y reclamos y, por otro lado, para la captación de nuevos clientes para los diferentes productos financieros disponibles. No obstante, queda diverso espacio por explorar en el Perú. La manufactura representa un potencial alto en tanto crezca el uso de la robótica en labores de complejidad baja e intermedia y repetitiva (“Cuál Es la Situación,” 2018). Mediante los datos proporcionados por el cliente con sus interacciones, se podrá desarrollar inteligencia artificial, lo que supone una oportunidad para que las entidades financieras conozcan los intereses y preocupaciones de sus clientes y sean más eficientes en la prestación de servicio (Cardozo, 2018).

Big data. Este concepto es clave para la transformación digital que afecta a todos los sectores, como consecuencia del incremento de datos que se generan (Cardozo, 2018). Lo que hace que big data sea tan útil para diversas empresas es el hecho que proporciona respuestas a distintas preguntas que las empresas ni siquiera sabían que tenían. En otras palabras, proporciona un punto de referencia. Con una cantidad tan grande de información, los datos pueden ser moldeados o probados de cualquier manera que la empresa considere adecuada. Al hacerlo, las organizaciones son capaces de identificar los problemas de una forma más comprensible. Las empresas con más éxito con big data consiguen valor de la siguiente forma: (a) reducción de costos; (b) más rápido mejora la toma de decisiones; y (c) nuevos productos y servicios, al identificar de una mejor manera las necesidades de los clientes (Power Data, 2018).

3.3.5 Fuerzas ecológicas y ambientales (E)

Con el objetivo de mejorar la competitividad económica, se debía fortalecer institucionalmente la gestión ambiental en el país para enfrentar los desafíos ambientales en un mundo cada vez más cambiante. Por esta razón, el Perú emitió el Decreto Legislativo N°1013 (2008), en el cual se creó el Ministerio del Ambiente (MINAM), cuyo objetivo era la conservación del ambiente y propiciar el uso sostenible y responsable de los recursos naturales, regulando la estructura, competencias, y funciones de las diversas instituciones que tengan relación con la explotación del medioambiente en el Perú. El Servicio Nacional de Certificación Ambiental para las Inversiones Sostenibles (SENACE) ha emitido la Ley 29968 (2012), en la cual se define que esta institución es la encargada de revisar y aprobar los estudios de impacto ambientales del Perú.

El Perú no está exento a desarrollar proyectos de infraestructura cuyo objetivo es la sostenibilidad ambiental. Es por ello que existen diversas organizaciones internacionales de preservación del medioambiente tales como Green Building Council con sede en Perú. Además, el país debe participar en campañas que difundan el interés por la sostenibilidad del medioambiente (“Parque Arauco,” 2018). En el 2018 existía una campaña de preservación del medioambiente que consiste en no utilizar derivados del plástico tales como las bolsas o sorbetes. Estas políticas ya han sido aplicadas por Cencosud (“Desde Julio,” 2018). Finalmente, el Perú cuenta con organismos, normativas, e instituciones que brindan los lineamientos y proponen estrategias de sostenibilidad ambiental considerando los recursos naturales que posee.

3.4 Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE)

La Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE) muestra las oportunidades que podrían beneficiar el Sector Retail Financiero y amenazas que se deberán evitar por el entorno que presenta el mismo (ver Tabla 13). Esta matriz tiene como objetivo considerar los

factores determinantes de éxito en una evaluación externa y sirve para establecer cómo afronta el entorno dicho sector (D'Alessio, 2015).

Según la MEF, el Sector Retail Financiero en el Perú recibe una calificación de 3.14, valor que es superior al promedio de 2.5, con lo cual, se puede inferir que la elección de estrategias actuales es acertada respecto al entorno al poder aprovechar las oportunidades y neutralizar las amenazas externas a este sector.

Tabla 13

Matriz de Evaluación de Factores Externos para el Sector Retail Financiero

Factor determinante de éxito	Peso	Valor	Ponderación
Oportunidades			
O1. Situación económica actual del Perú favorable y atrae inversionistas del extranjero	0.15	3	0.45
O2. Nuevos estilos de vida de la clase media emergente que permiten incrementar la demanda interna del producto en las diferentes regiones del país	0.12	4	0.48
O3. Políticas del Gobierno peruano que fomentan la inclusión financiera	0.08	3	0.24
O4. Políticas legales del ente regulador activo (SBS) que permiten el desarrollo de procesos transparentes que mitigan la corrupción	0.06	4	0.24
O5. Incremento de cartera de proyectos de inversión en infraestructura vial y construcción en el interior del Perú, generando mayor acceso a los canales de retail financiero	0.10	2	0.20
O6. Incremento de accesos de Internet y telefonía para sectores rurales (i.e., conos, provincias, y regiones del Perú) que no cuentan con servicios (i.e., uso de antenas y fibra óptica) que benefician el acceso a la banca electrónica u online	0.08	4	0.32
O7. Desarrollo de estrategia omnicanal en el sector retail que fortalece al sector financiero	0.06	3	0.18
Subtotal	0.65		2.11
Amenazas			
A1. Corrupción en el sector político e incremento de delincuencia que reduce la inversión de los clientes por generarse un clima de inseguridad	0.10	4	0.40
A2. Incurción de grandes retailers globales a través de canales online (i.e., e-commerce), reduciendo la demanda por incremento de competencia	0.04	2	0.08
A3. Desconfianza de los clientes en el sistema financiero que mitiga el uso de tarjetas de crédito	0.06	4	0.24
A4. Efectos de fenómenos naturales recurrentes (e.g., sismos, aluviones, heladas, inundaciones, otros), que impactan en el consumo masivo	0.07	1	0.07
A5. Preferencia por establecimientos tradicionales en clientes en el ámbito nacional (i.e., bodegas)	0.08	3	0.24
Subtotal	0.35		1.03
Total	1.00		3.14

Nota. 4= La repuesta es superior; 3=La respuesta está encima por el promedio; 2=La respuesta está en el promedio; 1= la respuesta es pobre.

El Sector Retail Financiero obtuvo una calificación de 3.14, lo que significa que responde por encima del promedio a las oportunidades y amenazas del entorno existente en el sector, siendo este resultado positivo.

3.5 El Sector Retail Financiero y Sus Competidores

A continuación, se revisan las cinco fuerzas de Porter (2009) para evaluar el posicionamiento del Sector Retail Financiero. Las cinco fuerzas son las siguientes: (a) el poder de negociación de proveedores, (b) el poder de negociación de clientes e intermediarios, (c) la amenaza de ingreso, (d) la amenaza de sustitución, y (e) la rivalidad existente entre los competidores (D'Alessio, 2015).

3.5.1 Poder de negociación de los proveedores

Según Porter (2009), los proveedores influyentes acaparan más valor para sí mismos al cobrar un precio elevado, limitar la calidad de los servicios, o al traspasar sus costos 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 costo 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 distintas industrias no dudarán en extraer el máximo rendimiento de cada una de ellas.

- Los participantes de una industria se enfrentan a fluctuaciones en los costos 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.

En el caso del sector bancario peruano, este 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, infraestructura, suministros, servicios profesionales, mercadotecnia, publicidad, y empresas especializadas en el rubro financiero. El sistema bancario dada su extensión, logra en la mayoría de los casos, un fuerte poder de negociación frente a sus proveedores. Además, suelen encontrarse en constante búsqueda por mejorar sus servicios y ser más eficientes en la formación de sus procesos, solicitando de esta manera que sus proveedores cumplan con una sucesión de elementos diferenciadores. Es en este momento que se empieza a crear procesos de selección de proveedores enmarcados dentro del marco regulatorio que rige el sistema financiero sujeto además a constantes auditorías (Ortiz, 2012).

Los proveedores tienen poder de negociación cuando en el mercado no se encuentra una alta cantidad de los mismos brindando ciertos servicios; pero cuando existen diversos proveedores, la competencia se ve afectada dado que el sector en particular tendría diferentes potenciales opciones para elegir. Este escenario se hace presente para el caso de los proveedores del sector bancario peruano, dado que son escasos los proveedores de tecnología, motivo por el cual dichos proveedores tendrían más poder al momento de negociar. Según el banco que negocia, si se trata de uno de los más grandes del sector, puede observarse una paridad de fuerzas mientras que, si es un banco pequeño, lo más probable es que resulte afectado en cuanto a los resultados de la negociación (Deftereos, 2017).

Por otro lado, el banco también puede actuar como proveedor cuando suministra dinero a través de créditos, anticipos de créditos comerciales, descuentos comerciales, y otros instrumentos y activos bancarios a corto plazo. De esta manera, facilitan la financiación

necesaria para lograr cubrir los desfases diarios de tesorería o las necesidades de sus clientes. También los bancos pueden financiar los planes de inversión y expansión de la empresa mediante préstamos, *leasing*, y otros activos bancarios a largo plazo.

Adicionalmente como proveedor, el banco también puede suministrar servicios, puesto que a través de las entidades bancarias la empresa puede gestionar los cobros de sus clientes, como por ejemplo pagar a proveedores a través del *factoring* (Mundo Finanzas, 2018).

3.5.2 Poder de negociación de los compradores

Según Porter (2009), los clientes influyentes (i.e., el otro lado 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 costos) y enfrentando en general a los distintos participantes de una industria. Un grupo de clientes ejerce influencia negociadora si:

- Existen escasos compradores, o si cada uno compra en volúmenes grandes en comparación al tamaño de un solo vendedor. Los compradores a escala mayor son especialmente influyentes en industrias con costos 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 reducidas variaciones en los costos al cambiar de vendedor.
- Los compradores pueden amenazar con retirarse y producir ese mismo producto si los vendedores son demasiado rentables.

Según la SBS, en los últimos años desde el mes de diciembre del 2011, se incorporaron alrededor de 2.7 millones de deudores al sistema financiero. Ello ofrece una clara idea del total de usuarios y clientes (i.e., compradores) del sistema bancario. Se debe indicar que las negociaciones de este frente a los proveedores se dan de manera

independiente, es decir deben confrontar a las entidades bancarias de manera individual. Este aspecto muestra que el poder de negociación de los compradores no es fuerte frente al sistema (“Banca Peruana Estima,” 2018).

De acuerdo con la primera encuesta sobre cultura financiera del Perú, difundida por la SBS (2011), 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 un 51% de las personas de escasos recursos aún no pueden acceder al sistema financiero y ello por falta de educación financiera (Castillo, 2017); y en el Perú es una realidad que los usuarios no cuenten con una adecuada planificación en la administración de su dinero; por ello es común el uso de la tarjeta de crédito cuando se acaba el dinero del salario mensual (fin de mes), requiriendo préstamos para pagar otras deudas. Existe escasa cultura de ahorro y una tendencia hacia el sobreendeudamiento (“Cómo Estamos,” 2018).

3.5.3 Amenaza de los sustitutos

En el Perú el sistema financiero completo vendría a tener la posibilidad de considerarse como sustituto para el retail financiero, considerando dentro de este las siguientes entidades (“BCP, Interbank, BBVA y Scotiabank,” 2018):

- Banca tradicional: Banco de Crédito del Perú, BBVA Continental, Interbank, etc.;
- Cajas municipales: Caja Arequipa, Caja Trujillo, etc.;
- Cajas rurales: Caja rural Caja Sur, caja rural Señor de Luren, etc.; y
- Entidades de desarrollo de la pequeña y microempresa (EDPYME).

De los cuatro grupos, el principal y más peligroso vendría a ser la banca tradicional, dado que la concentración se da en los cuatro bancos principales (i.e., Banco de Crédito del Perú, BBVA Continental, Interbank, y Scotiabank), y según el Fondo Monetario Internacional (FMI), ha mantenido niveles superiores al 80% en el rubro de la colocación de

créditos dentro de los últimos cinco años. Esta alta concentración lleva a que el poder de negociación frente al retail financiero sea mayor y, esta posible competencia desigual está en constante evaluación de entidades internacionales, como es el caso del FMI que, para determinar si existe una *concentración*, realizará una evaluación al sistema bancario peruano. A su vez, ASBANC señaló que en el 2018 evaluaría la fluctuación de las tasas de interés de los créditos, productos de cada banco, y la participación de los cuatro principales bancos en las colocaciones de créditos.

De acuerdo con la SBS, estos cuatro grandes bancos representan niveles de concentración superiores hasta de 92% en créditos corporativos, pero para considerar el sector más equivalente al Retail Financiero, se debe enfocar el análisis en el sector de créditos de consumo, en el cual tienen el 58.8% de concentración (“BCP, Interbank, BBVA y Scotiabank,” 2018), como se muestra en la Tabla 14.

ASBANC indicó que los créditos de consumo tuvieron un ascenso de 35.63% a 48.56% al cierre del 2017, lo que también sería consecuencia de brindar más acceso a nuevos mercados de mayor riesgo y así competir con las empresas de Retail Financiero (“BCP, Interbank, BBVA y Scotiabank,” 2018).

3.5.4 Amenaza de los entrantes

El sistema financiero peruano presenta barreras altas para el ingreso dado el alto nivel de inversión requerido, tanto en infraestructura como en capital mínimo legal (S/14.9 millones) (BCRP, 2018b), además de construir una imagen que genere confianza, atributo indispensable para el éxito de una entidad financiera en el país. En el caso de los retailers financieros, el nivel de complejidad aumenta al tener que ingresar al mercado previamente con una tienda por departamentos, pero si logran ingresar con el retail de manera exitosa, como por ejemplo Oechsle, se facilita mucho el incursionar en el retail financiero dado que

ya se genera una marca consolidada que genera respaldo en reputación, necesario para ingresar al sector financiero.

Tabla 14

Concentración en el Sistema Financiero (Participación de las Cuatro Entidades Más Grandes)

Tipo de crédito	Participación (%)
Créditos corporativos	91.38
Créditos a grandes empresas	84.34
Créditos a medianas empresas	79.74
Créditos a pequeñas empresas	52.40
Créditos a microempresas	50.09
Créditos de consumo	58.82
Créditos hipotecarios	85.94
Créditos totales	72.57

Nota. Tomado de “BCP, Interbank, BBVA y Scotiabank Tienen Más del 80% de la Cartera Total de Créditos,” 2018, *SEMANAeconómica.com*. Recuperado de <http://semanaeconomica.com/articulo/mercados-y-finanzas/banca-y-finanzas/267518-bcp-interbank-bbva-y-scotiabank-tienen-mas-del-80-de-la-cartera-total-de-creditos/>

La recuperación del consumo privado, según el INEI con 3.2% de crecimiento en el primer trimestre del 2018, incentiva a grandes marcas internacionales a interesarse en el Perú como un mercado atractivo, incluso con las barreras de entradas ya mencionadas (“Sector Retail en Perú,” 2018).

3.5.5 Rivalidad de los competidores

Según Porter (2009), “el grado por el cual la rivalidad hace descender el potencial de beneficio de una industria depende, en primer lugar, de la intensidad con la que las empresas compiten y, segundo, de la base sobre la que están compitiendo” (p. 48). Así, el autor sostuvo que la intensidad de la rivalidad de los competidores está determinada por: (a) la cantidad de competidores o su similitud en tamaño e influencia, (b) la lentitud del

crecimiento de la industria, (c) las barreras de salida elevadas, y (d) el compromiso para interpretar adecuadamente las señales de los demás rivales.

El retail financiero se desempeña dentro (i.e., competidores internos) y fuera de las fronteras del territorio peruano (i.e., competidores externos). Los principales competidores internos del Sector Retail Financiero se ubican en el sector banca por consumo, que incluye empresas financieras, banca múltiple, cajas municipales, cajas rurales de ahorro y crédito, y entidades de desarrollo de la pequeña y microempresa. Por el contrario, los principales competidores externos son el retail financiero en Chile y Colombia. El producto del Sector Retail Financiero se basa primordialmente en tarjetas de crédito. Este mercado es altamente competitivo, potente, y dinámico. Entre bancos y financieras, son 14 las instituciones que ofrecen variedad de tarjetas que buscan abarcar a todos los NSE y necesidades de las personas.

De acuerdo con la SBS, los bancos Falabella, Ripley, y Cencosud, todos de capital chileno, al 2017 llegaron a tener el 52.3% del mercado de las tarjetas de crédito (22.5% solo el Banco Falabella), lo que significa un crecimiento del 18.5% desde el 2007 (“Falabella, Ripley y Cencosud,” 2018). Ante esto, la banca por consumo, con el fin de captar nuevos clientes, ha desarrollado productos que no cobran comisión (i.e., mantenimiento, retiros de cajero automático, o envío de estados de cuenta) o tienen precios reducidos (“Adiós a las Comisiones,” 2018).

Por otro lado, también se tiene el caso de Scotiabank que adquirió el 51% del Banco Cencosud, con lo cual se busca fortalecer e incrementar el portafolio de tarjetas de crédito y préstamos de consumo y convertirse en el segundo emisor de tarjetas de crédito más grande del Perú, luego del BCP (Salas, 2018). La cautela de la banca en tomar nuevos clientes en tarjetas significa también que están usando otras estrategias para seguir incrementando sus

ingresos. Según García (2018a), en vez de captar nuevos tarjetahabientes, lo que buscan es rentabilizar a los clientes actuales, otorgándoles líneas más amplias, ofreciéndoles tarjetas adicionales o líneas paralelas.

3.6 El Sector Retail Financiero y Sus Referentes

El principal país referente del Sector Retail Financiero de la región Latinoamérica es Chile. El Retail Financiero es un modelo de exportación chileno usado exitosamente en países como Argentina, Brasil, Colombia, México, y Perú, siendo el Sector Retail Financiero en Chile a comienzos de la década de los noventa, el principal competidor de la banca en créditos de consumo, por brindar la oportunidad de crédito a sectores ignorados pero numerosos, además de tener diversidad de empresas de distintos tamaños, lo cual lo hace altamente competitivo frente a otros sectores por la alta cantidad de productos que pueden ofrecer y la cantidad de servicios que brindan a los consumidores, realizando en Chile una democratización del crédito, que en la actualidad llega a componerse de alrededor de 11 millones de tarjetas de crédito en una población de 17 millones de personas (Retail Financiero, 2018b).

Como sostuvo Finchelstein (2009), en el Latin American Studies Association Congress, Chile es uno de los países con más casos de éxito en el Sector Retail Financiero. Las instituciones promercado que Chile ha desarrollado en las últimas décadas han favorecido el modelo de internacionalización del sector minorista, el cual exige mayores competencias, y en donde a pesar del pequeño tamaño del mercado chileno, llegada la liberalización de la economía y el auge económico, ya existían firmas con un tamaño significativo, las cuales, para sobrevivir a la saturación del mercado local, comenzaron su proceso de expansión.

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

Como competidores directos del sector, se han considerado principalmente a la banca por consumo, entendiéndose como los bancos tradicionales y financieras, así como también a las cajas municipales y a las cajas rurales en el Perú como un segundo competidor.

Para las organizaciones de referencia, se están considerando a (a) el Sector Retail Financiero en Chile, el cual es líder en el sector en la región; y a (b) el Sector Retail Financiero en Colombia, que actualmente tiene un desarrollo parecido al sector peruano.

Tabla 15

Matriz del Perfil Competitivo del Sector Retail Financiero

Factor clave de éxito	Peso	Sector Retail Financiero en el Perú		Sector banca por consumo en el Perú		Cajas Municipales/Rurales	
		Valor	Ponderación	Valor	Ponderación	Valor	Ponderación
1. Penetración del sector en el país	0.20	2	0.40	3	0.60	3	0.60
2. Índice de confianza del consumidor	0.15	4	0.60	2	0.30	3	0.45
3. Rentabilidad	0.20	3	0.60	4	0.80	2	0.40
4. Desarrollo de canales online	0.15	3	0.45	4	0.60	2	0.30
5. Crecimiento del PBI	0.15	3	0.45	3	0.45	4	0.60
6. Leyes reguladoras	0.15	3	0.45	3	0.45	3	0.45
Total	1.00		2.95		3.20		2.80

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

En la MPC (ver Tabla 15) el sector obtuvo una ponderación de 2.95, que lo califica como un competidor débil frente a los competidores de la banca por consumo, pero es fuerte frente a los sustitutos del sector. Sin embargo, la diferencia entre su competidor directo es solo de 0.25, pudiendo ser considerados como competidores con fortalezas similares, a diferencia de los competidores sustitutos que frente a ellos el Sector Retail Financiero se presenta como un competidor fuerte. Los factores clave para analizar estos resultados son:

(a) penetración del sector en el país, donde el Sector Retail Financiero tiene el valor ponderado más bajo frente a sus competidores; y (b) el índice de confianza del consumidor, que se presenta como la mayor fortaleza frente a los competidores, además de ser la mayor debilidad de la competencia directa.

Tabla 16

Matriz de Referencia del Sector Retail Financiero

Factor clave de éxito	Peso	Sector Retail Financiero en el Perú		Sector Retail Financiero en Chile		Sector Retail Financiero en Colombia	
		Valor	Ponderación	Valor	Ponderación	Valor	Ponderación
1. Penetración del sector en el país	0.20	2	0.40	4	0.80	3	0.60
2. Índice de confianza del consumidor	0.15	4	0.60	4	0.60	4	0.60
3. Rentabilidad	0.20	3	0.60	4	0.80	3	0.60
4. Desarrollo de canales online	0.15	3	0.45	4	0.60	3	0.45
5. Crecimiento del PBI	0.15	3	0.45	4	0.60	3	0.45
6. Leyes reguladoras	0.15	3	0.45	4	0.60	4	0.60
Total	1.00		2.95		4.00		3.30

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

Por último, en la MPR (ver Tabla 16) se puede observar que el sector de Perú se presenta como el más débil en la región, comparándolo con el sector chileno, con una ponderación de 4.00. Las claves de éxito de este se basan en: (a) fuerte penetración del sector en el país, (b) mejor rentabilidad frente a la peruana, (c) mejor crecimiento del PBI del país, y (d) mayores leyes reguladoras. En cambio, con respecto al sector colombiano, que tiene una ponderación de 3.30, la clave del éxito radica solo en mayor penetración del sector en el país, siendo un escenario parecido al presentado en el Perú.

3.8 Conclusiones

La situación actual del Perú genera confianza en las inversiones del Sector Retail Financiero, considerando el potencial de mercado que ofrece; sin embargo, se requiere tomar

medidas en factores como la corrupción, la burocracia gubernamental, y la tasa de impuestos para garantizar el crecimiento del sector y mayor aporte de participación en la inclusión financiera.

El crecimiento del Sector Retail Financiero en el Perú estará definido por la demanda en el consumo de banca minorista, la cual se basa en el crecimiento de los NSE C y D del país. Por ello, es importante el desarrollo de dichos NSE, los cuales tendrán acceso a crédito para mejorar su calidad de vida.

El Sector Retail Financiero en el Perú ha sido desarrollado en un principio por capital chileno, debido a la experiencia de este país en dicho sector con las empresas: Saga Falabella, Cencosud, y Ripley; sin embargo, a partir del 2009 el Grupo Intercorp ha creado la Financiera Oh! con capital peruano.

La SBS es un organismo importante para el Sector Retail Financiero puesto que está desarrollando un plan para generar mayor inclusión en sectores masivos e informales con el objetivo de fortalecer el sistema financiero del Perú.

El análisis externo del Sector Retail Financiero revela la existencia de grandes oportunidades para alcanzar su visión puesto que se encuentra en una posición altamente competitiva en el mercado interno para inversión.

De la evaluación externa realizada, se puede afirmar que el Sector Retail Financiero en el Perú tiene un alto potencial de desarrollo, basado en un inicio en un modelo chileno el cual ha ido adaptándose al mercado peruano; sin embargo, a diferencia de Chile, la capacidad de crecimiento de este sector está en proceso de expansión, mientras que, en Chile por lo pequeño de su mercado, ha sido saturada requiriendo expandirse hacia países como Perú.

Capítulo IV: Evaluación Interna

4.1 Análisis Interno AMOFHIT

El análisis interno del Sector Retail Financiero considera los siguientes siete aspectos críticos: (a) administración y gerencia, (b) marketing y ventas, (c) operaciones y logística e infraestructura, (d) finanzas y contabilidad, (e) recursos humanos y cultura, (f) sistemas de información y comunicaciones, y (g) tecnología e investigación y desarrollo. Según D'Alessio (2015), esta evaluación se enfoca en encontrar estrategias para capitalizar las fortalezas y neutralizar las debilidades.

4.1.1 Administración y gerencia (A)

Los principales retailers financieros plantean una creciente agresividad comercial y de innovación en un contexto en el que se estima un crecimiento de más de 10% en los créditos de consumo, como consecuencia del mayor gasto familiar, a pesar de que las proyecciones de crecimiento del PBI para el 2019 muestran una desaceleración (Alva, 2018). Un claro ejemplo de esta agresividad la muestra, por ejemplo, el Banco Falabella que planea realizar un aumento de capital de US\$380 millones con el fin de intensificar su negocio financiero en toda la región, principalmente en Chile, Perú, y Colombia. Adicionalmente, empezará a comercializar tarjetas dirigidas a segmentos de altos ingresos en conjunto con Mastercard con el fin de seguir incrementando su cartera de tarjetas, la cual supera 1.6 millones de tarjetas activas colocadas y más de 2.1 millones de usuarios. En paralelo continúan trabajando en robustecer su banca digital como prioridad puesto que el 65% de sus transacciones se realizan a través de canales digitales (“Banco Falabella Planea,” 2018).

Por otro lado, otro de los grandes competidores del Sector Retail Financiero, Banco Ripley, realizó una emisión de bonos corporativos en diciembre del 2017 por un total de S/44.4 millones a un plazo de 3.5 años. Con esta última operación, Banco Ripley terminó el 2017 siendo el emisor más recurrente de los últimos tres años con un total de S/720 millones, lo que demuestra la estrategia de expansión que tiene esta empresa en el Perú guiada

básicamente por el optimismo, a pesar de la inestabilidad política, que existe por el crecimiento del consumo (“Banco Ripley Emite,” 2017). Al igual que sus competidores, Banco Ripley apuesta fuertemente por la inversión en el desarrollo de digitalización, implementando un nuevo sistema tecnológico que permite ofrecer productos como cuenta vista, tarjeta de crédito, línea de crédito, y una plataforma web transaccional.

Adicionalmente, relanzaron su página web y app móvil, siendo estas ahora una sola con su plataforma retail, mejorando la experiencia del cliente y volviendo más simple su nivel de transacciones (“Banco Ripley: Seguimos,” 2018).

Por último, el Banco Cencosud presenta tendencia positiva al igual que las demás unidades de negocio de Cencosud en el Perú. En el primer semestre del 2018 creció 39% frente al mismo período del año anterior. Estos resultados positivos fueron de interés por parte del mercado y fue así que, en mayo del mismo año, Scotiabank compró el 51% de acciones del Banco Cencosud por un total de S/100 millones para así aprovechar el canal retail de este para competir con grandes bancos en el rubro de tarjetas de crédito como lo son el BCP e Interbank (Elice, 2018).

4.1.2 Marketing y ventas (M)

El Sector Retail Financiero concentra la mayor parte de su negocio en la colocación de tarjetas de crédito, producto que por su naturaleza concentra su estrategia en el precio y la accesibilidad. Evaluando las 4P del marketing se puede evidenciar la concentración en el precio.

Producto. Las tarjetas de crédito no tienen tantas variantes como producto. En esencia son instrumentos financieros que brindan acceso a una línea de crédito a una tasa de interés determinada y en algunos casos brinda acceso a beneficios adicionales como programas de recompensa o descuentos (Borja, 2011).

Plaza. Los retail financieros están focalizados en las plazas donde tienen presencia sus tiendas por departamento, llámense Lima, Arequipa, Trujillo, Chiclayo, Cusco, y Piura; y

así van penetrando cada vez más plazas en paralelo con la apertura de sus respectivas tiendas por departamento además de medios virtuales a través de los cuales se pueden solicitar las tarjetas (Tarrillo, 2018).

Promoción. En el caso de las tarjetas de crédito de los retail financieros, todas cuentan con acceso a descuentos especiales o ventas exclusivas en sus propias tiendas por departamento (e.g., la tarjeta de crédito de Cencosud tiene beneficios en Tiendas París). Adicionalmente, al ser tarjetas relacionadas directamente con tiendas retail, tienen una dinámica agresiva de promociones y descuentos característicos del negocio de tiendas por departamento, los cuales utilizan su centro de atención telefónica para posicionar las tarjetas (Tarrillo, 2018).

Precio. Al tener todas las demás *P commoditizadas*, el precio se vuelve una variable importante al momento de la elección de una tarjeta de este rubro. En un levantamiento de tasa de costo efectivo anual (TCA) realizado en octubre del 2018, se puede encontrar a Banco Falabella, Banco Ripley, y Banco Cencosud en los puestos 1, 4, y 6 respectivamente, de los bancos con mejores costos asociados (Tarrillo, 2018), como se muestra en la Figura 20.

Entidad	TCEA (es la tasa que incluye todos los costos de crédito)
BANCO FALABELLA	104,04%
CITIBANK DEL PERÚ	105,11%
BANBIF	106,29%
BANCO RIPLEY	124,33%
BANCO AZTECA	124,4%
BANCO CENCOSUD	124,55%
BANCO GNB	130%
INTERBANK	135,05%
FINANCIERA OH	135,98%
BANCO DE CRÉDITO	136,03%
CREDISCOTIA	137,18%
SCOTIBANK PERÚ	138,3%
BANCO PICHINCHA	144,6%
BANCO CONTINENTAL	154,7%

Figura 20. TCA en tarjetas de crédito.

Tomado de “Estas Son las Tasas Que Brindan los Bancos por las Tarjetas,” por L. Tarrillo, 2018. *La República*. Recuperado de <https://larepublica.pe/economia/1328465-tasas-dan-bancos-tarjetas-economia-creditos>

4.1.3 Operaciones y logística. Infraestructura (O)

El área de Operaciones y Logística se encarga de ejecutar los procesos para la producción tanto de bienes como de servicios. Involucra las funciones de logística, producción, mantenimiento, y calidad. Por ello, su gestión es particularmente compleja y crítica para la supervivencia, el desarrollo, y la competitividad de la organización (D'Alessio, 2015). A su vez, de acuerdo con el modelo del Ciclo Operativo de la Organización presentado por el autor, se establecen las 4P que se deben considerar: (a) Producto, (b) Proceso, (c) Planta, y (d) Personal.

Producto. El Sector Retail Financiero tiene como principal función brindar el servicio de comercializar y gestionar a través de las tarjetas de crédito los productos y los servicios de la cadena y de los establecimientos afiliados (Borja, 2011). Este sector al no producir o fabricar los productos de la cadena, necesita establecer relaciones de confianza y largo plazo con sus proveedores, requiriendo una selección y clasificación exigente, estableciendo parámetros claros para garantizar el abastecimiento de los productos de las tiendas y sucursales, con productos de excelente calidad, en cantidades necesarias de acuerdo con las normas y regulaciones de las instituciones protectoras del consumidor. Según Sanabria (2017), dada la globalización, para poder competir en la cadena de abastecimiento y poder satisfacer las necesidades de los clientes que cada vez son más exigentes, es necesario que la cadena de abastecimiento considere cuatro aspectos importantes:

- Los ciclos de compra y tiempos de entrega de los productos y servicios de los proveedores al retail y al consumidor final;
- Las relaciones comerciales entre productores y comercializadores o retail desde la cercanía y confianza, con el objetivo de construir relaciones a largo plazo de fidelización;
- El desarrollo del comercio electrónico del servicio (i.e., banca retail online); y
- La integración de las plataformas de información y sistemas productivos para lograr la trazabilidad de los productos y del servicio.

Proceso y planta. Según Borja (2011), el Sector Retail Financiero realiza el proceso de brindar el servicio de comercialización y generación de crédito mediante las tarjetas de crédito. Este proceso tiene como elemento de entrada al cliente con necesidades de crédito y, como elemento de salida al consumidor que obtiene el crédito mediante la tarjeta.

Este proceso a través de los años ha producido cambios en el consumidor, puesto que los procesos del sector permitieron realizar compras a la población de los NSE C y D en cuotas. Si bien en Chile al principio se tuvieron problemas de morosidad, posterior a ello la situación del Sector Retail Financiero fue mejorando con mayor educación de los consumidores y crecimiento de la cartera de productos, pudiendo democratizarse el crédito y beneficiando a la población de los NSE C y D en su calidad de vida (Retail Financiero, 2018b).

Este proceso de brindar el servicio crediticio por productos minoristas a nuevos sectores sociales ha producido que el consumidor sea más globalizado, con mayor sentido del ocio, más asertivo, más exigente, más selectivo, y más competitivo, además de la aparición de grupos emergentes con identidad propia como mujeres, niños, tercera edad, adolescentes, entre otros con exigencias particulares (Retail Financiero, 2018b).

Personal. Para el sector, el asesor financiero es el personal que trabaja en las financieras o bancos, siendo clave para su desarrollo puesto que son los responsables de brindar el servicio de crédito a los consumidores (SBS, 2018b). Manpower indica que los sectores con mayor capacidad de crecimiento entre julio y setiembre del 2018 son los sectores de agroindustria y pesca (17%), banca y seguros (9%), y administración pública y educación (7%) (Gómez, 2018). Es así que se evidencian grandes oportunidades para poder continuar el crecimiento del sector en el aspecto laboral.

4.1.4 Finanzas y contabilidad (F)

De acuerdo con D'Alessio (2015), el área de Finanzas tiene la responsabilidad de gestionar los recursos económicos necesarios para la operación, así como cualquier otro recurso, en la cantidad requerida, con la calidad apropiada, y a un costo razonable. Dentro

del análisis de finanzas y contabilidad, se consideran los siguientes indicadores para el análisis: (a) liquidez, (b) rentabilidad, (c) solvencia, y (d) calidad de activos.

De acuerdo con la SBS (2018c) a junio del mismo año, este sector se encontraba conformado por 55 empresas y contaba con activos por S/411 mil millones. Asimismo, las empresas bancarias explican el 89.41% de los activos con un saldo de S/367,181 millones, en tanto las empresas financieras e instituciones microfinancieras no bancarias (cajas municipales, cajas rurales de ahorro y crédito y Edpyme) representan el 3.35% y el 7.18% del total de activos, respectivamente. Asimismo, los activos totales crecieron 4.80% entre junio del 2017 y 2018.

Liquidez. De acuerdo con D'Alessio (2015), la liquidez se refiere a la capacidad que tienen las empresas de atender puntualmente sus obligaciones a corto plazo. En las Tablas 17 y 18, a agosto del 2018 se observa que el Índice de Liquidez (i.e., activos líquidos entre pasivos a corto plazo) de la banca múltiple fue de 26.97% y de las empresas financieras 22%. De acuerdo con la regulación bancaria, el límite mínimo es 8%; sin embargo, el promedio de este ratio en la banca retail donde se encuentran Banco Ripley, Banco Cencosud, y Banco Falabella, es mucho mayor al regulatorio al igual que en el caso de Financiera Uno. Este exceso de liquidez responde a que estas empresas, al tener un mayor riesgo implícito por su modelo de negocio, se autoimponen límites más elevados a los regulatorios con el propósito de enfrentar crisis de liquidez más ácidas o sobrellevar la situación en caso de alguna coyuntura adversa (SBS, 2018c).

Rentabilidad. Al calcular el rendimiento sobre el patrimonio (ROE), que se muestran en las Tablas 17 y 18, se observa que el promedio de la banca múltiple es de 18.7% y de las empresas financieras 17.41%. Con relación a las empresas del sistema financiero que forman parte del retail financiero como Banco Falabella, Banco Ripley, Banco Cencosud, y Financiera Oh!, se puede observar que dicho indicador se encuentra por debajo de los promedios antes indicados salvo Financiera Oh! Este indicador denota que dichas empresas son rentables debido a que cuentan con una cartera madura de clientes y que están generando

una rentabilidad/ganancia por cada cliente; sin embargo, también implica una oportunidad de mejora para que dichas empresas sigan mejorando su rentabilidad. También es importante señalar que el mix de productos financieros, tanto activos como pasivos, genera diferencias relevantes en el modelo de negocio entre la banca tradicional y la banca retail. Por ejemplo, las cuentas corrientes (pasivos) generan un fondeo de muy bajo costo para la banca tradicional, mientras que para la banca retail, que atiende solo a personas naturales, este fondeo no existe, teniendo que pagar más por el financiamiento al cual acceden. De la misma forma, por el lado de productos activos, la banca retail tiene como producto principal la tarjeta de crédito, acompañada de los préstamos en efectivo. Si bien son productos rentables, los niveles de riesgo son mayores que los de la banca corporativa, los cuales son otorgados por la banca tradicional (SBS, 2018b, 2018d).

Tabla 17

Indicadores de Liquidez y Rentabilidad de la Banca Múltiple

Banco	Activos líquidos / Pasivos a corto plazo (%)	Rentabilidad sobre patrimonio (ROE) (%)
Continental	26.40	19.42
De Comercio	25.07	11.63
Banco de Crédito del Perú	30.46	21.51
Pichincha*	20.96	5.32
Banco Interamericano de Finanzas	20.81	10.16
Scotiabank Perú	16.11	15.81
Citibank	43.41	13.50
Interbank	27.38	21.97
Mibanco	28.61	28.11
GNB	43.16	7.66
Falabella Perú	34.44	8.92
Santander Perú	27.29	11.84
Ripley	33.61	17.51
Azteca Perú	33.97	2.41
Cencosud	47.71	9.44
ICBC	145.26	-7.67
Total banca múltiple	26.97	18.70

Nota. Adaptado de “Información Estadística de Banca Múltiple,” por la Superintendencia de Banca, Seguros, y AFP (SBS), 2018b. Recuperado de http://www.sbs.gob.pe/app/stats_net/stats/EstadisticaBoletinEstadistico.aspx?p=1#

Tabla 18

Indicadores de Liquidez y Rentabilidad de las Empresas Financieras

Financiera	Activos líquidos / Pasivos de corto plazo (%)	Rentabilidad sobre patrimonio (ROE) (%)
Crediscotia Financiera	21.16	29.49
Financiera TFC	34.85	-3.56
Compartamos Financiera	28.52	15.97
Financiera Confianza	14.88	9.73
Financiera Efectiva	34.24	16.12
Financiera Qapaq	27.26	0.04
Financiera Oh!	19.53	23.98
América Financiera	-	1.82
Amitsui Auto Finance	13.16	11.24
Financiera Proempresa	26.33	10.37
Financiera Credinka	13.84	-5.65
Total empresas financieras	22.02	17.41

Nota. Adaptado de “Información Estadística de Empresas Financieras,” por la Superintendencia de Banca, Seguros, y AFP (SBS), 2018d. Recuperado de http://www.sbs.gob.pe/app/stats_net/stats/EstadisticaBoletinEstadistico.aspx?p=2#

Solvencia. El ratio de capital global es el que explica la solvencia de las empresas del sistema financiero, medido como el patrimonio efectivo entre los activos y contingentes ponderados por riesgo de crédito, de mercado, y operacional. En ese sentido, el promedio de la banca múltiple y empresas del sistema financiero, de acuerdo con la Tabla 19, es de 15.78% a julio del 2018 superior a lo requerido por la Ley General del Sistema Financiero y de Seguros. De acuerdo con la Tabla 20 conformada por las empresas dedicadas al retail financiero como lo son Banco Falabella, Banco Ripley, Banco Cencosud, y Financiera Oh!, el promedio de dicho indicador se encuentra por encima del nivel de la banca múltiple y de las empresas financieras, con lo cual dichas entidades se encuentran con un ratio de capital global elevado, el cual les permite contar con un escenario para afrontar potenciales contingencias. El ratio indicado en la Tabla 20 de las empresas de retail financiero es mayor debido a las nuevas exigencias regulatorias de Basilea III, las mismas que exigen a este tipo de empresas, por tener básicamente un solo producto fuerte denominado tarjeta de crédito, que cumplan con un margen adicional para cubrir requerimientos por: concentración por tipo

de crédito, concentración geográfica, impacto del ciclo económico, mayor riesgo, entre otros. La exigencia de estos requerimientos adicionales genera que la banca retail mantenga un Patrimonio Efectivo más holgado, para cumplir sin riesgo la nueva regulación (SBS, 2018b, 2018d).

Tabla 19

Ratio de Capital Global de la Banca Múltiple y de las Empresas Financieras

Empresa	Requerimiento de patrimonio efectivo por riesgo				Patrimonio efectivo total (e)	Ratio de capital global (e)/[(d)/10%]
	De crédito (a)	De mercado (b)	Operacional (c)	Total (d)=(a)+(b)+(c)		
Total banca múltiple	30'833,431	436,340	2'403,915	33'673,687	50'750,800	15.07
Total empresas financieras	1'293,613	5,349	219,767	1'518,730	2'663,781	17.54
Banca múltiple + empresas financieras	32'127,044	441,690	2'623,683	35'192,418	53'414,582	15.18

Nota. Adaptado de “Información Estadística de Banca Múltiple,” por la Superintendencia de Banca, Seguros, y AFP (SBS), 2018b, recuperado de http://www.sbs.gob.pe/app/stats_net/stats/EstadisticaBoletinEstadistico.aspx?p=1#; y de “Información Estadística de Empresas Financieras,” por la Superintendencia de Banca, Seguros, y AFP (SBS), 2018d, recuperado de http://www.sbs.gob.pe/app/stats_net/stats/EstadisticaBoletinEstadistico.aspx?p=2#

Tabla 20

Ratio de Capital Global de las Empresas Que Forman Parte del Retail Financiero

Empresa	Requerimiento de patrimonio efectivo por riesgo				Patrimonio efectivo total (e)	Ratio de capital global (e)/[(d)/10%]
	De crédito (a)	De mercado (b)	Operacional (c)	Total (d)=(a)+(b)+(c)		
Banco Falabella	346,865	2,500	68,705	418,070	680,604	16.28
Banco Ripley	197,916	2,194	50,027	250,137	367,578	14.70
Banco Cencosud	86,035	23	21,514	107,572	181,951	16.91
Financiera Oh	128,547	2	32,137	160,686	281,106	17.49
Total retail financiero	759,363	4,718	172,384	936,465	1'511,239	16.14

Nota. Adaptado de “Información Estadística de Banca Múltiple,” por la Superintendencia de Banca, Seguros, y AFP (SBS), 2018b, recuperado de http://www.sbs.gob.pe/app/stats_net/stats/EstadisticaBoletinEstadistico.aspx?p=1#; y de “Información Estadística de Empresas Financieras,” por la Superintendencia de Banca, Seguros, y AFP (SBS), 2018d, recuperado de http://www.sbs.gob.pe/app/stats_net/stats/EstadisticaBoletinEstadistico.aspx?p=2#

Calidad de activos. En las Tablas 21 y 22 se presentan los porcentajes de crédito que presentan incumplimientos en los pagos, de acuerdo con la cantidad de días de atraso y por banca múltiple y empresas financieras. Se observa que el promedio de morosidad de la banca múltiple es de 3.1% y de las empresas financieras 5.47%. Sobre el particular, se puede

observar que las empresas bancarias de retail financiero como Banco Ripley, Banco Falabella, y Banco Cencosud tienen una morosidad individual mayor al 3.10% que la de los bancos tradicionales como lo son el BCP, Interbank, y BBVA Continental, debido a que sus carteras de clientes se encuentran concentradas en su mayoría a un solo producto, que es la tarjeta de crédito, puesto que es el soporte de financiamiento de sus propios retailers. Y en ese contexto, la concentración en un solo producto, 100% relacionada a créditos de personas, genera que, en situaciones de enfriamiento de la economía, de la demanda interna, o pérdida de empleo, el incremento del riesgo sea directamente proporcional y no se tenga una diversidad de productos que permita mantener menores niveles de riesgo (SBS, 2018b, 2018d).

Tabla 21

Ratios de Morosidad por Días de Incumplimiento por Empresa Bancaria

Empresa	% de créditos con incumplimiento de				Morosidad según criterio contable SBS
	Más de 30 días	Más de 60 días	Más de 90 días	Más de 120 días	
BBVA Continental	3.84	3.21	2.62	2.41	2.95
Banco de Comercio	3.21	3.18	3.15	2.95	3.21
BCP (con sucursales en el exterior)	3.20	2.71	2.40	2.19	2.90
Banco Financiero	3.63	3.30	3.09	2.78	3.58
Banco Interamericano de Finanzas	3.74	3.14	2.84	2.58	3.01
Scotiabank Perú	3.34	3.03	2.84	2.57	3.26
Citibank	-	-	-	-	-
Interbank (con sucursales en el exterior)	3.82	3.03	2.52	2.05	2.72
Mibanco	5.73	4.56	3.33	2.68	5.48
GNB	3.81	2.66	2.15	1.79	2.94
Banco Falabella Perú	10.51	8.61	7.30	6.18	7.75
Banco Santander Perú	0.97	0.86	0.82	0.80	0.86
Banco Ripley	6.06	4.52	3.35	2.15	3.54
Banco Azteca Perú	18.56	12.66	7.83	4.69	9.67
Cencosud	10.91	7.88	5.10	3.05	6.21
ICBC	-	-	-	-	-
Total banca múltiple	3.66	3.08	2.65	2.35	3.10

Nota. Tomado de “Información Estadística de Banca Múltiple,” por la Superintendencia de Banca, Seguros, y AFP (SBS), 2018b. Recuperado de http://www.sbs.gob.pe/app/stats_net/stats/EstadisticaBoletinEstadistico.aspx?p=1#

Tabla 22

Ratios de Morosidad por Días de Incumplimiento por Empresa Financiera

Empresa	% de créditos con incumplimiento de				Morosidad según criterio contable SBS
	Más de 30 días	Más de 60 días	Más de 90 días	Más de 120 días	
Crediscotia Financiera	6.97	6.06	5.37	4.16	6.18
Financiera TFC S.A.	8.88	6.36	5.09	4.83	5.94
Compartamos Financiera	4.10	3.21	2.61	2.18	4.06
Financiera Confianza	3.23	2.51	1.99	1.57	3.15
Financiera Efectiva	8.93	4.74	2.08	0.22	3.77
Financiera Qapaq	9.21	7.11	5.39	4.17	7.80
Financiera Oh!	7.72	5.58	4.09	3.04	4.81
América Financiera	-	-	-	-	0.00
Mitsui Auto Finance	16.39	12.08	10.26	9.08	13.74
Financiera Proempresa	7.44	6.56	5.94	5.33	7.42
Financiera Credinka	4.48	3.49	2.83	2.43	4.01
Total empresas financieras	6.69	5.22	4.28	3.40	5.47

Nota. Adaptado de “Información Estadística de Empresas Financieras,” por la Superintendencia de Banca, Seguros, y AFP (SBS), 2018d. Recuperado de http://www.sbs.gob.pe/app/stats_net/stats/EstadisticaBoletinEstadistico.aspx?p=2#

4.1.5 Recursos humanos (H)

El recurso humano constituye el activo más valioso de toda organización, puesto que moviliza a los recursos tangibles e intangibles, haciendo funcionar el ciclo operativo, y estableciendo las relaciones que permite a la organización lograr sus objetivos (D'Alessio, 2015). Desde el cuarto trimestre del 2017 al primer trimestre del 2018, se observó un aumento del 4% en contratación de personal en el sector banca, finanzas, seguros, y bienes raíces (Ruiz, 2017). La composición del personal según categoría laboral y por empresa bancaria, se muestra en la Tabla 23, donde la categoría *empleado* concentra el 95% del total del personal del sector retail en Perú (SBS, 2018b, 2018d). Las tareas de esta categoría se basan principalmente en el contacto con el cliente. Esta posición es mayormente conocida como asesores bancarios.

Tabla 23

Personal según Categoría Laboral por Empresa Bancaria

Empresa	Gerentes	Funcionarios	Empleados	Otros	Total
Banco Falabella Perú	10	152	2,123	31	2,316
Banco Ripley	10	43	1,638	-	1,691
Banco Cencosud	9	15	863	4	891
Financiera Oh!	14	5	1,462	11	1,492
Total	43	215	6,086	46	6,390
%	0.67	3.37	95.24	0.72	100.00

Nota. Adaptado de “Información Estadística de Banca Múltiple,” por la Superintendencia de Banca, Seguros, y AFP (SBS), 2018b, recuperado de http://www.sbs.gob.pe/app/stats_net/stats/EstadisticaBoletinEstadistico.aspx?p=1#; y de “Información Estadística de Empresas Financieras,” por la Superintendencia de Banca, Seguros, y AFP (SBS), 2018d, recuperado de http://www.sbs.gob.pe/app/stats_net/stats/EstadisticaBoletinEstadistico.aspx?p=2#

4.1.6 Sistema de información y comunicaciones

Los avances de la información en el Sector Retail Financiero, son útiles para ofrecer información, servicios, y productos en tiempo real a sus clientes. A su vez, permiten ahorrar costos y reducir tiempos de atención. Los bancos invierten en tecnología principalmente por reforzar su posición competitiva y su participación de mercado; en segundo lugar, por fortalecer su capacidad de retener clientes; y en tercer lugar, por generar ahorros y eficiencia operacional (ASBANC, 2018b), como se muestra en la Figura 21.



Figura 21. Principales razones para invertir en tecnología en los próximos tres años. Tomado de “Innovación y Seguridad Son los Principales Retos para la Banca a Futuro,” por la Asociación de Bancos del Perú (ASBANC), 2018b. *ASBANC Semanal*, 8, p. 2.

Por su lado, los clientes aún se muestran desconfiados del uso de la tecnología en su relación con el banco. El 82% de los encuestados manifestaron que no confían en el servicio online. Solo el 18% de peruanos realizan compras por Internet, mostrando un ligero crecimiento respecto al año pasado (15%). Los dos canales en los que más desconfían los clientes son: (a) la banca Internet y (b) la banca móvil. Según un estudio realizado por Ipsos Perú, empresa reconocida en investigación de mercado, el 76% de los encuestados manifestaron no confiar en las aplicaciones de la banca y el 73% en la banca Internet (ver Figura 22), y entre los que usaban estos canales, solo la mitad manifestaron confiar en ellos (García, 2018b).

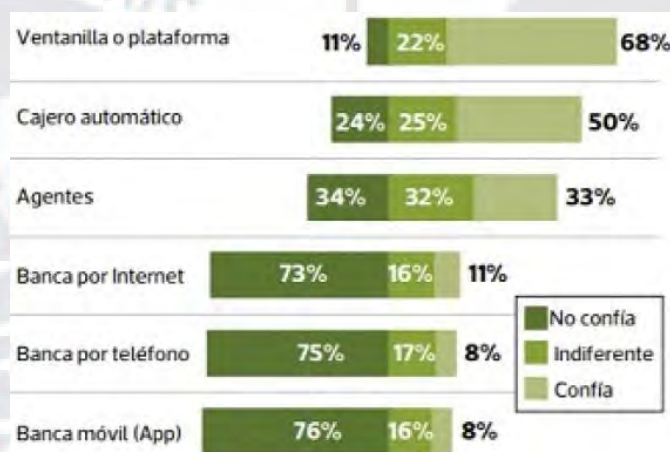


Figura 22. Desconfianza en canales y operaciones digitales. Tomado de “Tres de Cada 10 Cambian de Banco por Altos Intereses y Falta de Atención,” por E. García, 2018b. *Gestión*. Recuperado de <https://gestion.pe/economia/tres-10-cambian-banco-altos-intereses-falta-atencion-242616>

Por otro lado, la inseguridad informática es uno de los principales desafíos en el sistema bancario peruano. La banca ha identificado que, para generar una rentabilidad sostenible a largo plazo, es necesario orientarse a la innovación tecnológica y dar seguridad en las operaciones. Así, el 89% de los bancos en el ámbito mundial están enfocados en reforzar la ciberseguridad, y el 85% prioriza la implementación de un programa de transformación digital (ASBANC, 2018b).

Los ataques cibernéticos han aumentado en el ámbito mundial en un 10,000% entre el 2011 y 2017. De acuerdo con lo reportado por Fortinet, empresa reconocida por dar

soluciones de seguridad de redes de alto rendimiento, en el último año se registraron más de 150 millones de ataques en Latinoamérica, y ubica a Perú en el puesto 5 de los países atacados. A pesar de ello, no se observa una fuerte inversión en seguridad informática en Perú. La inversión en ciberseguridad en el ámbito mundial creció solo un 10% en el 2017. Las empresas en Perú invierten solo un 20% (o menos) de su presupuesto de tecnología en seguridad (Mendoza, 2018).

4.1.7 Tecnología e investigación y desarrollo (T)

La constante búsqueda de la excelencia en la gestión de la experiencia al consumidor, ha llevado a las empresas a replantear la estrategia de *social media marketing* y generar *insight* que identifiquen las necesidades del público objetivo. De esta manera, se observa la fuerte necesidad que tienen los consumidores de tener en su poder un smartphone mediante el cual se pueda comprar un departamento, buscar un trabajo, comunicarse, entre diversas funciones, con lo cual la transformación digital tiene como objetivo primordial satisfacer a los clientes (Hernández, 2018).

Lo indicado anteriormente sucede en el sector retail y, en consecuencia, en el Sector Retail Financiero que, como ya se ha mencionado, su objetivo es el de soportar financieramente a dichos consumidores buscando alinearse a las expectativas de dicho sector que reditúa también en el impacto económico de sus resultados y crecimiento en cartera de clientes. En ese sentido, ASBANC (2018b) sostuvo que la actividad bancaria dentro de la cual se encuentra el Sector Retail Financiero, enfrenta una serie de retos a futuro siendo la innovación uno de los principales convirtiéndolo en una necesidad hacia el beneficio final del cliente. En una encuesta reciente aplicada a los bancos en el ámbito mundial realizada por la consultora EY, se encontró que el 89% de los bancos en el mundo tienen como objetivo principal reforzar la ciberseguridad mientras que el 85% se dirigen hacia la implementación de un programa de transformación digital con la finalidad de reforzar su posición competitiva y su participación de mercado, así como seguir madurando en la capacidad de retener clientes

mientras que al mismo tiempo generan mayor ahorro y eficiencia operacional. Esta encuesta también revela que si bien existen bancos que consideran que están en proceso de maduración o ya son líderes digitales, más del 60% aspiran a estar en una de estas dos etapas para el 2020. En ese sentido, el sector bancario peruano identifica como prioridad estratégica para los próximos 12 meses invertir en nuevas tecnologías (EY, 2018).

En cuanto a la regulación local sobre la materia, liderada en este sector por la SBS (2017b), se reconoce que la innovación digital es importante para el desarrollo de nuevos productos, servicios, y canales de distribución y que, para ello es necesario las nuevas tecnologías de información para reducir costos, riesgos, y crear nuevos instrumentos financieros, siendo los más destacados la banca por Internet, celular, o televisión, el dinero electrónico, los cajeros automáticos, y los cajeros corresponsales. El desarrollo constante de la tecnología de la información y las comunicaciones, la capacidad de análisis que se logra por las grandes bases de datos, el cambio del comportamiento del consumidor y en general un mundo más conectado ha abierto el mercado a nuevas empresas innovadoras que tienen la potencialidad de transformar las finanzas mediante la aplicación de la tecnología, las mismas que se conocen con el nombre de fintech.

Sobre el particular, la superintendente de Banca y Seguros, Socorro Heysen, señaló que el escenario actual representa una oportunidad para que dichas empresas innovadoras y las empresas tradicionales del sector financiero puedan ser socios complementarios y que dicha institución estaría trabajando en la elaboración de una nueva regulación que podría ser positiva para el sector digital del sistema financiero peruano (“Nueva Regulación,” 2018). En ese sentido, en setiembre del 2018, el Congreso ha presentado un proyecto de ley que busca regular las fintech en el Perú, con el fin de proteger los intereses de los usuarios con la finalidad de minimizar los fraudes financieros y el lavado de activos en el país a través del uso de plataformas digitales (“Sistema Financiero,” 2018). El referido proyecto de ley pone como una de las prioridades del Estado garantizar un marco legal que promueva la

formalización y la competitividad de la actividad económica a través de la simplificación administrativa, eficaz, y continua, así como eliminar las barreras burocráticas de acceso y salida al mercado con la finalidad de promover y lograr la formalización de las actividades y relaciones económicas en todos los niveles.

4.2 Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI)

La Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI) brinda la posibilidad de analizar las diversas relaciones entre las diferentes áreas de la empresa, enfocándose en las fortalezas y debilidades de las mismas que la conforman mencionadas anteriormente, como se muestra en la Tabla 24, realizando la respectiva ponderación del impacto directo de dichos factores sobre el sector, de acuerdo con lo indicado en la metodología propuesta por D'Alessio (2015).

Tabla 24

Matriz de Evaluación de Factores Internos para el Sector Retail Financiero

Factor determinante de éxito	Peso	Valor	Ponderación
Fortalezas			
F1. Descuentos atractivos por uso de tarjeta de crédito ligado a los productos retail	0.08	3	0.24
F2. Aumento de ventas en canales e-commerce	0.06	4	0.24
F3. Crecimiento sostenible del Sector Retail Financiero en el Perú	0.09	4	0.36
F4. Uso de los establecimientos de retail asociados como agencias	0.05	3	0.15
F5. Desarrollo tecnológico en el sector	0.08	4	0.32
F6. Inversión constante de capital en el Sector Retail Financiero	0.07	4	0.28
F7. Fácil acceso al crédito financiero para los NSE C y D	0.08	4	0.32
Subtotal	0.51		1.91
Debilidades			
D1. Flexibilidad en la evaluación crediticia por el perfil del cliente que compone la cartera del retail financiero (i.e., potencial riesgo de morosidad)	0.10	1	0.1
D2. Baja cantidad de agencias en el ámbito nacional en comparación a la banca tradicional	0.10	1	0.1
D3. Insuficiente capacidad de captación de clientes para uso de la tarjeta de crédito en el sector retail	0.09	1	0.09
D4. Baja credibilidad en el servicio de la tarjeta para la compra online	0.08	2	0.16
D5. Escasa publicidad dirigida al Sector Retail Financiero	0.06	2	0.12
D6. No existe diferenciación entre el establecimiento retail y el retail financiero para el cliente	0.06	2	0.12
Subtotal	0.49		0.69
Total	1.00		2.60

Nota. 4=Fortaleza mayor; 3=Fortaleza menor; 2=Debilidad menor; 1=Debilidad mayor.

A partir del resultado obtenido de 2.60 en la evaluación MEFI, se puede inferir que al ser mayor a 2.50, el sector posee una fuerte posición a nivel interno logrando capitalizar sus fortalezas.

4.3 Conclusiones

Al desarrollar la evaluación interna, se puede complementar el análisis externo permitiendo la identificación de las principales fortalezas y factores críticos de éxito para el Sector Retail Financiero, así como poder detectar sus debilidades, con lo cual se podrán desarrollar los intereses y objetivos del sector para poder enfrentar las amenazas y lograr alcanzar la visión propuesta.

A partir del análisis AMOFHIT, el cual comprende los criterios de: Administración y gerencia (A); Marketing, ventas, e investigación (M); Operaciones, logística, e infraestructura (O); Finanzas y contabilidad (F); Recursos humanos y cultura (H); Sistemas de información y comunicaciones (I); y Tecnología e investigación y desarrollo (T), se puede deducir que el servicio que el sector ofrece aún no ha sido explotado del todo respecto a la amplia capacidad de crecimiento que tiene, puesto que a través de las normas que emite la SBS, que brindan la confianza y las regulaciones necesarias para mantener la calidad en los procesos, la política económica del país en cuanto a apertura de inversión extranjera como la chilena para este sector, la cual ha hecho que empresarios peruanos también deseen participar en el mismo aportando capital nacional para ser invertido, desarrollando financieras nacionales como el caso de la Financiera Oh! del grupo Interbank y a su vez el desarrollo social de los NSE C y D, al brindar el acceso crediticio a la necesidad de mejorar la calidad de vida de la sociedad, se podrá alcanzar un mayor aporte en la inclusión financiera del país todo dentro de un marco flexible y dinámico el cual requiere credibilidad y confianza del servicio para poder mantenerse y crecer.

El resultado de la MEFI muestra un valor ponderado de 2.59, lo cual indica que el sector posee fortalezas que requieren ser aprovechadas para poder buscar mayores oportunidades de mercado, dichas fortalezas radican en que el sector tiene diversas posibilidades de crecimiento, puesto que el crédito por consumo minorista en los NSE C y D aún se encuentra en desarrollo, con grandes posibilidades de expansión.

Otro factor importante que se puede deducir de esta matriz, es la ventaja en el uso de infraestructura y servicios que ofrecen las agencias que brindan el servicio de retail financiero, puesto que por lo general pueden emplear la inversión de los grandes almacenes y el personal de servicio y mantenimiento de estos establecimientos. En cuanto a las debilidades que presenta la MEFI, se puede inferir que el sector posee una baja cantidad de agencias en comparación con otros países; a su vez la alta morosidad respecto al pago de los créditos, implica tomar acciones y estrategias que permitan minimizar riesgos.

Capítulo V: Intereses del Sector Retail Financiero y Objetivos a Largo Plazo

El presente capítulo tiene como objetivo determinar los intereses del Sector Retail Financiero empleando el Análisis Tridimensional aplicado al sector. A través de estos intereses se desarrollan los objetivos a largo plazo (*OLP*) que permiten lograr la visión propuesta para el sector.

5.1 Intereses del Sector Retail Financiero

La visión de este sector se centra en el servicio y su relación con los clientes, ponderando el compromiso, el reconocimiento, y las aspiraciones de los clientes, tratando de focalizarse en la excelencia, transparencia del servicio, y calidad de los productos y servicios a largo plazo. Asimismo, está dirigido a seguir creciendo en ingresos financieros provenientes del crédito de consumo y en particular de su producto estrella (i.e., la tarjeta de crédito) con la sinergia de las tiendas retail generada dentro de sus respectivos grupos económicos. En línea con la visión se establecen los intereses, que de acuerdo con lo indicado por D'Alessio (2015), son fines supremos que trascienden en el tiempo.

5.2 Potencial del Sector Retail Financiero

El potencial organizacional consiste en la realización de un análisis interno que permita obtener las fortalezas y debilidades de la organización (D'Alessio, 2015). Las fortalezas obtenidas de la evaluación interna y el análisis AMOFHIT son las siguientes:

- F1. El mercado peruano de retail financiero, particularmente el canal moderno, aún posee baja penetración, lo que representa un potencial de crecimiento para los próximos años. Se trata de un sector con un alto nivel de competitividad en un país en el que se ha estado experimentando importantes tasas de crecimiento.
- F2. Los supermercados, tiendas por departamentos y mejoramiento del hogar están liderados por importante grupo económico chileno, que han visto la oportunidad que existe en el bajo nivel de penetración de Perú respecto a otros países de Latinoamérica, y que han

visto también, el potencial que existe en las provincias para enfocar la expansión de sus negocios, con lo cual se denota un crecimiento fuerte del sector retail que impulsa también el desarrollo del Sector Retail Financiero.

- F3. Los niveles de intermediación financiera han demostrado un importante incremento, producto del mayor crecimiento relativo del volumen de créditos en relación al PBI. El ratio de créditos sobre PBI pasó de 32% a 39.6% en los últimos cinco años debido a mayor participación en los segmentos de clientes con menores ingresos y de las deudoras mujeres quienes presentan una tendencia creciente también en los últimos cinco años.
- F4. Otra fortaleza son los indicadores de acceso y uso de los servicios financieros que permiten medir el grado de profundidad o capacidad de llegada del sistema financiero a los hogares de bajo recursos a través de la red de atención del sistema financiero que han ido en aumento entre junio del 2013 y junio del 2018 considerando agencias bancarias, cajeros automáticos, cajeros corresponsales, y diversos establecimientos así como en el caso de las empresas de retail financiero que usan los espacios físicos dentro de las tiendas retail, permitiendo expandir el negocio en las provincias del Perú.
- F5. El dinamismo del sector retail seguirá vinculado al crecimiento del crédito de consumo y por tanto a la emisión de tarjetas de crédito, por cuanto brindan a través de dicho producto descuentos atractivos dentro de sus tiendas retail. El uso de las tarjetas de crédito representa cerca del 35% del total de créditos de consumo de bancos y financieras y con un nivel de concentración del 20% en cuatro entidades financieras. Los principales retailers del país cuentan con un soporte financiero que permite impulsar sus niveles de ventas. Así, se tienen a Banco Falabella con la Tarjeta CMR (i.e., compras en Saga Falabella, Tottus, y Sodimac), Banco Cencosud con la Tarjeta Cencosud (i.e., compra en Wong, Metro, y Almacenes París), Banco Ripley con la Tarjeta Ripley (i.e., compras en

Tiendas Ripley), y Financiera Uno con la Tarjeta Oh! (i.e., compras en Supermercados Peruanos, Oeschle, Inkafarma, y Promart).

F6. En cuanto a la regulación favorable para el desarrollo de servicios financieros digitales, la SBS desarrolló un diagnóstico con el fin de adoptar medidas para promover una innovación digital responsable, alineada con las mejores prácticas comerciales, tomando relevancia en este contexto las *fintech*, *blockchain*, el procesamiento en la nube, la identificación y contratación digital, entre otras.

En el análisis también se identifican las debilidades que tiene el Sector Retail Financiero, y son:

D1. Dado que existe un contexto favorable para las compras con tarjeta de crédito, este tipo de créditos sigue creciendo observándose un ligero incremento en el uso de las líneas de tarjeta de crédito. Ello se explicaría por la mayor oferta, dado el mayor número de negocios retail en el ámbito nacional; sin embargo, existe un riesgo de pago debido a una ligera tendencia creciente de la morosidad en los últimos años. El último año muestra una mejora en el ratio, en tanto la morosidad de dicho producto alcanzó el 6.2% a junio del 2018 (5.13% en junio del 2017) y hubiera sido aún mayor de no haberse efectuado castigos.

D2. Como ya se comentó, si bien se ha ido incrementando el desarrollo de redes de atención del sistema financiero entre junio del 2013 y junio del 2018, aún la brecha es grande y por ello se sigue apostando por el potencial que tiene el sector financiero de generar nuevos locales en provincia.

D3. La inclusión financiera es un tema de interés nacional para la SBS y por ello ha generado marcos regulatorios como lo es el dinero electrónico para llegar a aquella población que no está bancarizada y acortar las brechas financieras y así lograr mayor formalización.

D4. Las empresas del sistema financiero dedicadas al retail financiero, al ser el soporte financiero de los retail, se deben a los clientes que transitan por dichas tiendas, con lo cual se genera mayor nivel de competitividad y se desarrollan canales de omnicanalidad para satisfacer no solo al cliente que tiene una tarjeta de crédito, sino también a su experiencia de consumo dentro de las tiendas y, de esta manera fortalecer las sinergias entre ambos negocios y potenciar sus resultados económicos.

5.3 Principios Cardinales del Sector Retail Financiero

Los principios cardinales permiten identificar las oportunidades y amenazas para la industria en su entorno, según Hartmann (como se citó en D'Alessio 2015). Estos son cuatro, los cuales se detallan a continuación.

La influencia de terceras partes. No existe interacción puramente bilateral, sino que otras partes intervienen de manera directa o indirecta, según Hartman (como se citó en D'Alessio 2015). La principal influencia al Sector Retail Financiero viene por parte de los acuerdos de comercio exterior puesto que impactan directamente en el crecimiento de la economía y por ende en el aumento del consumo interno, siendo un aspecto importante para este sector en estudio.

Se debe destacar que Perú fue el primer país latinoamericano con el que China firmó un TLC, lo que le ha permitido convertir a este país en el primer socio comercial de Perú. Por su parte, China también hizo lo propio destacando a Perú como su socio estratégico ("China Destaca," 2018). Del total de las exportaciones peruanas, 26% están destinadas a China, convirtiéndose en el principal destino de exportaciones, seguido de EE. UU. (16%), la Unión Europea (15%), o Suiza y Corea del Sur (5% cada uno) ("Perú Defiende," 2018). Así también, las tensiones comerciales entre las grandes potencias mundiales (i.e., EE. UU. y China), impactan en las exportaciones, puesto que estos son dos de los cinco principales destinos de las mismas ("Oportunidades Tras la Guerra," 2018).

La Organización Mundial de Comercio (OMC), el Fondo Monetario Internacional (FMI), y el Banco Mundial (BM) están solicitando la reforma de normas del comercio mundial para reflejar, entre otros aspectos, las oportunidades comerciales que ofrece la tecnología de la información o el comercio electrónico en la política comercial actual. De lo contrario, la no reforma podría ser una barrera al comercio internacional (“OMC, FMI y Banco Mundial,” 2018).

Los lazos pasados y presentes. Los acontecimientos pasados se proyectan al presente y futuro, según Hartmann (como se citó en D’Alessio, 2015). El valor de las exportaciones representó el 20% del PBI en el 2017, por lo que se señala que las exportaciones son el impulsor de crecimiento de la economía nacional (“Exportaciones Récord,” 2018). Perú cuenta con 19 acuerdos comerciales vigentes a la fecha (Luna, 2017). Los tres principales acuerdos comerciales que tiene suscrito el Perú son con EE. UU. (entrada en vigencia en el 2009), China (entrada en vigencia en el 2010), y la Unión Europea (entrada en vigencia en el 2013) (Peñaranda, 2018). Asimismo, Perú forma parte del Foro de Cooperación Económica Asia-Pacífico (APEC, 2018), del cual también forma parte Chile, principal competidor en el sector retail. Los conflictos limítrofes que el Perú mantuvo con Chile, ya se encuentran cerrados (MINCETUR, s.f.). La última fue la sentencia dictada por la Corte Internacional de Justicia de La Haya ante el diferendo marítimo a finales del 2014 (“Un Año del Fallo,” 2015), que a pesar de tener un resultado a favor del país, se mantiene un buen intercambio comercial con Chile (MINCETUR, s.f.).

Contrabalance de intereses. Evalúa las ventajas comparativas con relación al costo comparativo de las alternativas políticas, según Hartmann (como se citó en D’Alessio, 2015). La vocación exportadora se verá recompensada por su integración a cadenas de mayor valor agregado, debido al aprovechamiento inteligente de los acuerdos comerciales que el Perú habrá firmado y negociado con las principales economías del mundo. El Mercado Integrado

de América Latina (MILA) será, para entonces, una importante realidad, tanto en el ámbito mercado de acciones como mercado de bonos, así como de deuda pública como privada, y con adecuado nivel de acceso para todos los segmentos minoristas nacionales. La Alianza del Pacífico (AP) será el corredor principal de relación exportadora de Perú con la principal zona económica del mundo. El Asia-Pacífico y el MILA se habrá convertido en la plataforma principal del mercado de valores (CEPLAN, 2016). Esta estrategia permite aperturar la economía peruana al escenario global confirmando su interés de convertirse en una economía líder en Latinoamérica. Finalmente, es importante desarrollar tanto las ventajas que se tienen con los acuerdos comerciales vigentes, como la capacidad de operación y materias primas para que sea una fuente de riqueza y un impulsor dinámico de la actividad económica del país (Peñaranda, 2018).

Conservación de los enemigos. Es prudente contar con un número adecuado de enemigos, para estar preparados para enfrentarlos, y estar listos de manera innovadora y ser más productivo con los recursos disponibles, según Hartmann (como se citó en D'Alessio, 2015). El principal competidor para el Sector Retail Financiero es Chile, con el cual se mantiene un acuerdo de libre comercio que entró en vigencia en el 2009, siendo uno de los principales acuerdos firmado por dos países sudamericanos. Al 2017, Chile fue el séptimo proveedor del Perú con una suma que asciende a US\$1,201 millones, siendo el 3% del total importado del mundo. Asimismo, Chile ocupó el puesto 11 como país de destino de las exportaciones peruanas totales, siendo la suma exportada US\$1,042 millones que representó el 2.4% de los envíos totales al mundo (MINCETUR, s.f.).

5.4 Matriz de Intereses del Sector Retail Financiero (MIO)

Según D'Alessio (2015), en la Matriz de Intereses del Sector Retail Financiero se indican los competidores actuales, sustitutos, y entrantes; y se determinan los intereses

comunes y opuestos con cada uno de dichos actores, lo cual permite desarrollar y establecer un perfil de la agresividad del sector y de cada uno de los competidores (ver Tabla 25).

Tabla 25

Matriz de Intereses del Sector Retail Financiero

Interés	Intensidad		
	Vital	Importante	Periférico
1. Incremento de ventas en el sector	Incremento del PBI Incremento del consumo minorista Aumento de la población	Ministerio de Economía y Finanzas (MEF) Banco Central de Reserva del Perú (BCRP) Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI) Superintendencia de Banca, Seguros, y AFP (SBS)	Sector retail Sector Financiero
2. Incrementar la fidelidad y confianza en el servicio	Estudios de mercado de índices de satisfacción al cliente	Experiencia del sector Retail Financiero en países modelos (i.e., Chile y México)	
3. Adaptabilidad a las nuevas tendencias según el estilo de vida de los nuevos consumidores (i.e., identidad)	Estudios de mercado de tendencias por sectores, edades, genero, etc.	Tendencias mundiales referentes al sector retail financieros	
4. Expansión de puntos de atención (e.g., agencias independientes y/o en tiendas por departamentos, cajeros automáticos, agentes en bodegas, etc.)	Estudios de factibilidad de zonas potenciales para el sector Estudios inmobiliarios	Ministerio de Economía y Finanzas (MEF) Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (SBS)	Asociación de Centros Comerciales y de Entretenimiento en el Perú (ACCEP) Municipios
5. Mejorar la plataforma tecnológica de transacciones online para el incremento del uso de tarjetas de crédito del retail financiero	Uso de plataformas digitales	Servicio de Internet Infraestructura de data	Buscadores de internet Visa, Mastercard, Diners, American Express
6. Garantizar la sostenibilidad del servicio de calidad	Normas de calidad y gestión de calidad establecidas por la organización Plan educativo del consumidor	Experiencia de éxito en otros países de la región	Instituto Nacional de Defensa de la Competencia y la Protección de la Propiedad Intelectual (INDECOPI) Superintendencia Nacional de Fiscalización Laboral (SUNAFIL) Ministerio de Trabajo y Promoción de Empleo (MTPE)
7. Desarrollo de nuevos productos innovadores	Desarrollar políticas innovadoras e involucramiento en modelos de start-ups, joint venture o incubadoras de negocio Establecer sistemas de gestión basados en design thinking	Asesoramiento de empresas especialistas en el rubro de start-ups y joint ventures	

5.5 Objetivos a Largo Plazo

Los Objetivos a Largo Plazo (OLP) muestran los resultados que el sector espera alcanzar al implementar las estrategias que conducen a la visión establecida (D'Alessio, 2015). Estos objetivos al ser medibles, cuantitativos, realistas, comprendidos, desafiantes, jerarquizados, alcanzables, congruentes, y temporales tienen como fin establecer el desarrollo del Sector Retail Financiero en el Perú con la visión propuesta al 2025.

OLP1. Al 2025, 18 de cada 100 peruanos poseerán una tarjeta de crédito con ello incrementará la inclusión financiera. A mayo del 2018, solo 12 de cada 100 peruanos poseían tarjetas de crédito. (“Experian: En Perú,” 2018).

OLP2. Al 2025, el ratio de morosidad de la banca en el Perú será de 4.5%. Siendo este ratio menor se incrementarán el número de tarjetas de crédito o las líneas de crédito, lo cual aporta en la inclusión financiera. A junio del 2018 el ratio fue de 5.58 % (SBS, 2018b).

OLP3. Al 2025, se tendrá un ROE en el Sector Retail Financiero del 21% lo cual permitirá una penetración enfocada al NSE C y D promoviendo la inclusión financiera. A mayo del 2018, se tenía un valor de un ROE del 16% (SBS, 2018b).

OLP4. Al 2025, incrementará en 30% los puntos de atención (oficinas, cajeros automáticos, cajeros corresponsales) resultando en 1591 puntos de atención distribuidos en Lima y provincias, lo cual mejora el indicador de acceso de Inclusión financiera. A junio del 2018, 1'224 puntos distribuidos en Lima y provincias (SBS, 2018b).

OLP5. Al 2025, las colocaciones del sistema financiero por consumo de tarjetas serán alrededor de S/25,500 millones. A mayo del 2018, dichas colocaciones eran de S/20,248 millones (BCRP, 2018c).

5.6 Conclusiones

Para el desarrollo del presente capítulo, se consideraron según Hartmann (1983), los intereses organizacionales que son aquellos aspectos que una organización o un sector tiene como interés fundamental y trata de conseguirlos a cualquier costo, debiendo de ser claros, como lo indicó Nuechterlein (1973), y tienen niveles de intensidad: (a) vitales, (b)

importantes, y (c) periféricos y; niveles de interacción o relación: (a) comunes u (b) opuestos. A su vez Hartmann (1983) también sostuvo que el potencial organizacional define en qué es fuerte la organización o el sector, además de mencionar cuatro principios cardinales que permiten reconocer oportunidades y amenazas para la organización o el sector en su entorno.

Como mencionó Fogg (1994), es importante para el Sector Retail Financiero definir e identificar las áreas de resultado clave (ARC) que son áreas de actividad de la organización en las cuales se destaca con excelencia para poder satisfacer las necesidades de clientes, vencer competencia, y cumplir expectativas.

Considerando estas ARC, se lograron formular los OLP trazados para lograr la visión establecida.

En conclusión, con respecto a los intereses, el potencial, los principios, la MIO, y los OLP para el Sector Retail Financiero, se cuentan con condiciones suficientes para poder transformarse en un sector importante en el país e inclusive en la región. Pero ello es paralelo con la relación política que debe afianzarse entre la empresa privada y el Estado peruano, además de sus políticas económicas de comercio exterior, siendo determinantes para el logro de los OLP, los cuales demandan esfuerzos como: mejorar la calidad del servicio para lograr penetración en mayores sectores del mercado, obtener constante información y diferenciación del cliente el cual se vuelve más exigente y con identidad propia ante el servicio de créditos y financiamiento de consumo minorista, y fomentar innovación en la gestión desarrollando nuevos productos tomando como aliado los nuevos avances tecnológicos como el comercio online.

De esta manera el Sector Retail Financiero se beneficiará logrando incrementar el aumento de créditos y depósitos, lo cual se presentará con el desarrollo del proceso estratégico en el Capítulo VI.

Capítulo VI: El Proceso Estratégico

Este capítulo contiene la fase final de la primera etapa del proceso estratégico (i.e., formulación), y a su vez abarca la primera parte de la segunda etapa del proceso estratégico (i.e., implementación). Además contiene las estrategias del proceso valiéndose de matrices y ordenamientos planteados por D'Alessio (2015): (a) Matriz FODA, (b) Matriz PEYEA, (c) Matriz Boston Consulting Group (MBCG), (d) Matriz Interna Externa (MIE), (e) Matriz Gran Estrategia (MGE), (f) Matriz de Decisión Estratégica (MDE), (g) Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE), (h) Matriz de Rumelt (MR), (h) Matriz de Ética (ME), Matriz de Estrategias Retenidas y de Contingencia, (i) Matriz de Estrategias vs. OLP, y (j) Matriz de Posibilidades de los Competidores (MPC).

6.1 Matriz Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas (MFODA)

Según D'Alessio (2015), la matriz FODA fue creada por Weihrich, la cual fue la principal matriz generadora de estrategias y está compuesta por cuatro cuadrantes (i.e., FO, FA, DO, y DA) y por cuatro entradas (i.e., fortalezas, oportunidades, amenazas, y debilidades).

La construcción de esta matriz se basa en las matrices registradas en la MEFE (Capítulo III) y MEFI (Capítulo IV). Realizando un análisis emparejando las entradas, se obtienen las siguientes estrategias:

- Estrategias FO-Explotar: Fortalezas y oportunidades;
- Estrategias FA-Confrontar: Fortalezas y amenazas;
- Estrategias DO-Buscar: Debilidades y oportunidades; y
- Estrategias DA-Evitar: Debilidades y amenazas.

Dicha matriz se muestra en la Tabla 26 donde se obtuvieron 18 estrategias para el Sector Retail Financiero.

Tabla 26

Matriz Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas (MFODA) para el Sector Retail Financiero

		Fortalezas	Debilidades
		F1. Descuentos atractivos por uso de tarjeta de crédito ligado a los productos retail	D1. Flexibilidad en la evaluación crediticia por el perfil del cliente que compone la cartera del retail financiero (i.e., potencial riesgo de morosidad)
		F2. Aumento de ventas en canales e-commerce	D2. Baja cantidad de agencias en el ámbito nacional en comparación a la banca tradicional
		F3. Crecimiento sostenible del Sector Retail Financiero en el Perú	D3. Insuficiente capacidad de captación de clientes para uso de la tarjeta de crédito en el sector retail
		F4. Uso de los establecimientos de retail asociados como agencias	D4. Baja credibilidad en el servicio de la tarjeta para la compra online
		F5. Desarrollo tecnológico en el sector	D5. Escasa publicidad dirigida al Sector Retail Financiero
		F6. Inversión constante de capital en el Sector Retail Financiero	D6. No existe diferenciación entre el establecimiento retail y el retail financiero para el cliente
		F7. Fácil acceso al crédito financiero para los NSE C y D	
Oportunidades	Estrategias FO	Estrategias DO	
O1. Situación económica actual del Perú favorable y atrae inversionistas del extranjero	FO1. Penetrar en el mercado con nuevos canales de venta masivos en establecimientos fijos a partir de un plan maestro de crecimiento trianual de agencias con los respectivos estudios de mercado (F3, F4, F6, F7, O1, O2, O3, O4, y O5).	DO1. Implementar programas de educación financiera en alianza con la SBS para el buen uso de tarjetas de crédito y generar una cultura del buen pagador (D1, D4, D5, O2, O3, y O4).	
O2. Nuevos estilos de vida de la clase media emergente que permiten incrementar la demanda interna del producto en las diferentes regiones del país	FO2. Penetrar en el mercado a través del uso de las redes sociales (F3, F6, F7, O1, O2, O3, O4, O5, O6, y O7).	DO2. Gestar alianzas estratégicas con empresas prestadoras de servicios de cobranza para reducir la morosidad (D1, D4, O2, O3, y O7).	
O3. Políticas del Gobierno peruano que fomentan la inclusión financiera	FO3. Crear nuevos productos para los mismos clientes (e.g., tarjeta estudiante, tarjeta tercera edad, entre otros), con la finalidad de blindar al cliente con una estrategia de venta cruzada incrementando la barrera de salida (F1, F2, F3, F5, F6, F7, O1, O2, O3, O4, O5, y O7).	DO3. Crear canales de comercio electrónico, permitiendo ahorro de gasto de oficina y aumento de la rentabilidad (D3, D4, O2, O6, y O7).	
O4. Políticas legales del ente regulador activo (SBS) que permiten el desarrollo de procesos transparentes que mitigan la corrupción	FO4. Gestar alianzas estratégicas con establecimientos comerciales que ofrecen productos distintos a los de las tiendas retail pero con similares beneficios, con el objetivo de generar beneficios cruzados que incrementen los atributos de valor de los productos financieros (F1, F3, F4, F7, O1, O2, y O5).	DO4. Gestar alianza estratégica con el Gobierno y empresas de fibra óptica y telecomunicaciones para el diseño planificado de crecimiento de redes en ciudades, incrementando el uso de Internet para el uso de las tarjetas de crédito (D2, D3, O1, O2, O3, O5, y O6).	
O5. Incremento de cartera de proyectos de inversión en infraestructura vial y construcción en el interior del Perú, generando mayor acceso a los canales de retail financiero	FO5. Invertir en innovación tecnológica para implementar una plataforma de ventas simple y rápida (i.e., big data) que permita incrementar la cantidad de usuarios de tarjetas elaborando mejores ofertas personalizadas (F1, F2, F3, F5, F6, F7 O2, O4, O6, y O7).		
O6. Incremento de accesos de Internet y telefonía para sectores rurales (i.e., conos, provincias, y regiones del Perú) que no cuentan con servicios (i.e., uso de antenas y fibra óptica) que benefician el acceso a la banca electrónica u online	FO6. Ejecutar un plan de comunicación para clientes y campaña masiva de marketing acerca del uso de la tarjeta de crédito, informando los beneficios y las ventajas, además de los productos con rebajas de tal manera que se incremente la rotación del uso de tarjeta; además de otorgar préstamos de tal manera que mejore la cartera de clientes (F1, F2, F4, F5, F6, O2, O4, y O7).		
O7. Desarrollo de estrategia omnicanal en el sector retail que fortalece al sector financiero	FO7. Aumentar las alianzas comerciales con marcas extranjeras para diferenciar la tarjeta de crédito en cuanto a los beneficios que puede brindar en diversos productos (F1, F4, F7, O1, y O2).		
Amenazas	Estrategias FA	Estrategias DA	
A1. Corrupción en el sector político e incremento de delincuencia que reduce la inversión de los clientes por generarse un clima de inseguridad	FA1. Implementar campañas de fidelización de las marcas por medio de educación financiera del sector con la población (F1, F3, F5, F6, A2, A3, A4, y A5).	DA1. Implementar alternativas que no perjudiquen el plan de continuidad de negocio en caso de catástrofes naturales, ubicando sus sistemas alternos en diversas localidades diferentes a la dirección principal para que la operación del sector no se vea perjudicada (D1, D2, D6, y A4).	
A2. Incursión de grandes retailers globales a través de canales online (i.e., e-commerce), reduciendo la demanda por incremento de competencia	FA2. Crear canales de comunicación a través de campañas de concientización para el uso de canales online y por las agencias sobre los beneficios actuales que cuentan las tarjetas de crédito, así como protocolos de seguridad para el uso de las mismas (F1, F2, F3, F5, F6, A1, A3, y A5).	DA2. Ejecutar un plan preventivo mediante un sistema de seguridad y alerta temprana en caso de ataques cibernéticos o inseguridad en el uso de tarjeta, en alianza con la SBS y ASBANC (D4, D6, A1, A2, A3, y A5).	
A3. Desconfianza de los clientes en el sistema financiero que mitiga el uso de tarjetas de crédito	FA3. Poner en marcha campañas de comunicación masiva el plan de beneficio por uso de la tarjeta de crédito vía Internet (e.g., descuentos, regalos, otros) (F1, F2, F3, F6, A1, A3, y A5).	DA3. Gestar alianza estratégica con el Gobierno, municipios, y ASBANC para la implementación de planes de seguridad física (i.e., vigilancia) para las agencias del sector (A1, A2, A5, D2, D4, y D6).	
A4. Efectos de fenómenos naturales recurrentes (e.g., sismos, aluviones, heladas, inundaciones, otros), que impactan en el consumo masivo		DA4. Penetrar operación en provincias a través de agencias propias y alianzas con comercios locales con la finalidad de captar más clientes en los NSE C y D (A3, A5, D2, D3, D5, y D6).	
A5. Preferencia por establecimientos tradicionales en clientes en el ámbito nacional (i.e., bodegas)			

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

Para determinar la posición del sector y poder identificar la postura estratégica, es necesaria la combinación de los factores relativos a la industria (FI) y la estabilidad del entorno (EE), con los factores relativos a la organización: fortaleza financiera (FF) y ventaja competitiva (VC); siendo el eje vertical los factores de la fortaleza financiera y la estabilidad del entorno y el eje horizontal la ventaja competitiva y la fortaleza de la industria, determinándose cuatro cuadrantes que dan como resultado un vector en el cual se ubicará la posición del sector, que puede ser: (a) agresivo, (b) competitivo, (c) conservador, o (d) defensivo. Dicha matriz se muestra en la Tabla 27 y en la Figura 23 su correspondiente representación gráfica.

A partir de este análisis, es posible señalar que el Sector Retail Financiero tiene una elevada fortaleza financiera y de la industria, así como una baja estabilidad del entorno y ventaja competitiva, y presenta una postura estratégica agresiva. Por ello, es necesario desarrollar estrategias de penetración en el mercado a través de canales y redes sociales, fomentando la creación de alianzas con establecimientos comerciales que brinden beneficios a los clientes del sector.

Por otro lado, parte de la fortaleza de la industria se basa en la constante actualización tecnológica. Por ello, es crítico y primordial invertir en innovación tecnológica (i.e., plataformas simples de uso para clientes del sector), procurando informar mediante campañas educativas e informativas a los futuros clientes con el objetivo de lograr concientización acerca de temas de morosidad y uso de los productos, tanto dentro de sectores no explotados en Lima como en provincias. A su vez, es importante incrementar el número de nuevas agencias propias, así como en alianzas con comercios locales que permitan incrementar la inclusión financiera.

Tabla 27

MPEYEA para el Sector Retail Financiero

Posición estratégica	Grupo	Factor determinante	Valor	
Interna	Fortaleza financiera (FF)	1. Retorno en la inversión	3	
		2. Apalancamiento	5	
		3. Liquidez	5	
		4. Capital requerido vs. capital disponible	3	
		5. Flujo de caja	3	
		6. Facilidad de salida del mercado	4	
		7. Riesgo involucrado en el negocio	2	
		8. Rotación de inventarios	3	
		9. Economías de escala y de experiencia	5	
			Promedio	3.67
	Ventaja competitiva (VC)	1. Participación en el mercado	3	
		2. Calidad del producto	4	
		3. Ciclo de vida del producto	2	
		4. Ciclo de reemplazo del producto	3	
		5. Lealtad del consumidor	2	
		6. Utilización de la capacidad de los competidores	2	
		7. Conocimiento tecnológico	4	
		8. Integración vertical	5	
		9. Velocidad de introducción de nuevos productos	2	
		Promedio - 6	-3.00	
Externa	Estabilidad del entorno (EE)	1. Cambios tecnológicos	2	
		2. Tasa de inflación	5	
		3. Variabilidad de la demanda	2	
		4. Rango de precios de productos competitivos	2	
		5. Barreras de entrada al mercado	4	
		6. Rivalidad/Presión competitiva	3	
		7. Elasticidad de precios de la demanda	3	
		8. Presión de los productos sustitutos	3	
			Promedio - 6	-3.00
	Fuerzas de la industria (FI)	1. Potencial de crecimiento	6	
		2. Potencial de utilidades	6	
		3. Estabilidad financiera	5	
		4. Conocimiento tecnológico	4	
		5. Utilización de recursos	4	
		6. Intensidad de capital	5	
		7. Facilidad de entrada al mercado	3	
		8. Productividad/Utilización de la capacidad	3	
9. Poder de negociación de los productores		5		
		Promedio	4.56	

Nota. Vector direccional: Eje X = FI + VC = 1.56; Eje Y = EE + FF = 0.67

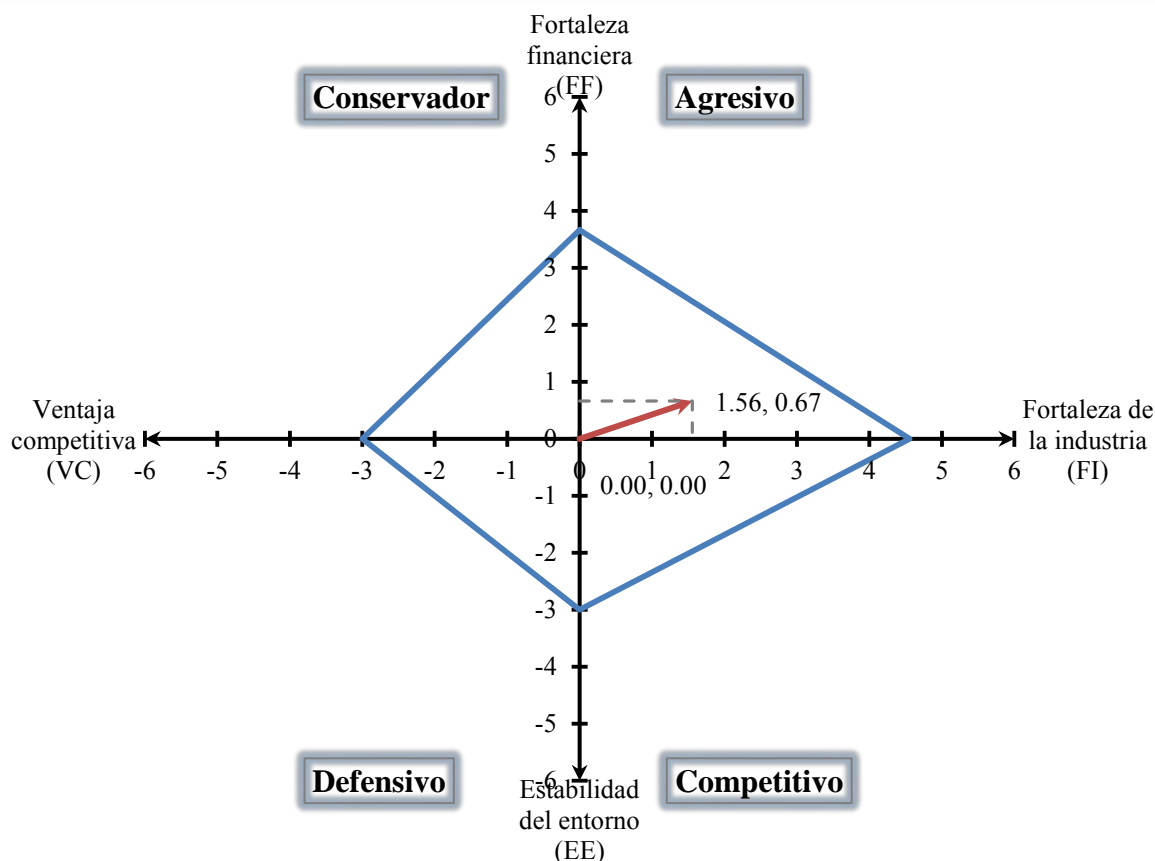


Figura 23. Representación gráfica de la MPEYEA para el Sector Retail Financiero.

6.3 Matriz Boston Consulting Group (MBCG)

La Matriz BCG sirve para definir la posición competitiva del Sector Retail Financiero considerando su participación en el mercado y la tasa de crecimiento de las ventas. El objetivo del uso es poder comparar las posiciones del sector identificando las estrategias más adecuadas.

El Sector Retail Financiero presenta una alta tasa de crecimiento de ventas y a la vez una cuota relativa del mercado ligeramente mayor a la media debido a que no tiene la participación de mercado que posee la banca tradicional. Por ello, el sector retail financiero mediante la penetración de mercado en los NSE C y D que poseen altas necesidades de efectivo podrá crecer y mejorar su cuota relativa de mercado garantizando la inclusión financiera.

Para ello el sector requerirá de estrategias intensivas como invertir en innovación tecnológica, desarrollar alianzas con el Gobierno e instituciones, desarrollo de nuevos

productos, entre otras. Por lo sustentado, se define que el Sector Retail Financiero se ubica en la intersección del primer (I = Signos de Interrogación) y segundo cuadrante (II = Estrella), con un porcentaje mayor en segundo cuadrante. Dicha matriz se muestra en la Figura 24.



Figura 24. MBCG para el Sector Retail Financiero.

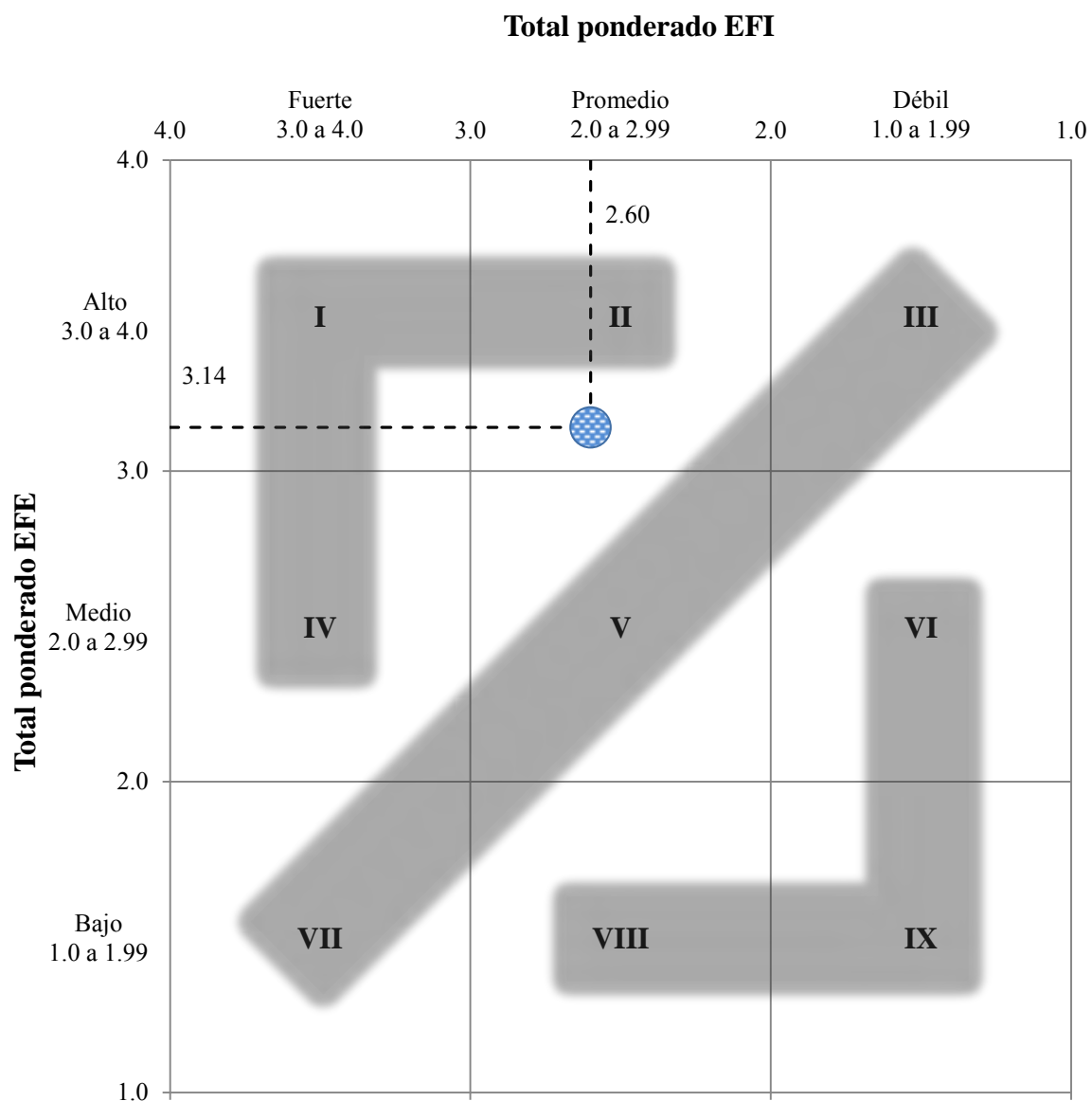
6.4 Matriz Interna Externa (MIE)

Según D'Alessio (2015), la Matriz IE es una matriz portafolio en donde se grafican los productos de la industria. Está compuesta por nueve cuadrantes que usan como insumo las matrices EFE (eje vertical) y EFI (eje horizontal) siendo el intercepto el resultado de ubicación en uno de los nueve cuadrantes.

Para el Sector Retail Financiero, el resultado se da en el Cuadrante II, el cual propone invertir selectivamente y construir teniendo como estrategias intensivas: (a) la penetración en el mercado, (b) el desarrollo de mercados, y (c) el desarrollo de productos. Asimismo, se tendrá de base la intención de crecer y construir. En este sentido, las estrategias específicas identificadas son:

- Penetrar en el mercado con nuevos canales de venta masivos en establecimientos fijos a partir de un plan maestro de crecimiento trianual de agencias con los respectivos estudios de mercado (E1);
- Penetrar en el mercado a través del uso de las redes sociales (E2);
- Gestar alianzas estratégicas con establecimientos comerciales que ofrecen productos distintos a los de las tiendas retail pero con similares beneficios, con el objetivo de generar beneficios cruzados que incrementen los atributos de valor de los productos financieros (E4);
- Invertir en innovación tecnológica para implementar una plataforma de ventas simple y rápida (i.e., big data) que permita incrementar la cantidad de usuarios de tarjetas elaborando mejores ofertas personalizadas (E5);
- Crear canales de la comunicación a través de campañas de concientización para el uso de canales online y por las agencias sobre los beneficios actuales que cuentan las tarjetas de crédito, así como protocolos de seguridad para el uso de las mismas (E9); y
- Penetrar operación en provincias a través de agencias propias y alianzas con comercios locales con la finalidad de captar más clientes en los NSE C y D (E18).

La MIE para el Sector Retail Financiero se muestra en la Figura 25.



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

Figura 25. Matriz Interna-Externa para el Sector Retail Financiero.

6.5 Matriz Gran Estrategia (MGE)

La Matriz GE se desarrolla a partir de dos ejes: (a) el crecimiento del mercado (vertical) y (b) la posición competitiva (horizontal), siendo necesario determinar la velocidad de crecimiento y la fortaleza o debilidad de la competitividad.

Sobre la base de la composición de la Matriz GE, el Sector Retail Financiero se ubica en el Cuadrante I, el cual implica un rápido crecimiento del mercado y una posición competitiva fuerte, proponiéndose las siguientes estrategias: (a) desarrollo de mercado, (b) desarrollo de productos, (c) penetración en el mercado, (d) integración vertical, (e) integración horizontal, y (f) diversificación concéntrica. Las estrategias específicas que aplican a esta matriz se basan en la posibilidad de crecimiento del sector además de la competitividad que genera este basándose en sus fortalezas y debilidades como:

- Penetrar en el mercado con nuevos canales de venta masivos en establecimientos fijos a partir de un plan maestro de crecimiento trianual de agencias con los respectivos estudios de mercado;
- Penetrar en el mercado a través del uso de las redes sociales;
- Crear nuevos productos para los mismos clientes (e.g., tarjeta estudiante, tarjeta tercera edad, entre otros), con la finalidad de blindar al cliente con una estrategia de venta cruzada incrementando la barrera de salida;
- Gestar alianzas estratégicas con establecimientos comerciales que ofrecen productos distintos a los de las tiendas retail pero con similares beneficios, con el objetivo de generar beneficios cruzados que incrementen los atributos de valor de los productos financieros;
- Invertir en innovación tecnológica para implementar una plataforma de ventas simple y rápida (i.e., big data) que permita incrementar la cantidad de usuarios de tarjetas elaborando mejores ofertas personalizadas;
- Ejecutar un plan de comunicación para clientes y campaña masiva de marketing acerca del uso de la tarjeta de crédito, informando los beneficios y las ventajas, además de los

productos con rebajas de tal manera que se incremente la rotación del uso de tarjeta;
además de otorgar préstamos de tal manera que mejore la cartera de clientes;

- Aumentar las alianzas comerciales con marcas extranjeras para diferenciar la tarjeta de crédito en cuanto a los beneficios que puede brindar en diversos productos;
- Implementar campañas de fidelización de las marcas por medio de educación financiera del sector con la población;
- Crear canales de comunicación a través de campañas de concientización para el uso de canales online y por las agencias sobre los beneficios actuales que cuentan las tarjetas de crédito, así como protocolos de seguridad para el uso de las mismas;
- Poner en marcha campañas de comunicación masiva el plan de beneficio por uso de la tarjeta de crédito vía Internet (e.g., descuentos, regalos, otros);
- Implementar programas de educación financiera en alianza con la SBS para el buen uso de tarjetas de crédito y generar una cultura del buen pagador;
- Gestar alianzas estratégicas con empresas prestadoras de servicios de cobranza para reducir la morosidad;
- Crear canales de comercio electrónico, permitiendo ahorro de gasto de oficina y aumento de la rentabilidad;
- Gestar alianza estratégica con el Gobierno y empresas de fibra óptica y telecomunicaciones para el diseño planificado de crecimiento de redes en ciudades, incrementando el uso de Internet para el uso de las tarjetas de crédito;
- Implementar alternativas que no perjudiquen el plan de continuidad de negocio en caso de catástrofes naturales, ubicando sus sistemas alternos en diversas localidades diferentes a la dirección principal para que la operación del sector no se vea perjudicada;

- Ejecutar un plan preventivo mediante un sistema de seguridad y alerta temprana en caso de ataques cibernéticos o inseguridad en el uso de tarjeta, en alianza con la SBS y ASBANC;
- Gestar alianza estratégica con el Gobierno, municipios, y ASBANC para la implementación de planes de seguridad física (i.e., vigilancia) para las agencias del sector; y
- Penetrar operación en provincias a través de agencias propias y alianzas con comercios locales con la finalidad de captar más clientes en los NSE C y D.

La MGE para el Sector Retail Financiero se muestra en la Figura 26.

6.6 Matriz de Decisión Estratégica (MDE)

La Matriz DE agrupa todas las estrategias generadas, producto del resultado de las matrices FODA, PEYEA, BCG, IE, y GE, permitiendo agrupar las estrategias y verificar las que se repiten. Como se muestra en la Tabla 28, se retienen 16 de las 18 estrategias generadas, siendo las estrategias genéricas más usadas: (a) penetración en el mercado, (b) integración vertical hacia adelante, e (c) integración vertical hacia atrás.

6.7 Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE)

Esta matriz identifica las mejores estrategias mediante un juicio intuitivo, el cual tiene como base los factores clave de éxito de la MEFI y de la MEFE, determinando el éxito exterior e interior del sector. Esta herramienta permite evaluar y decidir dentro del Sector Retail Financiero, las 18 estrategias planteadas dando como resultado 11 estrategias, las cuales son evaluadas por la Matriz Rumelt. Dicha matriz se encuentra desarrollada en la Tabla 29.

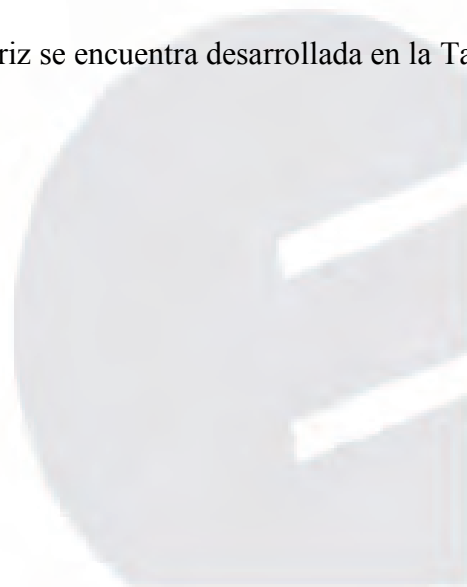
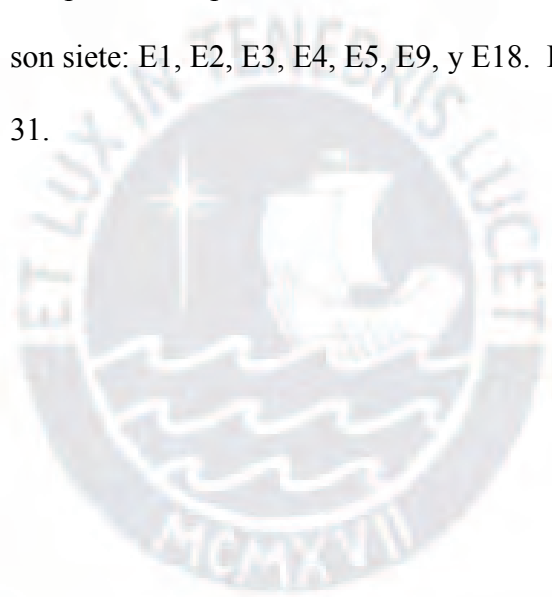
6.8 Matriz de Rumelt (MR)

En esta matriz se consideran cuatro filtros: (a) la consistencia, (b) la consonancia, (c) la factibilidad, y (d) la ventaja. Dichos elementos sirven como herramientas para la

evaluación de cada estrategia obtenida de la MCPE. Para el Sector Retail Financiero, la Matriz Rumelt ofrece una reducción de cuatro estrategias analizadas por los filtros mencionados de las 11 obtenidas de la MCPE, dando como resultado siete estrategias. Dicha matriz se muestra en la Tabla 30.

6.9 Matriz de Ética (ME)

La Matriz de Ética permite evaluar si las estrategias retenidas cumplen con criterios relacionados a: (a) derechos, (b) justicia, y (c) fines utilitarios. En caso alguna estrategia no cumpla estos aspectos, se descarta. Para el Sector Retail Financiero, las estrategias retenidas son siete: E1, E2, E3, E4, E5, E9, y E18. Dicha matriz se encuentra desarrollada en la Tabla 31.



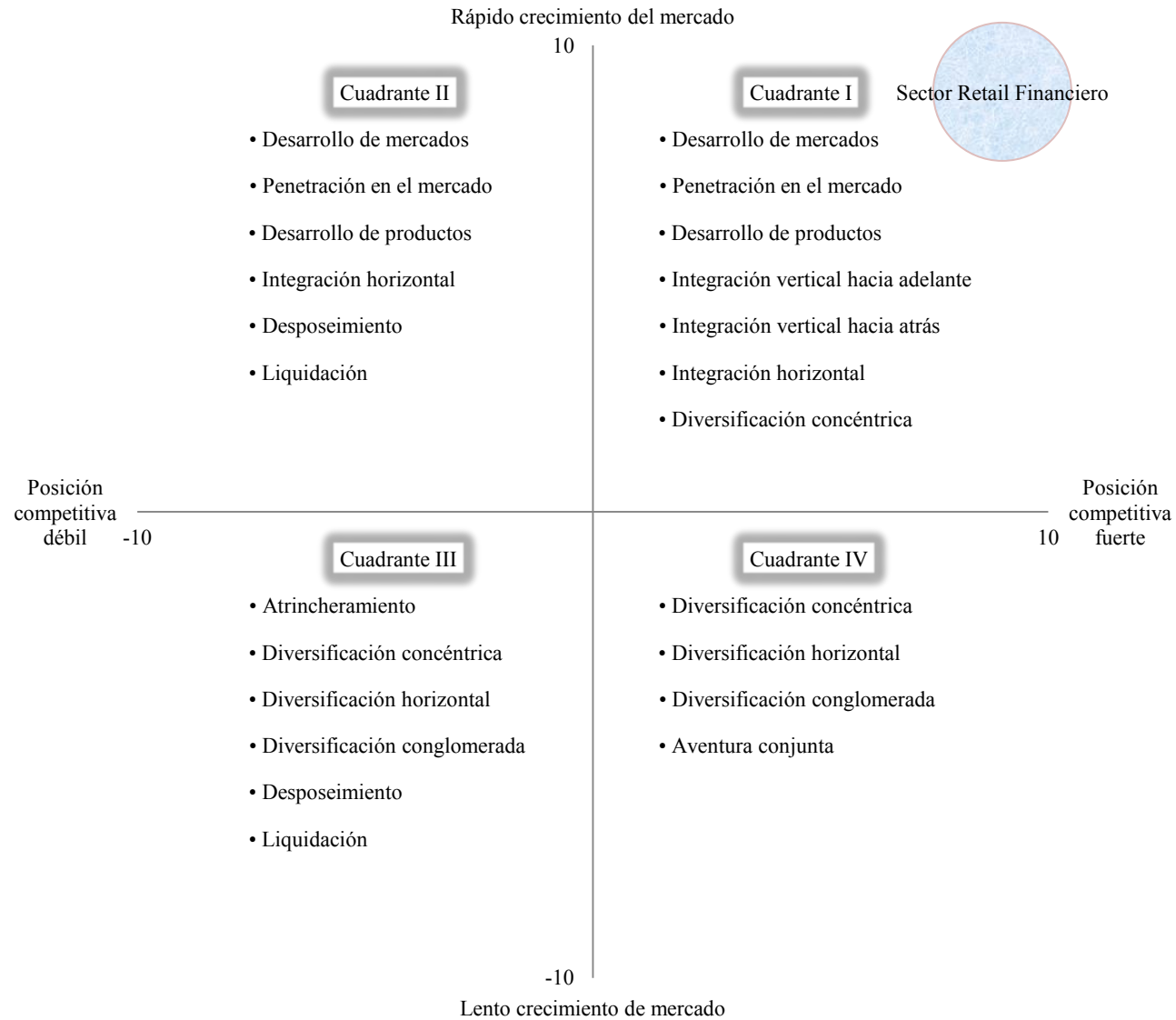


Figura 26. Matriz de la Gran Estrategia (GE) para el Sector Retail Financiero.

Tabla 28

Matriz de Decisión Estratégica para el Sector Retail Financiero

N	Estrategia específica	Estrategia alternativa	Matriz					Total
			FODA	PEYEA	BCG	IE	GE	
E1	FO1. Penetrar en el mercado con nuevos canales de venta masivos en establecimientos fijos a partir de un plan maestro de crecimiento trianual de agencias con los respectivos estudios de mercado (F3, F4, F6, F7, O1, O2, O3, O4, y O5).	Penetración en el mercado	X		X	X	X	4
E2	FO2. Penetrar en el mercado a través del uso de las redes sociales (F3, F6, F7, O1, O2, O3, O4, O5, O6, y O7).	Penetración en el mercado	X		X	X	X	4
E3	FO3. Crear nuevos productos para los mismos clientes (e.g., tarjeta estudiante, tarjeta tercera edad, entre otros), con la finalidad de blindar al cliente con una estrategia de venta cruzada incrementando la barrera de salida (F1, F2, F3, F5, F6, F7, O1, O2, O3, O4, O5, y O7).	Diversificación horizontal	X					1
E4	FO4. Gestar alianzas estratégicas con establecimientos comerciales que ofrecen productos distintos a los de las tiendas retail pero con similares beneficios, con el objetivo de generar beneficios cruzados que incrementen los atributos de valor de los productos financieros (F1, F3, F4, F7, O1, O2, y O5).	Integración vertical hacia adelante	X	X			X	3
E5	FO5. Invertir en innovación tecnológica para implementar una plataforma de ventas simple y rápida (i.e., big data) que permita incrementar la cantidad de usuarios de tarjetas elaborando mejores ofertas personalizadas (F1, F2, F3, F5, F6, F7 O2, O4, O6, y O7).	Penetración en el mercado	X		X	X	X	4
E6	FO6. Ejecutar un plan de comunicación para clientes y campaña masiva de marketing acerca del uso de la tarjeta de crédito, informando los beneficios y las ventajas, además de los productos con rebajas de tal manera que se incremente la rotación del uso de tarjeta; además de otorgar préstamos de tal manera que mejore la cartera de clientes (F1, F2, F4, F5, F6, O2, O4, y O7).	Penetración en el mercado	X		X	X	X	4
E7	FO7. Aumentar las alianzas comerciales con marcas extranjeras para diferenciar la tarjeta de crédito en cuanto a los beneficios que puede brindar en diversos productos (F1, F4, F7, O1, y O2).	Integración vertical hacia atrás	X	X			X	3
E8	FA1. Implementar campañas de fidelización de las marcas por medio de educación financiera del sector con la población (F1, F3, F5, F6, A2, A3, A4, y A5).	Penetración en el mercado	X		X	X	X	4
E9	FA2. Crear canales de comunicación a través de campañas de concientización para el uso de canales online y por las agencias sobre los beneficios actuales que cuentan las tarjetas de crédito, así como protocolos de seguridad para el uso de las mismas (F1, F2, F3, F5, F6, A1, A3, y A5).	Integración vertical hacia adelante	X	X			X	3
E10	FA3. Poner en marcha campañas de comunicación masiva el plan de beneficio por uso de la tarjeta de crédito vía Internet (e.g., descuentos, regalos, otros) (F1, F2, F3, F6, A1, A3, y A5).	Penetración en el mercado	X		X	X	X	4
E11	DO1. Implementar programas de educación financiera en alianza con la SBS para el buen uso de tarjetas de crédito y generar una cultura del buen pagador (D1, D4, D5, O2, O3, y O4).	Integración vertical hacia atrás	X	X			X	3
E12	DO2. Gestar alianzas estratégicas con empresas prestadoras de servicios de cobranza para reducir la morosidad (D1, D4, O2, O3, y O7).	Integración vertical hacia atrás	X	X			X	3
E13	DO3. Crear canales de comercio electrónico, permitiendo ahorro de gasto de oficina y aumento de la rentabilidad (D3, D4, O2, O6, y O7).	Integración vertical hacia adelante	X	X			X	3
E14	DO4. Gestar alianza estratégica con el Gobierno y empresas de fibra óptica y telecomunicaciones para el diseño planificado de crecimiento de redes en ciudades, incrementando el uso de Internet para el uso de las tarjetas de crédito (D2, D3, O1, O2, O3, O5, y O6).	Integración vertical hacia atrás	X	X			X	3
E15	DA1. Implementar alternativas que no perjudiquen el plan de continuidad de negocio en caso de catástrofes naturales, ubicando sus sistemas alternos en diversas localidades diferentes a la dirección principal para que la operación del sector no se vea perjudicada (D1, D2, D6, y A4).	Interna	X					1
E16	DA2. Ejecutar un plan preventivo mediante un sistema de seguridad y alerta temprana en caso de ataques cibernéticos o inseguridad en el uso de tarjeta, en alianza con la SBS y ASBANC (D4, D6, A1, A2, A3, y A5).	Integración vertical hacia atrás	X	X			X	3
E17	DA3. Gestar alianza estratégica con el Gobierno, municipios, y ASBANC para la implementación de planes de seguridad física (i.e., vigilancia) para las agencias del sector (A1, A2, A5, D2, D4, y D6).	Integración vertical hacia atrás	X	X			X	3
E18	DA4. Penetrar operación en provincias a través de agencias propias y alianzas con comercios locales con la finalidad de captar más clientes en los NSE C y D (A3, A5, D2, D3, D5, y D6).	Penetración en el mercado	X		X	X	X	4

Tabla 30

Matriz de Rumelt para el Sector Retail Financiero

Estrategia			Estrategia específica	Consistencia	Consonancia	Factibilidad	Ventaja	Se acepta
E1.	FO1.	Penetración en el mercado	Penetrar en el mercado con nuevos canales de venta masivos en establecimientos fijos a partir de un plan maestro de crecimiento trianual de agencias con los respectivos estudios de mercado (F3, F4, F6, F7, O1, O2, O3, O4, y O5).	Si	Si	Si	Si	Si
E2.	FO2.	Penetración en el mercado	Penetrar en el mercado a través del uso de las redes sociales (F3, F6, F7, O1, O2, O3, O4, O5, O6, y O7).	Si	Si	Si	Si	Si
E3.	FO3.	Diversificación horizontal	Crear nuevos productos para los mismos clientes (e.g., tarjeta estudiante, tarjeta tercera edad, entre otros), con la finalidad de blindar al cliente con una estrategia de venta cruzada incrementando la barrera de salida (F1, F2, F3, F5, F6, F7, O1, O2, O3, O4, O5, y O7).	Si	Si	Si	Si	Si
E4.	FO4.	Integración vertical hacia adelante	Gestar alianzas estratégicas con establecimientos comerciales que ofrecen productos distintos a los de las tiendas retail pero con similares beneficios, con el objetivo de generar beneficios cruzados que incrementen los atributos de valor de los productos financieros (F1, F3, F4, F7, O1, O2, y O5).	Si	Si	Si	Si	Si
E5.	FO5.	Penetración en el mercado	Invertir en innovación tecnológica para implementar una plataforma de ventas simple y rápida (i.e., big data) que permita incrementar la cantidad de usuarios de tarjetas elaborando mejores ofertas personalizadas (F1, F2, F3, F5, F6, F7 O2, O4, O6, y O7).	Si	Si	Si	Si	Si
E6.	FO6.	Penetración en el mercado	Ejecutar un plan de comunicación para clientes y campaña masiva de marketing acerca del uso de la tarjeta de crédito, informando los beneficios y las ventajas, además de los productos con rebajas de tal manera que se incremente la rotación del uso de tarjeta; además de otorgar préstamos de tal manera que mejore la cartera de clientes (F1, F2, F4, F5, F6, O2, O4, y O7).	Si	Si	No	Si	No
E8.	FA1.	Penetración en el mercado	Implementar campañas de fidelización de las marcas por medio de educación financiera del sector con la población (F1, F3, F5, F6, A2, A3, A4, y A5).	Si	No	No	Si	No
E9.	FA2.	Integración vertical hacia adelante	Crear canales de comunicación a través de campañas de concientización para el uso de canales online y por las agencias sobre los beneficios actuales que cuentan las tarjetas de crédito, así como protocolos de seguridad para el uso de las mismas (F1, F2, F3, F5, F6, A1, A3, y A5).	Si	Si	Si	Si	Si
E10.	FA3.	Penetración en el mercado	Poner en marcha campañas de comunicación masiva el plan de beneficio por uso de la tarjeta de crédito vía Internet (e.g., descuentos, regalos, otros) (F1, F2, F3, F6, A1, A3, y A5).	Si	Si	No	Si	No
E11.	DO1.	Integración vertical hacia atrás	Implementar programas de educación financiera en alianza con la SBS para el buen uso de tarjetas de crédito y generar una cultura del buen pagador (D1, D4, D5, O2, O3, y O4).	Si	Si	No	Si	No
E18.	DA4.	Penetración en el mercado	Penetrar operación en provincias a través de agencias propias y alianzas con comercios locales con la finalidad de captar más clientes en los NSE C y D (A3, A5, D2, D3, D5, y D6).	Si	Si	Si	Si	Si

Tabla 31

Matriz de Ética para el Sector Retail Financiero

Estrategia específica	Derechos							Justicia			Utilitarismo		
	Impacto en el derecho a la vida	Impacto en el derecho a la propiedad	Impacto en el derecho al libre pensamiento	Impacto en el derecho a la privacidad	Impacto en el derecho a la libertad de conciencia	Impacto en el derecho a hablar libremente	Impacto en el derecho al debido proceso	Impacto en la distribución	Equidad en la administración	Normas de compensación	Fines y resultados estratégicos	Medios estratégicos empleados	Se acepta
E1. FO1. Penetrar en el mercado con nuevos canales de venta masivos en establecimientos fijos a partir de un plan maestro de crecimiento trianual de agencias con los respectivos estudios de mercado (F3, F4, F6, F7, O1, O2, O3, O4, y O5).	P	N	N	N	N	N	N	J	N	N	E	E	Sí
E2. FO2. Penetrar en el mercado a través del uso de las redes sociales (F3, F6, F7, O1, O2, O3, O4, O5, O6, y O7).	P	P	P	P	P	P	N	J	N	N	E	E	Sí
E3. FO3. Crear nuevos productos para los mismos clientes (e.g., tarjeta estudiante, tarjeta tercera edad, entre otros), con la finalidad de blindar al cliente con una estrategia de venta cruzada incrementando la barrera de salida (F1, F2, F3, F5, F6, F7, O1, O2, O3, O4, O5, y O7).	P	P	P	P	P	P	N	J	N	N	E	E	Sí
E4. FO4. Gestar alianzas estratégicas con establecimientos comerciales que ofrecen productos distintos a los de las tiendas retail pero con similares beneficios, con el objetivo de generar beneficios cruzados que incrementen los atributos de valor de los productos financieros (F1, F3, F4, F7, O1, O2, y O5).	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	E	E	Sí
E5. FO5. Invertir en innovación tecnológica para implementar una plataforma de ventas simple y rápida (i.e., big data) que permita incrementar la cantidad de usuarios de tarjetas elaborando mejores ofertas personalizadas (F1, F2, F3, F5, F6, F7 O2, O4, O6, y O7).	P	N	N	N	N	N	N	J	N	N	E	E	Sí
E9. FA2. Crear canales de comunicación a través de campañas de concientización para el uso de canales online y por las agencias sobre los beneficios actuales que cuentan las tarjetas de crédito, así como protocolos de seguridad para el uso de las mismas (F1, F2, F3, F5, F6, A1, A3, y A5).	P	P	P	P	P	P	N	J	N	N	E	E	Sí
E18. DA4. Penetrar operación en provincias a través de agencias propias y alianzas con comercios locales con la finalidad de captar más clientes en los NSE C y D (A3, A5, D2, D3, D5, y D6).	P	N	P	P	P	P	N	J	N	N	E	E	Sí

Nota. Los criterios utilizados para calificar la matriz de ética fueron: P = Promueve, N = Neutral, V = Viola, J = Justo, I = Injusto, E = Excelentes, y PE = Perjudicial.

6.10 Estrategias Retenidas y de Contingencia

Después de analizar las estrategias por las diversas matrices y pruebas, se definen las estrategias retenidas o primarias que se enfocan en la obtención de los objetivos a largo plazo, quedando las estrategias llamadas de contingencia, que son el resultado de las que sumaron menos de tres en la MDE, las cuales pertenecen al primer grupo; a su vez, las del segundo grupo son las que resultan de la calificación menor de cinco en la MCPE. En la Tabla 32 se muestran las estrategias retenidas y de contingencia.

6.11 Matriz de Estrategias vs. Objetivos a Largo Plazo

La Matriz de Estrategias versus Objetivos a Largo Plazo (MEOLP) para el Sector Retail Financiero permite alinear las seis estrategias específicas (i.e., E1, E2, E4, E5, E9, y E18) con cada uno de los cinco objetivos a largo plazo. La Tabla 33 muestra la visión y los intereses del Sector Retail Financiero; y se define cuál objetivo a largo plazo se podrá alcanzar con las estrategias retenidas.

6.12 Matriz de Posibilidades de los Competidores

La Matriz de Posibilidad de los Competidores muestra la respuesta de los competidores en la industria por el uso de las estrategias específicas definidas como resultado del proceso del estratégico para el Sector Retail Financiero y cuál sería la respuesta de sus principales competidores. La Tabla 34 muestra los resultados de este análisis.

6.13 Conclusiones

La formulación de las estrategias del Sector Retail financiero fueron obtenidas a partir de los análisis interno y externo de los Capítulos III y IV. Después con los resultados de la Matriz FODA, se obtuvieron estrategias genéricas en su mayoría: (a) penetración en el mercado, (b) integración vertical hacia atrás, (c) integración vertical hacia adelante, y (d) diversificación horizontal; siendo seis las estrategias retenidas luego de la aplicación del Modelo Secuencial del Proceso Estratégico, que son E1, E2, E4, E5, E9, y E18; las cuales servirán al Sector Retail Financiero para delimitar los caminos con el objetivo de alcanzar la situación futura deseada, teniendo clara la posición agresiva que debe asumir el mismo.

Tabla 32

Matriz de Estrategias Retenidas y de Contingencia para el Sector Retail Financiero

Estrategia	Estrategia de contingencia			Estrategia retenida
	De 3.r Retenidas	De 2.r Orden	De 1.r Orden	
	Orden (< 3)	(MCPE < 5)	(No pasa Rumelt)	
E1 FO1. Penetrar en el mercado con nuevos canales de venta masivos en establecimientos fijos a partir de un plan maestro de crecimiento trianual de agencias con los respectivos estudios de mercado (F3, F4, F6, F7, O1, O2, O3, O4, y O5).				X
E2 FO2. Penetrar en el mercado a través del uso de las redes sociales (F3, F6, F7, O1, O2, O3, O4, O5, O6, y O7).				X
E3 FO3. Crear nuevos productos para los mismos clientes (e.g., tarjeta estudiante, tarjeta tercera edad, entre otros), con la finalidad de blindar al cliente con una estrategia de venta cruzada incrementando la barrera de salida (F1, F2, F3, F5, F6, F7, O1, O2, O3, O4, O5, y O7).	X			
E4 FO4. Gestar alianzas estratégicas con establecimientos comerciales que ofrecen productos distintos a los de las tiendas retail pero con similares beneficios, con el objetivo de generar beneficios cruzados que incrementen los atributos de valor de los productos financieros (F1, F3, F4, F7, O1, O2, y O5).				X
E5 FO5. Invertir en innovación tecnológica para implementar una plataforma de ventas simple y rápida (i.e., big data) que permita incrementar la cantidad de usuarios de tarjetas elaborando mejores ofertas personalizadas (F1, F2, F3, F5, F6, F7 O2, O4, O6, y O7).				X
E6 FO6. Ejecutar un plan de comunicación para clientes y campaña masiva de marketing acerca del uso de la tarjeta de crédito, informando los beneficios y las ventajas, además de los productos con rebajas de tal manera que se incremente la rotación del uso de tarjeta; además de otorgar préstamos de tal manera que mejore la cartera de clientes (F1, F2, F4, F5, F6, O2, O4, y O7).			X	
E7 FO7. Aumentar las alianzas comerciales con marcas extranjeras para diferenciar la tarjeta de crédito en cuanto a los beneficios que puede brindar en diversos productos (F1, F4, F7, O1, y O2).		X		
E8 FA1. Implementar campañas de fidelización de las marcas por medio de educación financiera del sector con la población (F1, F3, F5, F6, A2, A3, A4, y A5).			X	
E9 FA2. Crear canales de comunicación a través de campañas de concientización para el uso de canales online y por las agencias sobre los beneficios actuales que cuentan las tarjetas de crédito, así como protocolos de seguridad para el uso de las mismas (F1, F2, F3, F5, F6, A1, A3, y A5).				X
E10 FA3. Poner en marcha campañas de comunicación masiva el plan de beneficio por uso de la tarjeta de crédito vía Internet (e.g., descuentos, regalos, otros) (F1, F2, F3, F6, A1, A3, y A5).			X	
E11 DO1. Implementar programas de educación financiera en alianza con la SBS para el buen uso de tarjetas de crédito y generar una cultura del buen pagador (D1, D4, D5, O2, O3, y O4).			X	
E12 DO2. Gestar alianzas estratégicas con empresas prestadoras de servicios de cobranza para reducir la morosidad (D1, D4, O2, O3, y O7).		X		
E13 DO3. Crear canales de comercio electrónico, permitiendo ahorro de gasto de oficina y aumento de la rentabilidad (D3, D4, O2, O6, y O7).		X		
E14 DO4. Gestar alianza estratégica con el Gobierno y empresas de fibra óptica y telecomunicaciones para el diseño planificado de crecimiento de redes en ciudades, incrementando el uso de Internet para el uso de las tarjetas de crédito (D2, D3, O1, O2, O3, O5, y O6).		X		
E15 DA1. Implementar alternativas que no perjudiquen el plan de continuidad de negocio en caso de catástrofes naturales, ubicando sus sistemas alternos en diversas localidades diferentes a la dirección principal para que la operación del sector no se vea perjudicada (D1, D2, D6, y A4).	X	X		
E16 DA2. Ejecutar un plan preventivo mediante un sistema de seguridad y alerta temprana en caso de ataques cibernéticos o inseguridad en el uso de tarjeta, en alianza con la SBS y ASBANC (D4, D6, A1, A2, A3, y A5).		X		
E17 DA3. Gestar alianza estratégica con el Gobierno, municipios, y ASBANC para la implementación de planes de seguridad física (i.e., vigilancia) para las agencias del sector (A1, A2, A5, D2, D4, y D6).		X		
E18 DA4. Penetrar operación en provincias a través de agencias propias y alianzas con comercios locales con la finalidad de captar más clientes en los NSE C y D (A3, A5, D2, D3, D5, y D6).				X

Tabla 33

Matriz de Estrategias vs. Objetivos a Largo Plazo para el Sector Retail Financiero

			Visión: Al 2025, alcanzar el 41% de participación de la inclusión financiera del Perú, brindando acceso al crédito a niveles socioeconómicos de la población desatendidos, impulsando instrumentos financieros digitales.					
			Interés organizacional					
			OLP1	OLP2	OLP3	OLP4	OLP5	
1.	Incremento de ventas en el sector							
2.	Incrementar la fidelidad y confianza en el servicio							
3.	Adaptabilidad a las nuevas tendencias según el estilo de vida de los nuevos consumidores (i.e., identidad)							
4.	Expansión de puntos de atención (e.g., agencias independientes y/o en tiendas por departamentos, cajeros automáticos, agentes en bodegas, etc.)							
5.	Mejorar la plataforma tecnológica de transacciones online para el incremento del uso de tarjetas de crédito del retail financiero				Al 2025, se tendrá un ROE en el Sector Retail Financiero del 21% lo cual permitirá una penetración enfocada al NSE C y D promoviendo la inclusión financiera. A mayo del 2018, se tenía un valor de un ROE del 16%	Al 2025, incrementará en 30% los puntos de atención resultando en 1591 puntos de atención distribuidos en Lima y provincias. A junio del 2018, 1'224 puntos distribuidos en Lima y provincias.		
6.	Garantizar la sostenibilidad del servicio de calidad							
7.	Desarrollo de nuevos productos innovadores						Al 2025, las colocaciones del sistema financiero por consumo de tarjetas serán alrededor de S/25,500 millones. A mayo del 2018, dichas colocaciones eran de S/20,248 millones	
Estrategia			Al 2025, 18 de cada 100 peruanos poseerán una tarjeta de crédito. A mayo del 2018, solo 12 de cada 100 peruanos poseían tarjetas de crédito.	Al 2025, el ratio de morosidad de la banca en el Perú será de 4.5%. A junio del 2018 el ratio fue de 5.58 %				Total
E1	FO1.	Penetrar en el mercado con nuevos canales de venta masivos en establecimientos fijos a partir de un plan maestro de crecimiento trianual de agencias con los respectivos estudios de mercado (F3, F4, F6, F7, O1, O2, O3, O4, y O5).	X	X	X	X	X	5
E2	FO2.	Penetrar en el mercado a través del uso de las redes sociales (F3, F6, F7, O1, O2, O3, O4, O5, O6, y O7).	X	X	X		X	4
E4	FO4.	Gestar alianzas estratégicas con establecimientos comerciales que ofrecen productos distintos a los de las tiendas retail pero con similares beneficios, con el objetivo de generar beneficios cruzados que incrementen los atributos de valor de los productos financieros (F1, F3, F4, F7, O1, O2, y O5).	X		X	X	X	4
E5	FO5.	Invertir en innovación tecnológica para implementar una plataforma de ventas simple y rápida (i.e., big data) que permita incrementar la cantidad de usuarios de tarjetas elaborando mejores ofertas personalizadas (F1, F2, F3, F5, F6, F7 O2, O4, O6, y O7).	X	X	X		X	4
E9	FA2.	Crear canales de comunicación a través de campañas de concientización para el uso de canales online y por las agencias sobre los beneficios actuales que cuentan las tarjetas de crédito, así como protocolos de seguridad para el uso de las mismas (F1, F2, F3, F5, F6, A1, A3, y A5).	X		X		X	3
E18	DA4.	Penetrar operación en provincias a través de agencias propias y alianzas con comercios locales con la finalidad de captar más clientes en los NSE C y D (A3, A5, D2, D3, D5, y D6).	X		X	X	X	4

Tabla 34

Matriz de Posibilidades de los Competidores y Sustitutos para el Sector Retail Financiero

Estrategia		Bancos tradicionales	Cajas municipales	Cajas rurales	PYME
E1	FO1. Penetrar en el mercado con nuevos canales de venta masivos en establecimientos fijos a partir de un plan maestro de crecimiento trianual de agencias con los respectivos estudios de mercado (F3, F4, F6, F7, O1, O2, O3, O4, y O5).	Buscar penetrar en el mercado y mantenerse	Buscar penetrar en el mercado y mantenerse	Buscar penetrar en el mercado y mantenerse	Buscar penetrar en el mercado y mantenerse
E2	FO2. Penetrar en el mercado a través del uso de las redes sociales (F3, F6, F7, O1, O2, O3, O4, O5, O6, y O7).	Buscar penetrar en el mercado y mantenerse	Buscar penetrar en el mercado y mantenerse	Buscar penetrar en el mercado y mantenerse	Buscar penetrar en el mercado y mantenerse
E4	FO4. Gestar alianzas estratégicas con establecimientos comerciales que ofrecen productos distintos a los de las tiendas retail pero con similares beneficios, con el objetivo de generar beneficios cruzados que incrementen los atributos de valor de los productos financieros (F1, F3, F4, F7, O1, O2, y O5).	Replicar la estrategia y mejorarla	Indiferente	Indiferente	Indiferente
E5	FO5. Invertir en innovación tecnológica para implementar una plataforma de ventas simple y rápida (i.e., big data) que permita incrementar la cantidad de usuarios de tarjetas elaborando mejores ofertas personalizadas (F1, F2, F3, F5, F6, F7 O2, O4, O6, y O7).	Replicar la estrategia y mejorarla	Replicar la estrategia	Replicar la estrategia	Replicar la estrategia
E9	FA2. Crear canales de comunicación a través de campañas de concientización para el uso de canales online y por las agencias sobre los beneficios actuales que cuentan las tarjetas de crédito, así como protocolos de seguridad para el uso de las mismas (F1, F2, F3, F5, F6, A1, A3, y A5).	Replicar la estrategia y mejorarla	Replicar la estrategia	Replicar la estrategia	Replicar la estrategia
E18	DA4. Penetrar operación en provincias a través de agencias propias y alianzas con comercios locales con la finalidad de captar más clientes en los NSE C y D (A3, A5, D2, D3, D5, y D6).	Replicar la estrategia y mejorarla	Replicar la estrategia	Replicar la estrategia	Replicar la estrategia

Estas estrategias son:

- Penetrar en el mercado con nuevos canales de venta masivos en establecimientos fijos a partir de un plan maestro de crecimiento trianual de agencias con los respectivos estudios de mercado (E1);
- Penetrar en el mercado a través del uso de las redes sociales (E2);
- Gestar alianzas estratégicas con establecimientos comerciales que ofrecen productos distintos a los de las tiendas retail pero con similares beneficios, con el objetivo de generar beneficios cruzados que incrementen los atributos de valor de los productos financieros (E4);
- Invertir en innovación tecnológica para implementar una plataforma de ventas simple y rápida (i.e., big data) que permita incrementar la cantidad de usuarios de tarjetas elaborando mejores ofertas personalizadas (E5);
- Crear canales de comunicación a través de campañas de concientización para el uso de canales online y por las agencias sobre los beneficios actuales que cuentan las tarjetas de crédito, así como protocolos de seguridad para el uso de las mismas (E9); y
- Penetrar operación en provincias a través de agencias propias y alianzas con comercios locales con la finalidad de captar más clientes en los NSE C y D (E18).

Capítulo VII: Implementación Estratégica

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

7.1 Objetivos a Corto Plazo

De acuerdo con D'Alessio (2015), los OCP son los hitos mediante los cuales se alcanza con cada estrategia, los OLP. Es así que la suma de los OCP da como resultado cada OLP. A continuación, se presentan los OCP para el Sector Retail Financiero.

Objetivo a largo plazo 1 (OLP1). Al 2025, 18 de cada 100 peruanos poseerán una tarjeta de crédito con ello incrementará la inclusión financiera. A mayo del 2018, solo 12 de cada 100 peruanos poseían tarjetas de crédito. (“Experian: En Perú,” 2018).

OCP 1.1. Al 2021, incrementar el nivel de captación en 20% con la finalidad de alcanzar el objetivo de colocar 14 tarjetas por cada 100 peruanos.

OCP 1.2. Al 2023, incrementar el nivel de captación en 20% con la finalidad de alcanzar el objetivo de colocar 17 tarjetas por cada 100 peruanos.

OCP 1.3. Al 2025, incrementar el nivel de captación en 10% con la finalidad de alcanzar el objetivo de colocar 18 tarjetas por cada 100 peruanos

Objetivo a largo plazo 2 (OLP2). Al 2025, el ratio de morosidad de la banca en el Perú será de 4.5%. Siendo este ratio menor se incrementarán el número de tarjetas de crédito o las líneas de crédito, lo cual aporta en la inclusión financiera. A junio del 2018 el ratio fue de 5.58 % (SBS, 2018b).

OCP 2.1. Del 2019 al 2021, el ratio de morosidad de la banca en el Perú disminuirá de 5.58% a 5.22% implementando nuevos sistemas de cobranzas con herramientas de comunicación temprana antes del vencimiento, según algoritmos de comportamiento de pago.

OCP 2.2. Del 2022 al 2023, el ratio de morosidad de la banca en el Perú disminuirá de 5.22% a 4.86% a través de la venta a cluster de clientes con mejores comportamiento de pagos usando herramientas de Big data y analítica avanzada.

OCP 2.3. Del 2024 al 2025, el ratio de morosidad de la banca en el Perú disminuirá de 4.86% a 4.5% incrementando los puntos de atención y venta, donde el cliente contará con mayor accesibilidad para el pago presencial y con campañas de educación para el pago de recibos por canales digitales.

Objetivo a largo plazo 3 (OLP3). Al 2025, se tendrá un ROE en el Sector Retail Financiero del 21% lo cual permitirá una penetración enfocada al NSE C y D promoviendo la inclusión financiera. A mayo del 2018, se tenía un valor de un ROE del 16% (SBS, 2018b).

OCP 3.1. Del 2019 al 2021, el ROE incrementará de 16% a 17.9% mejorando la rentabilidad per cápita de la cartera actual realizando campañas dirigidas en base a modelos de Big data usando los consumos y perfiles específicos de los clientes, con el objetivo de alcanzar una mayor penetración enfocada a los NSE C y D.

OCP 3.2. Del 2022 al 2023, el ROE incrementará de 17.9% a 19.3% por mejora en los ingresos como consecuencia de la mejora del ratio de morosidad, con el objetivo de alcanzar una mayor penetración enfocada a los NSE C y D.

OCP 3.3. Del 2024 al 2025, el ROE incrementará de 19.3% a 21% incrementando las utilidades unitarias por clientes con campañas digitales y venta por canales virtuales, con el objetivo de alcanzar una mayor penetración enfocada a los NSE C y D.

Objetivo a largo plazo 4 (OLP4). Al 2025, incrementará en 30% los puntos de atención (oficinas, cajeros automáticos, cajeros corresponsales) resultando en 1591 puntos de

atención distribuidos en Lima y provincias, lo cual mejora el indicador de acceso de Inclusión financiera. A junio del 2018, 1'224 puntos distribuidos en Lima y provincias (SBS, 2018b).

OCP 4.1. Del 2019 al 2021, los puntos de atención incrementarán en 10% por lo que se espera obtener un aumento de 1224 a 1346 puntos de atención (oficinas, cajeros automáticos, cajeros corresponsales) a través de alianzas estratégicas con las principales tiendas por conveniencia (p.e. Tambo, Oxxo, Listo y Mimarket)

OCP 4.2. Del 2022 al 2023, los puntos de atención se incrementarán en 9%, lo que generará que los puntos aumenten de 1346 a 1468 puntos de atención (oficinas, cajeros automáticos, cajeros corresponsales) a través de las aperturas de nuevas tiendas Retail en las principales provincias del Perú.

OCP 4.3. Del 2024 al 2025, los puntos de atención se incrementarán en 8.4% lo que resultará en un incremento de 1468 puntos a alcanzar un resultado de 1591 puntos de atención (oficinas, cajeros automáticos, cajeros corresponsales) mediante alianzas estratégicas con comercios locales en las provincias que permitan la implementación de agentes corresponsales.

Objetivo a largo plazo 5 (OLP5). Al 2025, las colocaciones del sistema financiero por consumo de tarjetas serán alrededor de S/25,500 millones. A mayo del 2018, dichas colocaciones eran de S/20,248 millones (BCRP, 2018c).

OCP 5.1. Del 2019 al 2020 se incrementará el nivel de captación en 50% con la finalidad de alcanzar el objetivo de colocar 18 tarjetas por cada 100 peruanos mediante campañas dirigidas generadas por Big Data, las cuales permiten una mayor y más eficiente estrategia de captación. Esto generará que las colocaciones aumenten de S/20,248 millones a S/21,000 millones.

OCP 5.2. Del 2020 al 2021, se incrementará la participación del mercado de tarjetas de crédito focalizada en las regiones de lima, costa centro y sur en un 2% para lograr un

incremento en las colocaciones de S/21,000 millones a de S/ 22,000 millones mediante estrategias de captación y beneficios cruzados con alianzas estratégicas con tiendas por conveniencia (p.e. Tambo).

OCP 5.3. Del 2022 al 2023, incrementar la participación del mercado de tarjetas de crédito focalizada en las regiones de lima, costa centro y sur, y selva en un 3% para lograr un crecimiento de S/22,000 millones de saldos a S/23,500 millones mediante campañas de marketing regionales que generen identificación y apego a las marcas.

OCP 5.4. Del 2024 al 2025, incrementar la participación del mercado de tarjetas de crédito focalizada en las regiones de lima, costa centro y sur, selva, sierra sur y norte en un 4% para lograr un crecimiento en los saldos de colocaciones de S/23,500 millones S/25,500 millones a través de alianzas estratégicas con los nuevos malls que se estarán inaugurando en las respectivas regiones.

7.2 Recursos Asignados a los Objetivos a Corto Plazo

Según D'Alessio (2015), los recursos son los insumos que permiten ejecutar las estrategias seleccionadas, por lo que a través de una adecuada asignación de los mismos se consigue realizar la estrategia. En el sistema bancario peruano, los materiales directos e indirectos, considerados como tangibles, están principalmente referidos a la alta cantidad de los activos que mantienen los entes que conforman el sistema, así como su robusta infraestructura desplegada a través de las oficinas, agentes corresponsales, y cajeros principalmente. En cuanto a la mano de obra, previamente se ha descrito que el sistema bancario peruano mantiene una de las mejores referencias del mercado en cuanto ofrece los mejores sueldos promedio del mercado. Del mismo modo, es importante resaltar que el incremento del número de cajeros permitirá el aumento de penetración en el mercado, produciendo que a la vez aumente la inclusión financiera del país. Para ello también se ha considerado el crecimiento del número de agencias, lo cual repercutirá en el aumento de la

cercanía con más población. En la Tabla 35 se detallan los recursos necesarios para la ejecución de los OCP.

7.3 Políticas de cada Estrategia

Las políticas son los límites del accionar gerencial que acotan la implementación de cada estrategia. Estas incluyen las reglas, métodos, y procedimientos para apoyar el logro de los objetivos, estableciendo fronteras y límites del accionar correcto para la organización. Estas políticas deben estar alineadas con los valores, estableciéndose una correspondencia bilateral (D'Alessio, 2015). Cada estrategia tiene sus políticas, las cuales pueden servir a distintas estrategias y están asociadas a los principios de ética, legalidad, y responsabilidad social, que definen la organización. Otro aspecto relevante es que las políticas tienen una jerarquía según el impacto a la organización y, no se debe confundir las estrategias, los objetivos, y las políticas. La Tabla 36 muestra las políticas y su relación con las estrategias retenidas determinadas en el Capítulo VI.

Tabla 35

Matriz de Recursos Asignados a los Objetivos a Corto Plazo para el Sector Retail Financiero

OCP	Humanos	Físicos	Tecnológicos	Financieros	
OLP 1 OCP 1.1	Al 2025, 25 de cada 100 peruanos poseerán una tarjeta de crédito con ello incrementará la inclusión financiera. A mayo del 2018, solo 12 de cada 100 peruanos poseían tarjetas de crédito. Al 2021, incrementar el nivel de captación en 20% con la finalidad de alcanzar el objetivo de colocar 14 tarjetas por cada 100 peruanos.	Personal especializado en microfinanzas. Asesores de servicios. Personal comercial. Personal administrativo de base de datos. Cultura colaborativa y deseo de mejora.	Stands para ferias y lugares públicos. Material impreso de promoción.	Acceso a redes e Internet. Sistemas de información eficientes.	Presupuesto para contrataciones y operaciones.
OCP 1.2	Al 2023, incrementar el nivel de captación en 20% con la finalidad de alcanzar el objetivo de colocar 17 tarjetas por cada 100 peruanos.	Personal especializado en microfinanzas. Asesores de servicios. Personal comercial. Personal administrativo de base de datos. Cultura colaborativa y deseo de mejora.	Stands para ferias y lugares públicos. Material impreso de promoción.	Acceso a redes e Internet. Sistemas de información eficientes.	Presupuesto para contrataciones y operaciones.
OCP 1.3	Al 2025, incrementar el nivel de captación en 10% con la finalidad de alcanzar el objetivo de colocar 18 tarjetas por cada 100 peruanos.	Personal especializado en microfinanzas. Asesores de servicios. Personal comercial. Personal administrativo de base de datos. Cultura colaborativa y deseo de mejora.	Stands para ferias y lugares públicos. Material impreso de promoción.	Acceso a redes e Internet. Sistemas de información eficientes.	Presupuesto para contrataciones y operaciones.
OLP 2	Al 2025, el ratio de morosidad de la banca en el Perú será de 4.5%. Siendo este ratio menor se incrementarán el número de tarjetas de crédito o las líneas de crédito, lo cual aporta en la inclusión financiera. A junio del 2018 el ratio fue de 5.58 %				
OCP 2.1	Del 2019 al 2021, el ratio de morosidad de la banca en el Perú disminuirá de 5.58% a 5.22% implementando nuevos sistemas de cobranzas con herramientas de comunicación temprana antes del vencimiento, según algoritmos de comportamiento de pago.	Personal de cobranza.	Procesos estandarizados y sistema de notificación previo al vencimiento.	Sistemas de información eficientes.	Presupuesto para contrataciones y operaciones.
OCP 2.2	Del 2022 al 2023, el ratio de morosidad de la banca en el Perú disminuirá de 5.22% a 4.86% a través de la venta a cluster de clientes con mejores comportamiento de pagos usando herramientas de Big data y analítica avanzada.	Personal informático Asesores de servicio	Procesos informáticos, software y hardware de data	Sistemas de información eficientes. Sistema de gestión.	Presupuesto para contrataciones y operaciones.
OCP 2.3	Del 2024 al 2025, el ratio de morosidad de la banca en el Perú disminuirá de 4.86% a 4.5% incrementando los puntos de atención y venta, donde el cliente contará con mayor accesibilidad para el pago presencial y con campañas de educación para el pago de recibos por canales digitales.	Gestor de Proyectos de Infraestructura, Especialistas, personal de agencia, personal para instalación de cajeros, mantenimiento de los cajeros, personal motivado, y cultura colaborativa.	Infraestructura nueva	Sistema de gestión.	Presupuesto para contrataciones y operaciones.
OLP 3 OCP 3.1	Al 2025, se tendrá un ROE en el Sector Retail Financiero del 21% lo cual permitirá una penetración enfocada a NSE C y D promoviendo la inclusión financiera. A mayo del 2018, se tenía un valor de un ROE del 16% Del 2019 al 2021, el ROE incrementará de 16% a 17.9% mejorando la rentabilidad per cápita de la cartera actual realizando campañas dirigidas en base a modelos de Big data usando los consumos y perfiles específicos de los clientes, con el objetivo de alcanzar una mayor penetración enfocada a los NSE C y D.	Gestor de proyectos. Personal especializado en finanzas. Personal capacitado y comprometido.	Bases de datos actualizadas e interconectadas.	Acceso a redes e Internet. Sistemas de información eficientes.	Presupuesto para contrataciones y operaciones.
OCP 3.2	Del 2022 al 2023, el ROE incrementará de 17.9% a 19.3% por mejora en los ingresos como consecuencia de la mejora del ratio de morosidad, con el objetivo de alcanzar una mayor penetración enfocada a los NSE C y D.	Gestor de proyectos. Personal especializado en finanzas. Personal capacitado y comprometido.	Bases de datos actualizadas e interconectadas.	Acceso a redes e Internet. Sistemas de información eficientes.	Presupuesto para contrataciones y operaciones.
OCP 3.3	Del 2024 al 2025, el ROE incrementará de 19.3% a 21% incrementando las utilidades unitarias por clientes con campañas digitales y venta por canales virtuales, con el objetivo de alcanzar una mayor penetración enfocada a los NSE C y D.	Gestor de proyectos. Personal especializado en finanzas. Personal especializado en tecnología	Bases de datos actualizadas e interconectadas.	Acceso a redes e Internet. Sistemas de información eficientes.	Presupuesto para contrataciones y operaciones.
OLP 4 OCP 4.1	Al 2025, incrementará en 30% los puntos de atención (oficinas, cajeros automáticos, cajeros corresponsales) a través de alianzas estratégicas con las principales tiendas por conveniencia (p.e. Tambo, Oxxo, Listo y Mimarket) Del 2019 al 2021, los puntos de atención incrementarán en 10% por lo que se espera obtener un aumento de 1224 a 1346 puntos de atención (oficinas, cajeros automáticos, cajeros corresponsales) a través de alianzas estratégicas con las principales tiendas por conveniencia (p.e. Tambo, Oxxo, Listo y Mimarket)	Gestor de Proyectos de Infraestructura, Especialistas, personal de agencia, personal para instalación de cajeros, mantenimiento de los cajeros, personal motivado, y cultura colaborativa.	Infraestructura, cajeros automáticos multifunción.	Inclusión financiera. A junio del 2018, 1'224 puntos distribuidos en Lima y provincias. Master Plan de crecimiento informático, redes, software de cajeros automáticos.	Presupuesto para contrataciones y operaciones.
OCP 4.2	Del 2022 al 2023, los puntos de atención se incrementarán en 9%, lo que generará que los puntos aumenten de 1346 a 1468 puntos de atención (oficinas, cajeros automáticos, cajeros corresponsales) a través de las aperturas de nuevas tiendas Retail en las principales provincias del Perú.	Gestor de Proyectos de Infraestructura, Especialistas, personal de agencia, personal para instalación de cajeros, mantenimiento de los cajeros, personal motivado, y cultura colaborativa.	Infraestructura, cajeros automáticos multifunción.	Master Plan de crecimiento informático, redes, software de cajeros automáticos.	Presupuesto para contrataciones y operaciones.
OCP 4.3	Del 2024 al 2025, los puntos de atención se incrementarán en 8.4% lo que resultará en un incremento de 1468 puntos a alcanzar un resultado de 1591 puntos de atención (oficinas, cajeros automáticos, cajeros corresponsales) mediante alianzas estratégicas con comercios locales en las provincias que permitan la implementación de agentes corresponsales.	Gestor de Proyectos, Especialistas, personal de agencia, personal para instalación de cajeros, mantenimiento de los cajeros, personal motivado, y cultura colaborativa.	Infraestructura, cajeros automáticos multifunción.	Master Plan de crecimiento informático, redes, software de cajeros automáticos.	Presupuesto para contrataciones y operaciones.
OLP 5 OCP 5.1	Al 2025, las colocaciones del sistema financiero por consumo de tarjetas serán alrededor de S/25,500 millones. A mayo del 2018, dichas colocaciones eran de S/20,248 millones. Del 2019 al 2020 se incrementará el nivel de captación en 50% con la finalidad de alcanzar el objetivo de colocar 18 tarjetas por cada 100 peruanos mediante campañas dirigidas generadas por Big Data, las cuales permiten una mayor y más eficiente estrategia de captación. Esto generará que las colocaciones aumenten de S/20,248 millones a S/21,000 millones.	Personal especializado en microfinanzas. Personal comercial. Personal de marketing. Cultura colaborativa y deseo de mejora.	Procesos estandarizados. Laptops y mobiliario de oficina.	Acceso a redes e Internet. Sistemas de información eficientes.	Presupuesto para contrataciones y operaciones.
OCP 5.2	Del 2020 al 2021, se incrementará la participación del mercado de tarjetas de crédito focalizada en las regiones de lima, costa centro y sur en un 2% para lograr un incremento en las colocaciones de S/21,000 millones a S/22,000 millones mediante estrategias de captación y beneficios cruzados con alianzas estratégicas con tiendas por conveniencia (p.e. Tambo).	Personal especializado en microfinanzas. Personal comercial. Personal de marketing. Cultura colaborativa y deseo de mejora.	Procesos estandarizados. Laptops y mobiliario de oficina.	Acceso a redes e Internet. Sistemas de información eficientes.	Presupuesto para contrataciones y operaciones.
OCP 5.3	Del 2022 al 2023, incrementar la participación del mercado de tarjetas de crédito focalizada en las regiones de lima, costa centro y sur, y selva en un 3% para lograr un crecimiento de S/22,000 millones de saldos a S/23,500 millones mediante campañas de marketing regionales que generen identificación y apego a las marcas.	Personal especializado en microfinanzas. Personal comercial. Personal de marketing. Cultura colaborativa y deseo de mejora.	Procesos estandarizados. Laptops y mobiliario de oficina.	Acceso a redes e Internet. Sistemas de información eficientes.	Presupuesto para contrataciones y operaciones.
OCP 5.4	Del 2024 al 2025, incrementar la participación del mercado de tarjetas de crédito focalizada en las regiones de lima, costa centro y sur, selva, sierra sur y norte en un 4% para lograr un crecimiento en los saldos de colocaciones de S/23,500 millones S/25,500 millones a través de alianzas estratégicas con los nuevos malls que se estarán inaugurando en las respectivas regiones.	Personal especializado en microfinanzas. Personal comercial. Personal de marketing. Cultura colaborativa y deseo de mejora.	Procesos estandarizados. Laptops y mobiliario de oficina.	Acceso a redes e Internet. Sistemas de información eficientes.	Presupuesto para contrataciones y operaciones.

Tabla 36

Matriz de Políticas de cada Estrategia para el Sector Retail Financiero

N°	Estrategias / Políticas	Modernización en la infraestructura para prestación de servicios, siempre aumentando el alcance y presencia	Calidad del portafolio e inversión para la diversificación de productos y expansión geográfica promoviendo un crecimiento sostenible	Búsqueda de la satisfacción de las necesidades y expectativas de los clientes	Cumplir las normas de los entes reguladores	Realizar las operaciones con responsabilidad social y respeto al medioambiente	Prevenir, controlar, y minimizar los riesgos potenciales para dar seguridad a los clientes en sus operaciones	Comunicación efectiva, interna, y externa, con datos veraces y actualizados
E1	FO1. Penetrar en el mercado con nuevos canales de venta masivos en establecimientos fijos a partir de un plan maestro de crecimiento trianual de agencias con los respectivos estudios de mercado (F3, F4, F6, F7, O1, O2, O3, O4, y O5).	X	X	X		X	X	X
E2	FO2. Penetrar en el mercado a través del uso de las redes sociales (F3, F6, F7, O1, O2, O3, O4, O5, O6, y O7).	X	X	X	X	X	X	X
E4	FO4. Gestar alianzas estratégicas con establecimientos comerciales que ofrecen productos distintos a los de las tiendas retail pero con similares beneficios, con el objetivo de generar beneficios cruzados que incrementen los atributos de valor de los productos financieros (F1, F3, F4, F7, O1, O2, y O5).	X	X	X		X		X
E5	FO5. Invertir en innovación tecnológica para implementar una plataforma de ventas simple y rápida (i.e., big data) que permita incrementar la cantidad de usuarios de tarjetas elaborando mejores ofertas personalizadas (F1, F2, F3, F5, F6, F7 O2, O4, O6, y O7).	X	X	X	X	X	X	X
E9	FA2. Crear canales de comunicación a través de campañas de concientización para el uso de canales online y por las agencias sobre los beneficios actuales que cuentan las tarjetas de crédito, así como protocolos de seguridad para el uso de las mismas (F1, F2, F3, F5, F6, A1, A3, y A5).	X	X	X	X	X	X	X
E18	DA4. Penetrar operación en provincias a través de agencias propias y alianzas con comercios locales con la finalidad de captar más clientes en los NSE C y D (A3, A5, D2, D3, D5, y D6).	X	X	X		X	X	X

7.4 Estructura del Sector Retail Financiero

La estructura organizacional es la base con que cuenta el sector para implementar las estrategias mediante las políticas enunciadas en la Tabla 36. De acuerdo con D'Alessio (2015), la estructura organizacional es el almacén de la organización que ayudará a mover a la misma a la implementación de las estrategias a través de las políticas formuladas. En ese sentido, debe definirse si la estructura vigente es la adecuada para ejecutar las estrategias elegidas, o si es necesario realizar un ajuste de modo que dichas estrategias puedan ser implementadas.

La estructura del sector sigue a las estrategias. Por ello, es un error de gerencia implementar las nuevas estrategias sobre estructuras organizacionales antiguas. Particularmente, en este caso las estrategias seleccionadas son nuevas; por lo tanto, para ponerlas en marcha, se supone una nueva estructura organizacional que facilite la ejecución de estas. Esta nueva estructura organizacional adecuadamente definida representará un factor de éxito para la correcta implementación estratégica (D'Alessio, 2015). Es por ello que debe crearse una asociación particular del Sector Retail Financiero peruano de manera complementaria a la Asociación de Bancos del Perú (ASBANC) que existe a la fecha. Dicha asociación será la responsable de coordinar las actividades entre las empresas del sistema financiero que tienen por objetivo dedicarse a la actividad retail financiera, así como de ir evaluando los resultados. Las funciones de este organismo serán: (a) generar información oportuna del Sector Retail Financiero para orientar las estrategias de dichas empresas; (b) dirigir las labores de responsabilidad social empresarial que haga el sector, principalmente las relacionadas con la educación financiera de la población; (c) servir como mediador en el supuesto de que se presentaran casos de competencia desleal; (d) atender quejas o reclamos de la población en cuanto al servicio de las empresas del sistema financiero dedicadas al Sector Retail Financiero con el objetivo de mejorar de manera inmediata; y (e) velar por los intereses en común en cuanto a la normativa que le impactaría al desarrollo del Sector Retail Financiero.

En ese sentido, dicha asociación trabajará en paralelo con los diferentes reguladores vigentes del sector financiero como lo son la SBS, la Superintendencia del Mercado de Valores (SMV), y el Banco Central de Reserva del Perú (BCRP). Esta asociación se reúne quincenalmente como mínimo y trabaja con seis comisiones: (a) la Comisión de Riesgos, encargada de velar por la innovación de productos y procesos, financiamiento, y estructura; (b) la Comisión Comercial, encargada de velar por el diseño e introducción de los nuevos productos al mercado; (c) la Comisión de Legal; (d) la Comisión de Operaciones; (e) la Comisión de Tecnología y Soporte; y (f) la Comisión de Recursos Humanos, encargada de coordinar las capacitaciones hacia el personal comercial y operacional para la especialización en los objetivos identificados como: (a) inversionistas públicos, (b) inversionistas privados, (c) clima laboral, (d) penetración en los NSE C y D, e (e) inversionistas con visión de valor compartido (alianzas). La estructura del Sector Retail Financiero se muestra en la Figura 27.

7.5 Medioambiente, Ecología, y Responsabilidad Social

Según D'Alessio (2015), estos aspectos deben ser considerados prioritarios y pensados cuidadosamente en la formulación de una estrategia. Estos representan compromisos a corto y largo plazo de una organización, que pueden fijar un modelo de conducta para todo el entorno, promoviendo un cambio cultural. Las consecuencias de que una corporación empiece a descuidar el medioambiente y a afectar el ecosistema de las comunidades en las que opera, es un fuerte descontento y desaprobación social. El impacto ambiental afecta de forma importante el perfil de riesgo y la rentabilidad de los proyectos, y finalmente repercute en la capacidad de pago de las empresas que los ejecutan.

El reporte de la asamblea del Programa de la Naciones Unidas para el Medioambiente (UNEP, 2016) titulado *Propuesta de Estrategia de Mediano Plazo para 2018-2021*, señaló que uno de los problemas ambientales que necesitan soluciones efectivas e inmediatas es hacer que el sector financiero sea “más verde” para no confinarlo exclusivamente a un medio para mejorar el crecimiento económico mundial, sino también para alcanzar sostenibilidad ambiental global.

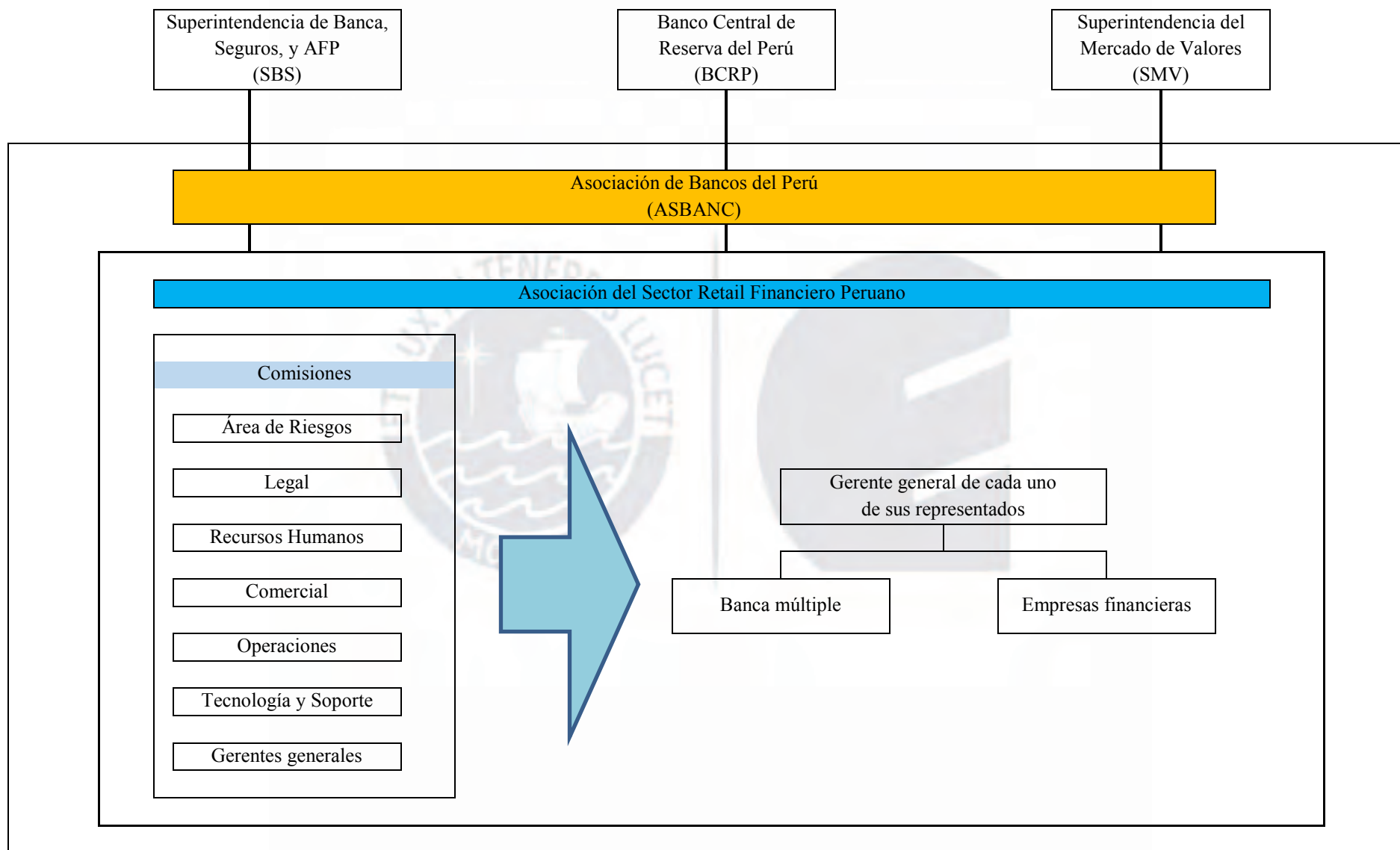


Figura 27. Estructura organizacional del Sector Retail Financiero.

Por su parte, la SBS evalúa el riesgo de conflictos sociales para el sistema financiero y por ello puede considerar necesario supervisar a las entidades financieras en lo que se refiere a la administración del riesgo socio-ambiental. Así también, para enfocarse en la medición del riesgo ambiental y su reflejo en el costo del capital invertido, la ASBANC suscribió el Protocolo Verde para el Sistema Financiero peruano el cual incluye las siguientes estrategias (“ASBANC y MINAM,” 2015):

1. Generar lineamientos e instrumentos para promover el financiamiento de proyectos de desarrollo con sostenibilidad, a través de facilidades de crédito y/o inversión; asimismo, programas que promuevan el uso sostenible de los recursos naturales renovables, la protección del medioambiente, y la competitividad de los sectores productivos.
2. Promover en sus procesos internos el consumo sostenible de recursos naturales renovables; es decir, mejorar la eficiencia operativa reduciendo la huella ecológica.
3. Considerar en los análisis de riesgo de crédito e inversión, los impactos y costos ambientales y sociales que se generan en las actividades y proyectos a ser financiados, cumpliendo la legislación ambiental respectiva.

En el Sector Retail Financiero, el recurso humano es la parte esencial de la actividad diaria del sector, y sus necesidades alimentan los servicios brindados, sirviendo estas como referencia. El desarrollo de productos y servicios que beneficien a la comunidad, generando desarrollo a través de mayores oportunidades, representa el mayor compromiso del sector con su entorno. Entregar productos de calidad, reduciendo progresivamente el impacto negativo generado al medioambiente y reduciendo los recursos utilizados en los procesos, apunta a alcanzar el objetivo y tener éxito sostenible.

A partir del análisis realizado, se desprende que el Sector Retail Financiero cuenta con las bases necesarias en el cuidado del medioambiente y el desarrollo sostenible, por lo cual se debe continuar en el desarrollo de políticas en este rubro y de proyección a la contribución al desarrollo de la sociedad.

El presente plan estratégico está alineado a las proyecciones de organismos internacionales como los propuestos por la UNEP (2016).

7.6 Recursos Humanos y Motivación

Según la lista publicada en el 2018 por la empresa Great Place to Work (GPTW, 2018), entidad dedicada a la calificación del clima laboral en las empresas, se puede apreciar que las empresas relacionadas al retail financiero en el Perú se encuentran dentro de las 20 empresas con mejor clima laboral, hecho que señala que existe buena disposición en dichas empresas para motivar a su personal generando alta productividad y sentido del compañerismo.

Además, es necesario indicar que para cumplir este plan estratégico, el líder deberá mantener capacitado y motivado al personal, enfocándose en las estrategias trazadas, logrando no solo disminuir la rotación de empleados, sino también el aumento de la satisfacción del servicio hacia el cliente.

7.7 Gestión del Cambio

El diseño de un plan estratégico involucra cambios a todo nivel, desde lo estructural hasta lo cultural, por lo cual la gestión del cambio se vuelve aspecto clave para la correcta implementación de este.

En el Sector Retail Financiero, al ser muy dinámico y con grandes oportunidades de crecimiento, las empresas que lo conforman necesitan tener iniciativas claras para gestionar correctamente el cambio sin verse afectados en su gestión de tal forma que mitiguen pérdida de participación de mercado y eviten perder margen de contribución.

Por tanto, las empresas del Sector Retail Financiero deben considerar los siguientes aspectos para asegurar la gestión del cambio: (a) planear la estrategia del cambio; (b) establecer un sentido de urgencia; (c) conformar un grupo director para gestionar el cambio; (d) crear una visión del cambio; (e) comunicar la visión del cambio; (f) facultar a otros para

lograr la visión del cambio; (g) usar las tecnologías de la información y comunicación (TIC) como facilitadores; (h) tercerizar cuando sea posible, oportunidad inmejorable para aligerar la organización; (i) planear resultados y crear éxitos tempranos; (j) consolidar las mejoras y producir más cambios, e (k) institucionalizar los nuevos enfoques (D'Alessio, 2015).

7.8 Conclusiones

El Sector Retail Financiero si bien cuenta con los recursos y con una estructura básica, es importante generar una nueva estructura para la implementación del presente plan estratégico. En ese sentido, es crítico empoderar a un gremio que trate los asuntos de interés de manera diferenciada y específica para el sector con el fin de impulsar el logro de sus objetivos comunes de manera particular a las otras empresas representadas por ASBANC. Asimismo, el objetivo de esta nueva estructura debe estar orientado a fomentar la inclusión financiera y potenciar la función de desarrollo sostenible de este. De igual modo, las comisiones propuestas deben mantener una relación estrecha y participativa con los organismos como ASBANC y SBS para implementar cambios estructurales y funcionales relevantes.

Capítulo VIII: Evaluación Estratégica

En este capítulo se aborda la tercera etapa del modelo de gerencia estratégica (i.e., la Evaluación y Control). Esta etapa se desarrolla a lo largo del modelo secuencial por la necesidad de retroalimentación continua en las etapas de formulación e implementación “porque la intensidad y frecuencia de los cambios en el entorno, la competencia, y la demanda, generan la necesidad de un planteamiento estratégico dinámico” (D’Alessio, 2015, p. 563). A su vez, en este capítulo se evalúan las estrategias, sus iniciativas por medio del Tablero de Control Balanceado (TBC) con el objetivo de obtener la visión propuesta y cumplir los OLP y OCP del Sector Retail Financiero, los cuales constantemente deben ser monitoreados, retroalimentados, y corregidos, minimizando riesgos y desechando lo no necesario.

8.1 Perspectivas de Control

En el Tablero de Control Balanceado o Balanced Scorecard (BSC), se definen las perspectivas de Control. Esta herramienta fue desarrollada por Kaplan y Norton con el objetivo de lograr el alineamiento estratégico para integrar el plan estratégico de la organización, los objetivos de las personas que forman parte de la organización, y la gestión de la calidad total (TQM, por sus siglas en inglés), de tal manera que sirve de guía para controlar la organización, sus estrategias, y la adecuada implementación, cumpliendo los OCP (D’Alessio, 2015).

Como resultado se tiene un diagnóstico de efectividad de la organización desde su situación actual hacia la situación futura deseada.

Según D’Alessio (2015), las perspectivas clásicas definidas por Kaplan y Norton son cuatro: (a) aprendizaje y crecimiento de la organización, (b) procesos internos, (c) cliente, y (d) financiera. Cada perspectiva sirve de base para la siguiente, y es así como la perspectiva financiera está dirigida a aumentar el patrimonio. Para ello, se requiere el crecimiento de la organización, lo cual se refleja en ingresos que provienen de los clientes, los cuales necesitan

satisfacerse mediante productos o servicios que cumplan sus expectativas, los cuales son reflejados en el marketing de los productos o servicios, para lo cual se requieren procesos operativos efectivos dentro de una perspectiva de procesos interno bien desarrollada. Para lo cual, se requiere de recursos humanos motivados y capaces de ejecutar los procesos internos, lo cual denota mejorar constantemente la perspectiva de aprendizaje y crecimiento de la organización.

8.1.1 Aprendizaje interno

Dentro de la perspectiva de aprendizaje interno, se encuentran los OCP relacionados al desarrollo de capacidades o mejora de habilidades que permitan que los recursos humanos del Sistema Retail Financiero puedan ejecutar de manera eficaz los procesos. Esto es necesario dado que se espera que los trabajadores analicen escenarios y contingencias con el objetivo de minimizar riesgos de una manera dinámica acorde con los cambios globales del entorno. En este sentido, se estarían realizando en los recursos humanos un proceso continuo de mejora y de aprendizaje con el objetivo de alcanzar los OLP. Dichos OCP se encuentran en el BSC que se muestra en la Tabla 37.

8.1.2 Procesos

Esta segunda perspectiva de procesos internos incluye los OCP que se relacionan con el desarrollo de estandarización y mejora continua de procesos operativos del Sector Retail Financiero, así como la calidad de los mismos para brindar productos y servicios que satisfagan las necesidades del mercado. Dichos OCP se encuentran en el BSC (ver Tabla 37).

8.1.3 Clientes

En la tercera perspectiva se relacionan los OCP con la medición de la satisfacción de las necesidades de los clientes, identificando los elementos que generan valor. Por ello en el Sector Retail Financiero es importante considerar dentro de esta perspectiva: (a) la participación del mercado, (b) la adquisición de nuevos clientes, (c) la satisfacción de los clientes, (d) la fidelización, y (e) el posicionamiento. Dichos OCP se encuentran en el BSC (ver Tabla 37).

8.1.4 Financiera

El crecimiento del sector está fuertemente relacionado con la perspectiva financiera, basada en los ingresos del mismo, la cual apoya en los OCP relacionados a obtener la mayor rentabilidad, el incremento de ventas, el aumento de puntos de venta, el aumento de productos, y el incremento del valor de las acciones del sector. A su vez, también se encuentran los OCP que vinculan el incremento de la productividad del sector. Los OCP relacionados se muestran en el BSC (ver Tabla 37).

8.2 Tablero de Control Balanceado (Balance Scorecard)

Según D'Alessio (2015), el Tablero de Control Balanceado (TCB) es la herramienta que permite ejercer una visión integral y holística de la organización, facilitando la evaluación de la estrategia mediante la medición y la comparación, de tal manera que se pueda desarrollar una implementación exitosa, monitoreando y corrigiendo de ser necesario. De esta manera, el TCB permite cuatro resultados estratégicos: (a) financieros, (b) clientes, (c) procesos productivos, y (d) empleados motivados. Estos resultados determinan la efectividad de la implementación de las estrategias, así como las decisiones que se tomen, pudiendo ser reforzadas o modificadas para realizar algún cambio beneficioso en el sector. En la Tabla 37 se muestra el TCB.

8.3 Conclusiones

Al ser una herramienta de control y no de planeamiento, el TCB permite realizar constante evaluación y seguimiento integral de los OCP que derivan de los OLP. De esta manera se pueden identificar las áreas y los hitos críticos dentro del Sector Retail Financiero, el cual es un sector dinámico que brinda indicadores variables que requieren de seguimiento con el fin de establecer mejoras, retroalimentaciones, o cambios para cumplir las estrategias que permitirán cumplir con la visión definida. A su vez, se cuenta con las iniciativas estratégicas, en cuyo caso se realiza el monitoreo y seguimiento mediante el mapa estratégico buscando mejorar las fortalezas y oportunidades y minimizar las debilidades y amenazas.

Tabla 37

Perspectiva	OCP	Descripción OCP	Indicador	Meta	Iniciativa	Responsable
Financiera	OCP 3.1	Del 2019 al 2021, el ROE incrementará de 16% a 17.9% mejorando la rentabilidad per cápita de la cartera actual realizando campañas dirigidas en base a modelos de Big data usando los consumos y perfiles específicos de los clientes, con el objetivo de alcanzar una mayor penetración enfocada a los NSE C y D.	% ROE (utilidad neta/patrimonio)	= >17.9%	- Política de optimización de recursos administrativos y de gestión. - Difusión de Plan de Inversión y Gastos.	Directorio Financiero Directorio Administrativo
	OCP 3.2	Del 2022 al 2023, el ROE incrementará de 17.9% a 19.3% por mejora en los ingresos como consecuencia de la mejora del ratio de morosidad, con el objetivo de alcanzar una mayor penetración enfocada a los NSE C y D.	% ROE (utilidad neta/patrimonio)	= >19.3%	- Política de optimización de recursos administrativos y de gestión. - Difusión de Plan de Inversión y Gastos.	Directorio Financiero Directorio Administrativo
	OCP 3.3	Del 2024 al 2025, el ROE incrementará de 19.3% a 21% incrementando las utilidades unitarias por clientes con campañas digitales y venta por canales virtuales, con el objetivo de alcanzar una mayor penetración enfocada a los NSE C y D.	% ROE (utilidad neta/patrimonio)	= >21%	- Política de optimización de recursos administrativos y de gestión. - Difusión de Plan de Inversión y Gastos.	Directorio Financiero Directorio Administrativo
Clientes	OCP 1.1	Al 2021, incrementar el nivel de captación en 20% con la finalidad de alcanzar el objetivo de colocar 14 tarjetas por cada 100 peruanos.	Informe mensual de ventas	>= 20%	- Estudio de mercado y campaña de marketing con estudio financiero.	Directorio Comercial
	OCP 1.2	Al 2023, incrementar el nivel de captación en 20% con la finalidad de alcanzar el objetivo de colocar 17 tarjetas por cada 100 peruanos.	Informe mensual de ventas	>= 20%	- Estudio de mercado y campaña de marketing con estudio financiero.	Directorio Comercial
	OCP 1.3	Al 2025, incrementar el nivel de captación en 10% con la finalidad de alcanzar el objetivo de colocar 18 tarjetas por cada 100 peruanos.	Informe mensual de ventas	>= 10%	- Estudio de mercado y campaña de marketing con estudio financiero.	Directorio Comercial
	OCP 5.1	Del 2019 al 2020 se incrementará el nivel de captación en 50% con la finalidad de alcanzar el objetivo de colocar 18 tarjetas por cada 100 peruanos mediante campañas dirigidas generadas por Big Data, las cuales permiten una mayor y más eficiente estrategia de captación. Esto generará que las colocaciones aumenten de S/20,248 millones a S/21,000 millones.	Informe mensual de ventas	>= 18 tarjetas	- Estudio de mercado y campaña de marketing con estudio financiero.	Directorio Comercial
	OCP 5.2	Del 2020 al 2021, se incrementará la participación del mercado de tarjetas de crédito focalizada en las regiones de lima, costa centro y sur en un 2% para lograr un incremento en las colocaciones de S/21,000 millones a de S/22,000 millones mediante estrategias de captación y beneficios cruzados con alianzas estratégicas con tiendas por conveniencia (p.e. Tambo).	Informe mensual de ventas	>= 2%	- Estudio de mercado y campaña de marketing con estudio financiero.	Directorio Comercial
	OCP 5.3	Del 2022 al 2023, incrementar la participación del mercado de tarjetas de crédito focalizada en las regiones de lima, costa centro y sur, y selva en un 3% para lograr un crecimiento de S/22,000 millones de saldos a S/23,500 millones mediante campañas de marketing regionales que generen identificación y apego a las marcas.	Informe mensual de ventas Campañas promocionales	>= 3% 60 campañas	- Estudio de mercado y campaña de marketing con estudio financiero.	Directorio Comercial
	OCP 5.4	Del 2024 al 2025, incrementar la participación del mercado de tarjetas de crédito focalizada en las regiones de lima, costa centro y sur, selva, sierra sur y norte en un 4% para lograr un crecimiento en los saldos de colocaciones de S/23,500 millones a S/25,500 millones a través de alianzas estratégicas con los nuevos malls que se estarán inaugurando en las respectivas regiones.	Informe mensual de ventas Campañas promocionales	>= 4% 60 campañas	- Estudio de mercado y campaña de marketing con estudio financiero.	Directorio Comercial
Procesos	OCP 2.1	Del 2019 al 2021, el ratio de morosidad de la banca en el Perú disminuirá de 5.58% a 5.22% implementando nuevos sistemas de cobranzas con herramientas de comunicación temprana antes del vencimiento, según algoritmos de comportamiento de pago.	% de Índice de Morosidad	<= 5.22%	- Política de optimización de recursos administrativos. - Difusión de Plan de Inversión y Gastos.	Directorio Administrativo
	OCP 2.2	Del 2022 al 2023, el ratio de morosidad de la banca en el Perú disminuirá de 5.22% a 4.86% a través de la venta a cluster de clientes con mejores comportamiento de pagos usando herramientas de Big data y analítica avanzada.	% de Índice de Morosidad	<= 4.86%	- Política de optimización de recursos administrativos. - Difusión de Plan de Inversión y Gastos.	Directorio Administrativo
	OCP 2.3	Del 2024 al 2025, el ratio de morosidad de la banca en el Perú disminuirá de 4.86% a 4.5% incrementando los puntos de atención y venta, donde el cliente contará con mayor accesibilidad para el pago presencial y con campañas de educación para el pago de recibos por canales digitales.	% de Índice de Morosidad	<= 4.5%	- Política de optimización de recursos administrativos. - Difusión de Plan de Inversión y Gastos.	Directorio Administrativo
Aprendizaje	OCP 4.1	Del 2019 al 2021, los puntos de atención incrementarán en 10% por lo que se espera obtener un aumento de 1224 a 1346 puntos de atención (oficinas, cajeros automáticos, cajeros corresponsales) a través de alianzas estratégicas con las principales tiendas por conveniencia (p.e. Tambo, Oxxo, Listo y Mimarket)	% de puntos de atención	>= 10%	- Incentivo por tienda con mejor servicio - Incentivo por optimización de recursos administrativos	Dirección General Dirección de Gestión de Talento Humano
	OCP 4.2	Del 2022 al 2023, los puntos de atención se incrementarán en 9%, lo que generará que los puntos aumenten de 1346 a 1468 puntos de atención (oficinas, cajeros automáticos, cajeros corresponsales) a través de las aperturas de nuevas tiendas Retail en las principales provincias del Perú.	% de puntos de atención	>= 9%	- Incentivo por tienda con mejor servicio - Incentivo por optimización de recursos administrativos	Dirección General Dirección de Gestión de Talento Humano
	OCP 4.3	Del 2024 al 2025, los puntos de atención se incrementarán en 8.4% lo que resultará en un incremento de 1468 puntos a alcanzar un resultado de 1591 puntos de atención (oficinas, cajeros automáticos, cajeros corresponsales) mediante alianzas estratégicas con comercios locales en las provincias que permitan la implementación de agentes corresponsales.	% de puntos de atención	>= 8.4%	- Incentivo por tienda con mejor servicio - Incentivo por optimización de recursos administrativos	Dirección General Dirección de Gestión de Talento Humano

Tablero de Control Balanceado para el Sector Retail Financiero



Capítulo IX: Competitividad del Sector Retail Financiero

9.1 Análisis Competitivo del Sector Retail Financiero

Según D'Alessio (2015), se pueden usar diferentes definiciones de competitividad tomando como insumo las teorías de diferentes autores, pero un punto en común entre ellos evidencia una relación estrecha entre productividad y competitividad, siendo Porter el que tiene la teoría que más se adecúa a la evaluación que se ha estado desarrollando sobre el sector.

En capítulos anteriores se realizó la evaluación de las Cinco Fuerzas de Porter, donde se determinó que el poder de negociación de proveedores es nivel medio, mientras que el poder de negociación de los compradores, la amenaza de nuevos entrantes, y la rivalidad de los competidores se sitúan en un nivel bajo y la amenaza de sustitutos es la única de las fuerzas que sí cuenta con un poder de negociación de nivel alto dado que la banca tradicional puede brindar servicios similares a los mismos clientes. Sin embargo, ello no merma la competitividad del sector sino al contrario, incentiva a las empresas de retail financiero a optimizar procesos y estrategias comerciales enfocando esfuerzos en incrementar la productividad y por ende mantener el sector con una alta competitividad.

Algo adicional que incrementa la competitividad del sector, es un indicador que se puede recoger de un estudio realizado por el INEI 2017/2018, el cual indica que el 92.8% de peruanos cuentan con al menos un TIC (i.e., tecnología de información y comunicación), lo cual constituye una oportunidad importante para el Sector Retail Financiero puesto que se considera la plataforma digital como principal canal de venta (INEI, 2018e).

9.2 Identificación de las Ventajas Competitivas del Sector Retail Financiero

Las empresas de retail financiero han generado, en paralelo con los avances tecnológicos, las siguientes ventajas competitivas:

- Énfasis en plataforma digital: El mercado está cada vez más poblado de consumidores con acceso y costumbre de uso del Internet como principal canal de transacción, por lo

que es indispensable que los retail financieros establezcan como plataforma principal de transacción a los medios digitales y así también poder ir en paralelo con las iniciativas de e-commerce que van desplegando sus principales aliados comerciales.

- **Insights de consumo de clientes:** El comportamiento de consumo de los clientes es la información más importante para poder crear clústeres con predictibilidad de consumo o comportamientos de pago. Para lo cual las retail financieras cuentan con sus tarjetas de crédito asociadas a las principales tiendas retail, con la cual capturan la trazabilidad de los consumos de todos los clientes, los cuales a su vez explotan con herramientas de *big data* y/o *machine learning* para poder brindar ofertas o acciones comerciales segmentadas y más eficientes.
- **Sinergias con sus tiendas retail:** Los retail financieros son, de origen, el soporte financiero de las grandes tiendas por departamento o cadenas de retail, con los cuales se brinda acceso a crédito a los clientes para que, preferentemente, puedan realizar consumos en sus establecimientos y cada vez las sinergias entre ambos negocios se van haciendo más sólidas y les permiten acceder a promociones o actividades comerciales exclusivas siempre que cuenten con la tarjeta del retail financiero asociado, siendo esta clase de promoción comercial siempre la prioridad para estas empresas.
- **Perfil de riesgo flexible:** Los segmentos con mayor crecimiento económico en los últimos años han sido los de la mitad de la pirámide poblacional, dando la posibilidad de contar con mayores excedentes o un nuevo comportamiento consumista en un importante número de clientes, los cuales, al no haber tenido historial crediticio previo, no tienen fácil acceso a crédito en la banca tradicional actual. Esto es aprovechado por los retail financieros, quienes tienen mayor flexibilidad para brindar acceso al crédito a los nuevos clientes del sistema financiero, con líneas de crédito bajas, las cuales se pueden ir incrementando paulatinamente según el historial de consumo y pagos que se vea registrado en sus primeros productos financieros.

9.3 Identificación y Análisis de Potenciales Clústeres del Sector Retail Financiero

Según D'Alessio (2015), un clúster es un conjunto de organizaciones y necesariamente no todas son de la misma industria, sino de industrias relacionadas entre sí, las cuales atienden a una demanda solicitante de un producto o un conjunto de productos.

Una organización puede permanecer y crecer en un mercado, junto a sus competidores; pero existen razones estratégicas y operativas que pueden beneficiarla, como, por ejemplo: (a) ahorro de tiempo en obtener ventajas competitivas, (b) flexibilidad por utilizar una misma tecnología, (c) posibilita el acceso a la financiación, (d) da resultados económicos-financieros, y (e) logra economía de escala y de experiencia.

En el caso del retail financiero, los clústeres son una práctica común y hasta parte de la subsistencia y éxito de empresas dado que brindan, como principal función, acceso a crédito para consumo en las empresas relacionadas de cada institución, como por ejemplo Banco Falabella, la cual cuenta como principal aliado comercial a Saga Falabella seguido de Sodimac y Tottus, consiguiendo así tener prácticamente de manera directa los diferentes frentes donde el cliente puede consumir y necesitar crédito para satisfacer necesidades.

Por otro lado, se tiene a un banco tradicional como Interbank, pero es considerado por algunos especialistas como el banco tradicional más retail del mercado dado el clúster generado por el grupo económico, donde cuenta con el banco como soporte financiero de todas sus empresas de consumo como Plaza Vea, Inkafarma, Cineplanet, Oechsle, restaurantes, entre otros.

9.4 Identificación de los Aspectos Estratégicos de los Potenciales Clústeres

El retail financiero actualmente trabaja por naturaleza con clústeres de empresas relacionadas que fomentan el uso de sus tarjetas de crédito, pero aún quedan oportunidades para potenciales clústeres que podrían aumentar el performance actual de las empresas de este sector, como, por ejemplo:

- Nuevas tecnologías de pagos digitales: Las empresas del Sector Retail Financiero podrían realizar alianzas comerciales con empresas con metodologías nuevas de pago como, por ejemplo, pagos con códigos QR, los cuales facilitan los pagos directamente con el celular, metodología de pago predominante en mercados asiáticos.
- Incursión en el mundo de las fintech: El mercado financiero en el ámbito mundial se ve amenazado por el ingreso de empresas de fintech que podrían reemplazar a la banca tradicional, pero dado el valor agregado con el que cuentan las empresas de retail financiero, como los beneficios comerciales en diferentes empresas de consumo, se podría usar este valor agregado para realizar sinergia con empresas de fintech que complementen el servicio actual brindado para trabajar con una figura de cooperación comercial.

9.5 Conclusiones

El Sector Retail Financiero tiene grandes oportunidades de crecimiento basado en sus ventajas competitivas actuales y sobre todo en las potenciales, como las de mayor explotación de la información de los consumos de sus clientes en los diversos establecimientos relacionados y poder así generar ofertas personalizadas e incrementar la satisfacción del cliente anticipándose a sus necesidades.

Adicionalmente está en la posición perfecta para poder acoplarse a la llegada de diversas empresas de fintech o e-commerce para potenciar sus atributos de valor actuales en vez de competir directamente con estos nuevos entrantes a los mercados de consumo y financiero.

Capítulo X: Conclusiones y Recomendaciones

En este capítulo se consolidan los más importantes aspectos y conceptos aplicados en el proceso de desarrollo del plan estratégico, así como se define el futuro del Sector Retail Financiero tomando como insumos las conclusiones, las recomendaciones, y el análisis en general efectuado (D'Alessio, 2015).

10.1 Plan Estratégico Integral

En esta parte del plan estratégico se presenta en forma esquemática, compacta, y resumida los principales ejes del Plan Estratégico del Sector Retail Financiero, los cuales han sido desarrollados en los nueve capítulos previos, considerando la visión, la misión, los objetivos a largo y corto plazo, y las estrategias definidas con sus respectivas matrices, desarrollando una relación entre las matrices de estrategias con los OLP. Dicho esquema se muestra en el Plan Estratégico Integral (ver Tabla 38).

10.2 Conclusiones Finales

1. La visión del Sector Retail Financiero para el 2025 es: Alcanzar el 41% de participación de la inclusión financiera del Perú, brindando acceso al crédito a niveles socioeconómicos de la población desatendidos, impulsando instrumentos financieros digitales.
2. Misión del Sector Retail Financiero en el Perú es: Brindar un servicio inclusivo que comprometa a las empresas con la sociedad, cumpliendo los requerimientos de sus clientes, brindando productos y soluciones a partir de procesos innovadores, simples, transparentes, y seguros para obtener valor mediante una alta productividad y con crecimiento constante dentro de un marco que proteja la sociedad, su cultura, y su entorno beneficiando la inclusión financiera, por ende a la calidad de vida y satisfaciendo a la sociedad peruana.
3. Los valores que el Sector Retail Financiero debe cumplir son: a) Búsqueda de crecimiento inclusivo constante: Todo colaborador dentro de este rubro debe poseer un propósito de

superación y emprendimiento. b) Confianza y seguridad en los procesos: Las empresas del sector deberán brindarle seguridad en todas las operaciones que realicen sus clientes para generar confianza y fidelización en los productos que ofrecen. c) Generar

satisfacción al cliente: Se debe buscar en todo momento mejorar la calidad de vida del cliente ya sea mediante la atención de sus procesos o la innovación de sus productos. d)

Creatividad e innovación: Poder proponer y desarrollar servicios cada vez más simples y eficientes para los clientes acordes con las nuevas tecnologías y necesidades. e)

Transparencia: Es decir, el compromiso con la verdad, buscando la sinceridad en los procesos y reconociendo los errores que pudieran ocurrir durante cualquier proceso. f)

Responsabilidad con el medioambiente: Actuar con respeto y cuidado del medioambiente, aportando de manera significativa en el crecimiento y bienestar de las comunidades cercanas.

4. De la evaluación externa, utilizando el esquema de análisis PESTE, obtuvimos 12 factores 7 oportunidades, siendo las 3 con mayor puntuación: a) Nuevos estilos de vida de clase media, b) Situación económica favorable, c) Incremento de Internet y telefonía para sectores rurales; y 5 amenazas, siendo las 3 con mayor puntuación: a) Corrupción, b) Desconfianza en el Sector Financiero, c) Preferencia por establecimientos comerciales tradicionales.
5. De la evaluación interna, utilizando el esquema de análisis AMOFHIT, obtuvimos 13 factores, 7 fortalezas, siendo las 3 con mayor puntuación: a) Crecimiento sostenible Sector Retail Financiero, b) Desarrollo tecnológico, c) Acceso al crédito financiero para los NSE C y D; y 6 debilidades, siendo las 3 con mayor puntuación: a) Baja credibilidad compra online, b) escasa publicidad, c) No diferenciación entre Sector Retail y Sector Retail Financiero.

6. Utilizando la Matriz Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas (MFODA), obtuvimos inicialmente 18 estrategias, las cuales fueron analizadas con las matrices: Matriz Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (MPEYEA), Matriz Boston Consulting Group (MBCG), Matriz Interna Externa (MIE), Matriz Gran Estrategia (MGE), Matriz de Decisión Estratégica (MDE), Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE), Matriz de Rumelt (MR), Matriz de Ética (ME), obteniendo finalmente 6 estrategias retenidas, respecto de las cuales se crearon 5 objetivos de largo plazo (OLPs) los cuales nos llevarán a cumplir con la visión planteada.
7. Se han creado 5 objetivos de largo plazo: 1) 18 de cada 100 peruanos poseerán una tarjeta de crédito con ello incrementará la inclusión financiera, 2) El ratio de morosidad de la banca en el Perú será de 4.5%, 3) Se tendrá un ROE en el Sector Retail Financiero del 21% lo cual permitirá una penetración enfocada al NSE C y D, 4) Se incrementará en 30% los puntos de atención (oficinas, cajeros automáticos, cajeros corresponsales), 5) Las colocaciones del sistema financiero por consumo de tarjetas serán alrededor de S/25,500 millones. Para los cuales se han determinado 16 objetivos de corto plazo.
8. Para implementar el presente plan estratégico, se propone una nueva estructura organizacional, la cual incluye la confirmación del Sector Retail Financiero, que facilite la ejecución de las estrategias.
9. Es de alta importancia para el crecimiento del Sector Retail Financiero la implementación de políticas educativas que permitan proporcionar información a los nuevos mercados, con el objetivo de disminuir los niveles de morosidad y a su vez tengan acceso a los diversos beneficios que el sector puede brindar.

Tabla 38

Plan Estratégico Integral para el Sector Retail Financiero

Brindar un servicio que comprometa a las empresas con la sociedad, cumpliendo los requerimientos de sus clientes, brindando productos y soluciones a partir de procesos innovadores, simples, transparentes, y seguros para obtener valor mediante una alta productividad y con crecimiento constante dentro de un marco que proteja la sociedad, su cultura, y su entorno beneficiando a la comunidad.	Visión																													
	Al 2025, alcanzar el 41% de participación de la inclusión financiera del Perú, brindando acceso al crédito a niveles socioeconómicos de la población desatendidos, impulsando instrumentos financieros digitales.																													
	Intereses de la organización					Objetivos a largo plazo																								
	1. Incremento de ventas en el sector; 2. Incrementar la fidelidad y confianza en el servicio; 3. Adaptabilidad a las nuevas tendencias según el estilo de vida de los nuevos consumidores (i.e., identidad); 4. Expansión de puntos de atención (e.g., agencias independientes y/o en tiendas por departamentos, cajeros automáticos, agentes en bodegas, etc.); 5. Mejorar la plataforma tecnológica de transacciones online para el incremento del uso de tarjetas de crédito del retail financiero; 6. Garantizar la sostenibilidad del servicio de calidad; y 7. Desarrollo de nuevos productos innovadores.					Al 2025, se tendrá un ROE en el Sector Retail Financiero del 21% lo cual permitirá una penetración enfocada al NSE C y D promoviendo la inclusión financiera. A mayo del 2018, se tenía un valor de un ROE del 16%					Al 2025, incrementará en 30% los puntos de atención resultando en 1591 puntos de atención distribuidos en Lima y provincias. A junio del 2018, 1'224 puntos distribuidos en Lima y provincias.					Al 2025, las colocaciones del sistema financiero por consumo de tarjetas serán alrededor de S/25,500 millones. A mayo del 2018, dichas colocaciones eran de S/20,248 millones.					Principios cardinales 1. Influencia de terceras partes; 2. Lazos pasados y presentes; 3. Contrabalance de intereses; y 4. Conservación de los enemigos					Valores 1. Confianza y seguridad en los procesos. 2. Generar satisfacción al cliente. 3. Creatividad e innovación. 4. Búsqueda de crecimiento constante. 5. Transparencia. 6. Responsabilidad con el medioambiente.				
	Estrategias					OLP 1		OLP 2		OLP 3		OLP 4		OLP 5		Políticas					Código de ética									
	E1 Penetrar en el mercado con nuevos canales de venta masivos en establecimientos fijos a partir de un plan maestro de crecimiento trianual de agencias con los respectivos estudios de mercado (F3, F4, F6, F7, O1, O2, O3, O4, y O5).					X		X		X		X		X		P1. Modernización en la infraestructura para prestación de servicios, siempre aumentando el alcance y presencia. P2. Calidad del portafolio e inversión para la diversificación de productos y expansión geográfica promoviendo un crecimiento sostenible. P3. Búsqueda de la satisfacción de las necesidades y expectativas de los clientes. P4. Cumplir las normas de los entes reguladores. P5. Realizar las operaciones con responsabilidad social y respeto al medioambiente. P6. Prevenir, controlar, y minimizar los riesgos potenciales para dar seguridad a los clientes en sus operaciones. P7. Comunicación efectiva, interna, y externa, con datos veraces y actualizados.					1. Respetar los deberes y derechos de los clientes; 2. Seguir y hacer cumplir las leyes del país en todos los procesos del sector; 3. Definir y difundir las normativas y responsabilidades en el sector; 4. Evitar los conflictos de interés entre clientes, proveedores, y colaboradores; 5. Cumplir los lineamientos y procedimientos establecidos en el sector para denunciar y sancionar faltas contra el código de ética; y 6. Proteger el medioambiente con acciones responsables que permitan la sostenibilidad en el mercado.									
	E2 Penetrar en el mercado a través del uso de las redes sociales (F3, F6, F7, O1, O2, O3, O4, O5, O6, y O7).					X		X		X																				
	E4 Gestar alianzas estratégicas con establecimientos comerciales que ofrecen productos distintos a los de las tiendas retail pero con similares beneficios, con el objetivo de generar beneficios cruzados que incrementen los atributos de valor de los productos financieros (F1, F3, F4, F7, O1, O2, y O5).					X				X		X																		
	E5 Invertir en innovación tecnológica para implementar una plataforma de ventas simple y rápida (i.e., big data) que permita incrementar la cantidad de usuarios de tarjetas elaborando mejores ofertas personalizadas (F1, F2, F3, F5, F6, F7 O2, O4, O6, y O7).					X		X		X																				
	E9 Crear canales de comunicación a través de campañas de concientización para el uso de canales online y por las agencias sobre los beneficios actuales que cuentan las tarjetas de crédito, así como protocolos de seguridad para el uso de las mismas (F1, F2, F3, F5, F6, A1, A3, y A5).					X				X																				
E18 Penetrar operación en provincias a través de agencias propias y alianzas con comercios locales con la finalidad de captar más clientes en los NSE C y D (A3, A5, D2, D3, D5, y D6).					X				X		X																			
Objetivos de corto plazo					Aprendizaje interno					Procesos					Objetivos de corto plazo															
					OCP 1.1. Al 2021, incrementar el nivel de captación en 20% con la finalidad de alcanzar el objetivo de colocar 14 tarjetas por cada 100 peruanos.					OCP 2.1. Del 2019 al 2021, el ratio de morosidad de la banca en el Perú disminuirá de 5.58% a 5.22% implementando nuevos sistemas de cobranzas con herramientas de comunicación temprana antes del vencimiento, según algoritmos de comportamiento de pago.					OCP 3.1. Del 2019 al 2021, el ROE incrementará de 16% a 17.9% mejorando la rentabilidad per cápita de la cartera actual realizando campañas dirigidas en base a modelos de Big data usando los consumos y perfiles específicos de los clientes, con el objetivo de alcanzar una mayor penetración enfocada a los NSE C y D.					OCP 4.1. Del 2019 al 2021, los puntos de atención incrementarán en 10% por lo que se espera obtener un aumento de 1224 a 1346 puntos de atención (oficinas, cajeros automáticos, cajeros corresponsales) a través de alianzas estratégicas con las principales tiendas por conveniencia (p.e. Tambo, Oxxo, Listo y Mimarket)					OCP 5.1. Del 2019 al 2020 se incrementará el nivel de captación en 50% con la finalidad de alcanzar el objetivo de colocar 18 tarjetas por cada 100 peruanos mediante campañas dirigidas generadas por Big Data, las cuales permiten una mayor y más eficiente estrategia de captación. Esto generará que las colocaciones aumenten de S/20,248 millones a S/21,000 millones.					
					OCP 1.2. Al 2023, incrementar el nivel de captación en 20% con la finalidad de alcanzar el objetivo de colocar 17 tarjetas por cada 100 peruanos.					OCP 2.2. Del 2022 al 2023, el ratio de morosidad de la banca en el Perú disminuirá de 5.22% a 4.86% a través de la venta a cluster de clientes con mejores comportamiento de pagos usando herramientas de Big data y analítica avanzada.					OCP 3.2. Del 2022 al 2023, el ROE incrementará de 17.9% a 19.3% por mejora en los ingresos como consecuencia de la mejora del ratio de morosidad, con el objetivo de alcanzar una mayor penetración enfocada a los NSE C y D.					OCP 4.2. Del 2022 al 2023, los puntos de atención se incrementarán en 9%, lo que generará que los puntos aumenten de 1346 a 1468 puntos de atención (oficinas, cajeros automáticos, cajeros corresponsales) a través de las aperturas de nuevas tiendas Retail en las principales provincias del Perú.					OCP 5.2. Del 2020 al 2021, se incrementará la participación del mercado de tarjetas de crédito focalizada en las regiones de lima, costa centro y sur en un 2% para lograr un incremento en las colocaciones de S/21,000 millones a de S/22,000 millones mediante estrategias de captación y beneficios cruzados con alianzas estratégicas con tiendas por conveniencia (p.e. Tambo).					
					OCP 1.3. Al 2025, incrementar el nivel de captación en 10% con la finalidad de alcanzar el objetivo de colocar 18 tarjetas por cada 100 peruanos.					OCP 2.3. Del 2024 al 2025, el ratio de morosidad de la banca en el Perú disminuirá de 4.86% a 4.5% incrementando los puntos de atención y venta, donde el cliente contará con mayor accesibilidad para el pago presencial y con campañas de educación para el pago de recibos por canales digitales.					OCP 3.3. Del 2024 al 2025, el ROE incrementará de 19.3% 21% incrementando las utilidades unitarias por clientes con campañas digitales y venta por canales virtuales, con el objetivo de alcanzar una mayor penetración enfocada a los NSE C y D.					OCP 4.3 Del 2024 al 2025, los puntos de atención se incrementarán en 8.4% lo que resultará en un incremento de 1468 puntos a alcanzar un resultado de 1591 puntos de atención (oficinas, cajeros automáticos, cajeros corresponsales) mediante alianzas estratégicas con comercios locales en las provincias que permitan la implementación de agentes corresponsales.					OCP 5.3. Del 2022 al 2023, incrementar la participación del mercado de tarjetas de crédito focalizada en las regiones de lima, costa centro y sur, y selva en un 3% para lograr un crecimiento de S/22,000 millones de saldos a S/23,500 millones mediante campañas de marketing regionales que generen identificación y apego a las marcas.					
Clientes					Financiera					Financiera					Financiera															
Recursos										Estructura organizacional																				

10. A través de la innovación tecnológica (i.e., investigación y desarrollo) y el uso de la tecnología existente, el Sector Retail Financiero podrá desarrollar y mejorar su sistema y sus procesos de aprendizaje y de calidad en los productos, la relación con sus clientes, y la solidez financiera mediante el uso de plataformas, campañas informativas, capacitaciones internas, entre otros mecanismos que se relacionen con la tecnología, con el objetivo de garantizar la generación de valor.
11. Las sinergias naturales entre las empresas del Sector Retail Financiero y las empresas retail son fundamentales para recabar información de las compras, financiamientos, y comportamiento de pago de sus clientes, para poder identificar nuevos clústeres que permitan adecuar las condiciones crediticias de los clientes de acuerdo con sus necesidades.
12. El presente plan estratégico está alineado a las proyecciones de organismos internacionales como los propuestos por la UNEP (2016) (e.g., la importancia de la tecnología financiera o fintech). Las consecuencias del no respeto al medioambiente devendría en un fuerte descontento y desaprobación social, impactando en la rentabilidad de los proyectos.

10.3 Recomendaciones Finales

1. Implementar el presente PEA con la participación principal de la Comisión Multisectorial de Inclusión Financiera (CMIF) la cual está dirigida por el Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social (MIDIS), permitiendo el crecimiento de la inclusión financiera del país, realizando un seguimiento oportuno a los objetivos a corto y largo plazo, con su respectivo monitoreo, y asegurando el cumplimiento de la visión. Adicional a ello, es necesario hacer partícipe a las principales empresas del Sector Retail Financiero con el fin de poder hacer viable el presente plan.

2. Se recomienda establecer entre los principales gerentes del Sector Retail Financiero, canales de comunicación comunes para poder estar informados y relacionados con el presente documento con el objetivo de incrementar la rentabilidad del sector, desarrollar las estrategias propuestas, y cumplir la visión.
3. Para lograr mayor penetración del Sector Retail Financiero en los NSE C y D, es necesario realizar un plan maestro trianual de inversión de infraestructura por parte de la Comisión Multisectorial de Inclusión Financiera (CMIF), para planificar la construcción de espacios que alberguen nuevas agencias, permitiendo incrementar el número de clientes. A su vez, es mucho más factible que este crecimiento se realice mediante alianzas con el Gobierno y entidades municipales dentro de los planes de desarrollo de las ciudades o distritos, de tal forma que se garanticen los servicios para realizar las operaciones (e.g., energía, agua, desagüe, data, redes, otros) y no se detenga el crecimiento y penetración del sector con el objetivo de brindar una mejor calidad de vida.
4. Las empresas que conforman el Sector Retail Financiero deben aprovechar la oportunidad que ha generado la alta penetración y uso del Internet en el país para modernizar su infraestructura con tecnología, lo cual permitirá mejorar los servicios y hacer más eficientes los procesos.
5. El Sector Retail Financiero debe llegar a ser y mantenerse como el principal sector de inclusión financiera del país, mediante las estrategias mencionadas con el objetivo de mejorar la calidad de vida de los clientes y de la sociedad peruana.
6. El MINEDU junto con las empresas del Sector deben fomentar un plan de educación financiera en coordinación con el MINEDU para poder llegar a todos los NSE, de tal manera que se pueda garantizar la reducción de la morosidad y a su vez se promuevan los beneficios que pueden obtenerse con los productos del sector.

7. Las empresas del Sector deben mantener constante relación y creación de nuevas alianzas con proveedores, gerentes, o directores de instituciones y gerentes de los retailers, para poder obtener los resultados planificados en los objetivos a corto y largo plazo.
8. La Comisión Multisectorial del Inclusión Financiera (CMIF) y las empresas del Sector deben considerar que los procesos del Sector Retail Financiero deben de ser asumidos como iterativos puesto que el sector es cambiante a partir de sus clientes y de la tecnología. Y a su vez debe ser interactivo puesto que diversos actores deben de enriquecerlo. Es por ello que debe manejarse el presente plan estratégico como un documento dinámico que constantemente sea mejorado y corregido determinando y asumiendo solo las acciones que generen valor.
9. Las empresas del Sector deben de impulsar constantemente el desarrollo de estudios de mercado para lograr la penetración de nuevos mercados y la satisfacción de clientes, considerando estos para entender el comportamiento de los mismos, ganando participación de mercado, fidelización, y sostenibilidad a largo plazo.
10. Las empresas del Sector deben crear y participar activamente la Asociación del Sector Retail Financiero con el fin de consolidar las estrategias en el sector financiero peruano y darle mayor peso y presencia al sector.
11. Las empresas del Sector en coordinación con la Comisión Multisectorial del Inclusión Financiera (CMIF), con el fin de mantener información actualizada respecto a los últimos sistemas tecnológicos o herramientas usados en el sector en el ámbito mundial para poder mantener la innovación en sus procesos y productos.

10.4 Futuro del Sector Retail Financiero

El futuro del Sector Retail Financiero para el 2025 presenta grandes desafíos, considerando la inestabilidad política del país, la cual repercute en su situación financiera. Sin embargo, a pesar de que el Perú no ha logrado el crecimiento económico de años

anteriores, aún se mantiene en crecimiento, lo cual permite que los sectores financiero y Retail Financiero puedan crecer. Este crecimiento genera un importante aporte social a un gran sector de la población en desarrollo, actualmente desatendido, mejorando su calidad de vida. En primer lugar, un factor primordial en el crecimiento del sector es la posibilidad de mercado que requiere los servicios que el sector propone, de tal manera que su visión para el 2025 es lograr alcanzar el 41% de participación de la inclusión financiera del país, proporcionando créditos a numerosos clientes de los sectores de la población con especial atención en los NSE C y D. En segundo lugar, se considera la tecnología y los diversos instrumentos financieros digitales que son constantemente mejorados con innovaciones cada vez más relacionadas a las redes sociales. Por ello, se espera que para el 2025, los clientes en su mayoría, harán uso de canales online para la utilización de las tarjetas de crédito y a su vez tendrán mayor conocimiento educativo y financiero, logrando la disminución de la morosidad, y asegurando que se tenga una población con buen conocimiento de los procesos bancarios y del uso de las tarjetas de créditos, así como de los sistemas de seguridad altamente eficientes con los que contará el sector. En tercer lugar, el Sector Retail Financiero no está focalizado exclusivamente a la rentabilidad, sino también a la sostenibilidad social y medioambiental. Por ello, es importante el desarrollo de planes trianuales de crecimiento de infraestructura que beneficien no solo como puntos de venta de agencias, sino a la sociedad en sectores menos atendidos, salvaguardando la sostenibilidad ambiental y el desarrollo progresivo de la calidad de vida de los clientes y su entorno. Claramente, el Sector Retail Financiero para el 2025, será el que permitirá la inclusión financiera a parte de la población peruana hoy desatendida, lo cual permitirá un importante aporte social al mejorar su calidad de vida y a su vez beneficiar al país.

Referencias

- A.T. Kearney. (2017). *The 2017 Global Retail Development Index: The age of focus: Geopolitical instability and the growing power of local and regional competition in emerging markets are forcing global retailers to rethink their strategies* [El Índice de Desarrollo Minorista Global de 2017: La edad de enfoque: La inestabilidad geopolítica y el creciente poder de la competencia local y regional en los mercados emergentes están obligando a los minoristas globales a repensar sus estrategias]. Chicago, Il: Autor.
- Adiós a las comisiones: La estrategia de eliminar los pagos extras. (2018, 10 de setiembre). *El Comercio*. Recuperado de <https://elcomercio.pe/economia/dia-1/adios-comisiones-estrategia-eliminar-pagos-extras-noticia-555725>
- Agapito, G. A. (2010). *Determinantes del crédito de consumo por tipo de institución financiera en el Perú* (Tesis de grado, Universidad de Piura, Piura, Perú). Recuperado de <https://pirhua.udep.edu.pe/handle/11042/1329>
- Alva, M. (2018, 30 de setiembre). Créditos de consumo crecerían 10% el próximo año ante mayor gasto en familias. *Gestión*. Recuperado de <https://gestion.pe/economia/creditos-consumo-crecerian-10-proximo-ano-mayor-gasto-familias-245660>
- ASBANC y MINAM suscriben Protocolo Verde para sistema financiero. (2015, 29 de mayo). *Rumbo Minero*. Recuperado de <http://www.rumbominero.com/noticias/rse/asbanc-y-minam-suscriben-protocolo-verde-para-el-sistema-financiero-peruano/>
- Asociación de Bancos del Perú [ASBANC]. (2015, 30 de noviembre). *Transacciones con banca móvil e internet son cada vez más atractiva para los usuarios* [Informe de prensa]. Recuperado de https://www.asbanc.com.pe/Informes%20de%20Prensa/TRANSACCIONES_PO R_CANAL_Septiembre_2015.pdf

- Asociación de Bancos del Perú [ASBANC]. (2016). BIM: Empezó una nueva era para la inclusión financiera en el Perú. *ASBANC Semanal*, 5(186), 1-5.
- Asociación de Bancos del Perú [ASBANC]. (2018a). El impacto de los créditos sobre el PBI en el Perú. *ASBANC Semanal*, 8(295), 1-4.
- Asociación de Bancos del Perú [ASBANC]. (2018b). Innovación y seguridad son los principales retos para la banca a futuro. *ASBANC Semanal*, 8(297), 1-5.
- Asociación Peruana de Empresas de Investigación de Mercados [APEIM]. (2011). *Niveles socioeconómicos 2011: Total Perú y Lima Metropolitana*. Lima, Perú: Autor.
- Asociación Peruana de Empresas de Investigación de Mercados [APEIM]. (2017). *Niveles socioeconómicos 2017*. Lima, Perú: Autor.
- Banca peruana estima que el potencial de crecimiento económico es mayor a 4%. (2018, 25 de enero). *América Economía*. Recuperado de <https://www.americaeconomia.com/economia-mercados/finanzas/banca-peruana-estima-que-potencial-de-crecimiento-economico-es-mayor-4>
- Banco Central de Reserva del Perú [BCRP]. (2018a, 29 de agosto). *Reporte informativo semanal N°33*. Lima, Perú: Autor.
- Banco Central de Reserva del Perú [BCRP]. (2018b, junio). *Panorama actual y proyecciones macroeconómicas 2018-2019 (Reporte de inflación)*. Lima, Perú: Autor.
- Banco Central de Reserva del Perú [BCRP]. (2018c). *Reporte de estabilidad financiera*. Lima, Perú: Autor.
- Banco Central de Reserva del Perú [BCRP]. (2018d). *Memoria 2017*. Lima, Perú: Autor.
- Banco Falabella. (2018). *Quiénes somos*. Recuperado de <https://www.bancofalabella.pe/quienes-somos>

- Banco Falabella planea aumento de capital por US\$380 millones. (2018, 19 de junio). *Perú Retail*. Recuperado de <https://www.peru-retail.com/banco-falabella-aumento-capital/>
- Banco Interamericano de Desarrollo [BID]. (2018). *Perú: Perspectiva general*. Recuperado de: <https://www.iadb.org/es/paises/peru/perspectiva-general>
- Banco Mundial [BM]. (2018). *Perú: Panorama general*. Recuperado de <http://www.bancomundial.org/es/country/peru/overview>
- Banco Ripley. (2018a). *Conócenos*. Recuperado de <http://www.bancoripley.com.pe/bancoripley/institucional/conocenos.html>
- Banco Ripley. (2018b). *Misión y visión*. Recuperado de https://www.bancoripley.com.pe/bancoripley/institucional/mision_vision.html
- Banco Ripley emite bonos corporativos por S/44.4 millones en el mercado local. (2017, 18 de diciembre). *Gestión*. Recuperado de <https://gestion.pe/economia/banco-ripley-emite-bonos-corporativos-s-44-4-millones-mercado-local-222984>
- Banco Ripley: Seguimos avanzando en nuestras estrategias de digitalización. (2018, 1 de junio). *Perú Retail*. Recuperado de: <https://www.peru-retail.com/banco-ripley-seguimos-avanzando-en-nuestras-estrategias-de-digitalizacion/>
- BCP, Interbank, BBVA y Scotiabank tienen más del 80% de la cartera total de créditos (2018, 14 de febrero). *SEMANAeconómica.com*. Recuperado de <http://semanaeconomica.com/article/mercados-y-finanzas/banca-y-finanzas/267518-bcp-interbank-bbva-y-scotiabank-tienen-mas-del-80-de-la-cartera-total-de-creditos/>
- Bertero, M. (2018, 3 de abril). Chile: Latinoamérica burla el Apocalipsis Retail gigantes regionales crecieron 5.4% en 2017. *América Retail*. Recuperado de <https://www.america-retail.com/chile/chile-latinoamerica-burla-el-apocalipsis-retail-gigantes-regionales-crecieron-54-en-2017/>

- Borja, F. (2011, 8 de marzo). ¿Qué es el retail financiero? [Mensaje de blog]. *Perú Retail*. Recuperado de: <http://noticiasretailperu.blogspot.com/2011/03/que-es-el-retail-financiero.html>
- Burgos, G. (2018, 4 de abril). Chile: Tres grandes del retail concentraron 94% de las ganancias en 2017. *América Retail*. Recuperado de: <https://www.america-retail.com/chile/chile-tres-grandes-del-retail-concentraron-94-de-las-ganancias-en-2017/>
- Cámara de Comercio de Lima [CCL]. (2016). *Índice de Desarrollo Retail 2016*. Recuperado de https://www.camaralima.org.pe/iedep-arbol-productividad-competitividad/mercado_bienes/indicador/desarrollo_retail.html
- Cámara de Comercio de Lima [CCL]. (2018a, 17 de enero). *Ventas del sector retail superarían los S/35,400 millones y crecería 3.9% al 2017* [Nota de prensa]. Recuperado de <https://www.camaralima.org.pe/principal/noticias/noticia/ventas-del-sector-retail-superarian-los-s-35-400-millones-y-creceria-3-9-al-2017/978>
- Cámara de Comercio de Lima [CCL]. (2018b). *Proyecciones macroeconómicas 2018-2019*. Lima, Perú: Autor.
- Capgemini. (2018). *Top 10 trends in retail banking 2018: What do you need to know?* [Las 10 principales tendencias en Banca Retail: ¿Qué es lo que necesitas saber?]. París, Francia: Autor.
- Cardozo, R. (2018, 8 de junio). Qué son las Fintech y por qué están transformando la banca. En *BBVA*. Recuperado de: <https://www.bbva.com/es/fintech-estan-transformando-banca/>
- Castillo, N. (2017, 15 de marzo). Personas con acceso al crédito aumentaron 10% en casi dos años. *El Comercio*. Recuperado de <https://elcomercio.pe/economia/mercados/personas-acceso-credito-aumentaron-10-dos-anos-406921>

Cencosud. (2016). *Nuestra empresa*. Recuperado de <https://www.cencosud.com/nuestra-empresa/>

Centro Nacional de Planeamiento Estratégico [CEPLAN]. (2011). *Plan bicentenario: El Perú hacia el 2021*. Lima, Perú: Autor.

Centro Nacional de Planeamiento Estratégico [CEPLAN]. (2016). *Plan estratégico de desarrollo nacional actualizado: Perú hacia el 2021*. Lima, Perú: Autor.

China destaca a Perú como su primer socio comercial y destino de exportaciones. (2018, 8 de febrero). *Crónica Viva*. Recuperado de <http://www.cronicaviva.com.pe/china-destaca-a-peru-como-su-primer-socio-comercial-y-destino-de-exportaciones/>

Cómo estamos los peruanos en cultura de ahorro. (2018, 7 de agosto). *Publimetro*. Recuperado de <https://publimetro.pe/actualidad/noticia-como-estamos-peruanos-cultura-ahorro-77356>

Comisión Multisectorial de Inclusión Financiera [CMIF]. (2015, Julio). *Perú: Estrategia Nacional de Inclusión Financiera*. Lima, Perú: Autor.

Consejo Nacional de Ciencia, Tecnología, e Innovación Tecnológica [CONCYTEC]. (2017). *I Censo nacional de investigación y desarrollo a centros de investigación 2016*. Lima, Perú: Autor.

Consumo en el Perú crecerá 3% en 2018, influenciado por las tendencias locales. (2018, 11 de junio). *Gestión*. Recuperado de <https://gestion.pe/economia/consumo-peru-crecera-3-2018-influenciado-tendencias-locales-235658>

Cuál es la situación actual y potencial de la Inteligencia Artificial en el Perú. (2018, 15 de agosto). *Gestión*. Recuperado de <https://gestion.pe/panelg/situacion-actual-y-potencial-inteligencia-artificial-peru-2208564>

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

Datum Internacional. (2018). *Pulso Perú: Encuesta de opinión pública a nivel nacional*. Lima, Perú: Autor.

Decreto Legislativo N°1013. Decreto Legislativo que aprueba la ley de creación, organización y funciones del ministerio del ambiente. Ministerio del Ambiente. (2008).

Decreto Supremo N°056-2018-PCM. Que aprueba la Política General de Gobierno al 2021. Presidencia de la República del Perú. (2018).

Deftereos, A. (2017, 3 de enero). Bancos: Los beneficios y riesgos de la externalización. AXA XL. Recuperado de <https://axaxl.com/es/fast-fast-forward/articles/bancos-los-beneficios-y-los-riesgos-de-la-externalizacion>

Desde julio: Wong le dirá adiós' al tecnopor y a sorbetes plásticos a nivel nacional. (2018, 4 de junio). *SPDA Actualidad Ambiental*. Recuperado de <https://www.actualidadambiental.pe/?p=50383>

Durán, G., & Kremerman, M. (2008). *Caracterización del sector retail: Una mirada general (Cuadernos de Investigación N°7)*. Santiago de Chile, Chile: Fundación Sol.

El Niño causó la peor caída en 33 años del PBI del norte peruano. (2017, 24 de julio). *El Comercio*. Recuperado de <https://elcomercio.pe/economia/peru/nino-peor-caidas-tres-decadas-pbi-norte-444518>

Elice, C. (2018, 7 de setiembre). Cencosud continúa en recuperación: sus cuatro líneas de negocio crecieron. *SEMANAeconómica.com*. Recuperado de <http://semanaeconomica.com/article/sectores-y-empresas/comercio/307911-cencosud-continua-en-recuperacion-sus-cuatro-lineas-de-negocio-crecieron/>

Empleo formal creció 2.8% entre enero y mayo, según SUNAT. (2018, 10 de agosto). *Gestión*. Recuperado de <https://gestion.pe/economia/formal-crecio-2-8-enero-mayo-sunat-241206>

Equilibrium Clasificadora de Riesgo. (2017, julio). *Análisis del sector retail:*

Supermercados, tiendas, por departamento y mejoramiento de hogar. Lima, Perú: Autor.

Ernst & Young [EY]. (2015). *Guía de negocios e inversión en el Perú 2015/2016.* Lima, Perú: Autor.

Ernst & Young [EY]. (2018). *Transformación bancaria: Perspectivas en tiempos de innovación.* Lima, Perú: Autor.

Experian: En Perú hay 171 personas con más de 10 tarjetas de crédito. (2018, 18 de julio).

El Comercio. Recuperado de <https://elcomercio.pe/economia/peru/experian-peru-hay-171-personas-10-tarjetas-credito-noticia-537410>

Exportaciones récord para 2018. (2018, 3 de julio). *El Peruano.* Recuperado de:

<https://elperuano.pe/noticia-exportaciones-record-para-2018-67868.aspx>

Falabella, Ripley y Cencosud registraron más de 3.2 millones de tarjetas de crédito al cierre

del 2017. (2018, 15 de febrero). *SEMANAeconómica.com.* Recuperado de

[http://semanaeconomica.com/article/mercados-y-finanzas/banca-y-](http://semanaeconomica.com/article/mercados-y-finanzas/banca-y-finanzas/267579-falabella-ripley-y-cencosud-registraron-mas-de-3-2-millones-de-tarjetas-de-credito-al-cierre-del-2017/)

[finanzas/267579-falabella-ripley-y-cencosud-registraron-mas-de-3-2-millones-de-tarjetas-de-credito-al-cierre-del-2017/](http://semanaeconomica.com/article/mercados-y-finanzas/banca-y-finanzas/267579-falabella-ripley-y-cencosud-registraron-mas-de-3-2-millones-de-tarjetas-de-credito-al-cierre-del-2017/)

Financiera Oh! (2018). *¿Quiénes somos?* Recuperado de

https://www.tarjetaoh.com.pe/0/modulos/JER/JER_Interna.aspx?ARE=0&PFL=0&JER=12

Finchelstein, D. (2009). Different state, different internationalizations: A comparative

analysis of the process of firms' internationalization in Latin America. En *28th*

LASA International Congress. Rio de Janeiro, Brasil: Political Science

Department-Northwestern University.

FocusEconomics. (2018a, 4 de diciembre). *Peru economic outlook* [Perspectivas

económicas del Perú]. Recuperado de [https://www.focus-](https://www.focus-economics.com/countries/peru)

[economics.com/countries/peru](https://www.focus-economics.com/countries/peru)

- FocusEconomics. (2018b, 12 de junio). *Latin America: Economic snapshot for Latin America* [Latinoamérica: Panorama económico para Latinoamérica]. Recuperado de: <https://www.focus-economics.com/regions/latin-america/news/latam-economic-outlook-jun-2018>
- Fogg, C. D. (1994). *Team-based strategic planning: A complete guide to structuring, facilitating, and implementing the process* [Planificación estratégica basada en equipos: Una guía completa para estructurar, facilitar e implementar el proceso]. New York, NY: American Management Association.
- Foro de Cooperación Económica Asia-Pacífico [APEC]. (2018). *Member economies* [Economías miembro]. Recuperado de <https://www.apec.org/About-Us/About-APEC/Member-Economies>
- Foro Económico Mundial [FEM]. (2017). *The global competitiveness report 2017-2018 (Insight report)* [El informe de competitividad global 2017-2018]. Ginebra, Suiza: Autor.
- García, C. (2016, 10 de febrero). Uruguay supera a Chile como el más atractivo en retail de la región. *América Retail*. Recuperado de: <https://www.america-retail.com/industria-y-mercado/uruguay-supera-a-chile-como-el-mas-atractivo-en-retail-de-la-region/>
- García, E. (2018a, 15 de enero). Tres tendencias en el mercado de tarjetas de crédito. *Gestión*. Recuperado de <https://gestion.pe/tu-dinero/tres-tendencias-mercado-tarjetas-credito-224256>
- García, E. (2018b, 25 de agosto). Tres de cada 10 cambian de banco por altos intereses y falta de atención. *Gestión*. Recuperado de <https://gestion.pe/economia/tres-10-cambian-banco-altos-intereses-falta-atencion-242616>

- Global Firepower [GFP]. (2018). *Countries ranked by military strength (2018): The complete Global Firepower list puts the military powers of the world into full perspective* [Países clasificados por la fuerza militar (2018): La lista completa de *Global Firepower* pone las potencias militares del mundo en plena perspectiva]. Recuperado de <http://www.globalfirepower.com/countries-listing.asp>
- Gómez, D. (2018, 12 de junio). Expectativas de contrataciones empresariales mejoran para el tercer trimestre. *Perú21*. Recuperado de <https://peru21.pe/economia/expectativas-contrataciones-empresariales-mejoran-tercer-trimestre-410149>
- González, T. (2018, 28 de agosto). El comercio electrónico en Perú ha crecido un 50% en 5 años. *Fashion Network*. Recuperado de <http://pe.fashionnetwork.com/news/El-comercio-electronico-en-Peru-ha-crecido-un-50-en-5-anos,1007596.html>
- Gozzer, S. (2018, 1 de octubre). Bolivia Mar, la playa que Perú le cedió a Bolivia y que lleva 26 años en abandono. *BBC*. Recuperado de <https://www.bbc.com/mundo/noticias-america-latina-43146946>
- Great Place to Work [GPTW]. (2018). *Los mejores lugares para trabajar en Perú 2018*. Recuperado de <https://www.greatplacetowork.com.pe/los-mejores-lugares-para-trabajar/las-mejores/2018>
- Hartmann, F. H. (1983). *The relation of nations* (6th ed.) [La relación de las naciones]. New York, NY: Macmillan. (Trabajo original publicado en 1957)
- Hernández, A. (2018, 12 de setiembre). Las empresas deben estar dispuestas a invertir para mejorar sus procesos digitales. *Perú Retail*. Recuperado de <https://www.peru-retail.com/entrevista/empresas-invertir-mejorar-procesos-digitales/>
- Hofstede, G. (2016). *What about Peru?* [¿Qué pasa con Perú?]. Recuperado de <https://geert-hofstede.com/peru.html>

Holguín, H. (2018, 24 de abril). La pobreza creció en Perú por primera vez en 10 años: ¿Por qué sucedió? *CNN Español*. Recuperado de

<https://cnnespanol.cnn.com/2018/04/24/pobreza-peru-por-que-inei/>

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2009). *Perú: Estimaciones y proyecciones de población por departamento, sexo y grupos quinquenales de edad 1995-2025 (Boletín de análisis demográfico N°37)*. Lima, Perú: Autor.

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2018a). *Perú: Crecimiento y distribución de la población, 2017 (primeros resultados): Censos nacionales 2017: XII de población y VII de vivienda*. Lima, Perú: Autor.

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2018b). *Perú: Perfil sociodemográfico (informe nacional): Censos nacionales 2017: XII de población, VII de vivienda y III de comunidades indígenas*. Lima, Perú: Autor.

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2018c, agosto). *Comportamiento de la economía peruana en el segundo trimestre de 2018 (Informe técnico N°03)*. Lima, Perú: Autor.

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2018d, 25 de junio). *Con una tasa de crecimiento anual de 1.0%: Población del Perú totalizó 31 millones 237 mil 385 personas al 2017*[Nota de prensa N°108]. Recuperado de <https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/noticias/nota-de-prensa-no-108-2018-inei.pdf>

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2018e). *Estadísticas de las tecnologías de información y comunicación en los hogares (Informe técnico No2)*. Lima, Perú: Autor.

Instituto Peruano de Economía [IPE]. (2016). *IPEINFORMA 1: Desarrollo Perú*. Lima, Perú: Autor.

Ipsos. (2018, junio). Resumen de encuestas a la opinión pública. *Opinión Data*, 18(232), 1-7.

Kantar WorldPanel: Crece uso de tarjetas para productos de consumo masivo (2018, 9 de mayo). *Más Finanzas*. Recuperado de <http://masfinanzas.com.pe/finanzas/kantar-worldpanel-crece-uso-de-tarjetas-para-productos-de-consumo-masivo/>

KPMG. (2011). *Financial services: Monetizing mobile: How banks are preserving their place in the payment value chain* [Servicios financieros: Monetización móvil: Cómo los bancos conservan su lugar en la cadena de valor de pago]. Amstelveen, Holanda: Autor.

Lerner, S. (2018, 9 de marzo). Corrupción: El sistema y los valores. En *Instituto de Democracia y Derechos Humanos*. Recuperado de <http://idehpucp.pucp.edu.pe/opinion/corruccion-el-sistema-y-los-valores-por-salomon-lerner/>

Ley 29968. Ley de creación del Servicio Nacional de Certificación Ambiental para las Inversiones Sostenibles (SENACE). Congreso de la República del Perú. (2012).

Luna, J. (2017, 15 de octubre). El proteccionismo lo pagamos todos. *999: Semanario COMEX Perú*. Recuperado de <https://www.comexperu.org.pe/upload/articles/semanario/semanario-comexperu-909.pdf>

Martín Vizcarra respalda a la SBS para que supervise las cooperativas de ahorro y crédito. (2018, 4 de junio). *Perú21*. Recuperado de <https://peru21.pe/politica/martin-vizcarra-respalda-sbs-supervise-cooperativas-ahorro-credito-409266>

Más del 30% de peruanos no está bancarizado. (2018, 6 de febrero). *América Economía*. Recuperado de <https://www.americaeconomia.com/negocios-industrias/mas-del-30-de-peruanos-no-esta-bancarizado>

- Más hogares peruanos elevan sus compras con tarjetas en el Perú. (2018, 9 de mayo). *Perú Retail*. Recuperado de: <https://www.peru-retail.com/mas-hogares-peruanos-elevan-sus-compras-con-tarjetas-en-el-peru/>
- Mendoza, M. (2017, 10 de julio). El 75% cree que usar herramientas biométricas para pagos online reduce riesgo de fraude. *El Comercio*. Recuperado de <https://elcomercio.pe/economia/mundo/75-cree-pagos-protegidos-herramientas-biometricas-reduce-fraude-440548>
- Mendoza, M. (2018, 17 de agosto). Las inversiones en seguridad informática no son aún una prioridad en Perú. *El Comercio*. Recuperado de <https://elcomercio.pe/economia/ejecutivos/inversiones-seguridad-informatica-son-prioridad-peru-noticia-541276>
- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo [MINCETUR]. (s.f.). *Acuerdo de libre comercio entre Perú y Chile*. Recuperado de http://www.acuerdoscomerciales.gob.pe/index.php?option=com_content&view=category&layout=blog&id=70&Itemid=93
- Ministerio de Defensa [MINDEF]. (2005). *Libro blanco de la Defensa Nacional*. Lima, Perú: Autor.
- Ministerio de Economía y Finanzas [MEF]. (2018). *Informe de actualización de proyecciones macroeconómicas 2018-2021*. Lima, Perú: Autor.
- Ministerio de la Producción [PRODUCE]. (2018, 7 de agosto). *PRODUCE: Ventas del sector retail crecieron 9.7% en mayo y superaron los S/3,200* [Nota de prensa]. Recuperado de <https://www.gob.pe/institucion/produce/noticias/17649-produce-ventas-del-sector-retail-crecieron-9-7-en-mayo-y-superaron-los-s-3200-millones>
- Mundo Finanzas. (2018). *El banco como cliente y proveedor*. Recuperado de <https://www.mundofinanzas.es/el-banco-como-cliente-y-proveedor>

- Nielsen. (2016, 3 de marzo). *Mix de formatos y e-commerce son dos de las 6 tendencias del Retail en Latam* [Nota de prensa]. Recuperado de <http://www.nielsen.com/latam/es/insights/news/2016/Mix-de-formatos-y-e-commerce-son-dos-de-las-6-tendencias-del-Retail-en-Latam.html>
- Nuechterlein, D. (1973). *United States: National interests in a changing world* [Estado Unidos: Intereses nacionales en un mundo cambiante]. Louisville, KY: Kentucky University Press.
- Nueva regulación de la SBS potenciaría a las Fintech. (2018, 29 de abril). *Gestión*. Recuperado de <https://gestion.pe/economia/nueva-regulacion-sbs-potenciaria-fintech-232564>
- OMC, FMI y Banco Mundial exhortan a reformar normas del comercio mundial. (2018, 30 de setiembre). *Gestión*. Recuperado de <https://gestion.pe/economia/mercados/omc-fmi-banco-mundial-exhortan-reformar-normas-comercio-mundial-245698>
- Oportunidades tras la guerra comercial EE.UU.-China. (2018, 16 de julio). *La Cámara*. Recuperado de <https://www.camaralima.org.pe/repositorioaps/0/0/par/iedep-revista/1807%20edición%20836%20baja.pdf>
- Organización de Estados Americanos [OEA]. (2018). *Sistema de Información Sobre Comercio Exterior* [SICE]. Recuperado de http://www.sice.oas.org/ctyindex/PER/PERAgreements_s.asp#Inforce
- Ortiz, P. (2012, 18 de abril). Bancos y proveedores críticos. *Pulso: La Tercera*. Recuperado de: <http://www.pulso.cl/opinion/bancos-y-proveedores-criticos/>
- Parque Arauco: La Hora del Planeta es un compromiso constante. (2018, 23 de marzo). *Perú Retail*. Recuperado de <https://www.peru-retail.com/parque-arauco-la-hora-del-planeta-compromiso-constante/>
- Peñaranda, C. (2018). Los TLC impulsaron creación de empresas y nuevos productos exportados. *La Cámara*, 2018(819), 6-10.

- Perú defiende a China como buen socio comercial ante advertencias de EEUU. (2018, 9 de febrero). *Marco Trade News*. Recuperado de <http://marcotradenews.com/noticias/peru-defiende-a-china-como-buen-socio-comercial-ante-advertencias-de-eeuu-59549>
- Poggi, J., Romero, L., Luy, M., & Sotomayor, N. (2015). Sistema financiero peruano 1990-2014: Manteniendo el equilibrio entre desarrollo y estabilidad financiera. *Revista de Temas Financieros*, 11(1), 1-22.
- Porter, M. E. (1990). *The competitive advantage of nations* [La ventaja competitiva de las naciones]. New York, NY: Free Press.
- Porter, M. E. (2009). *Ser competitivo*. Barcelona, España: Deusto.
- Power Data. (2018). *Big data: ¿En qué consiste?: Su importancia, desafíos y gobernabilidad*. Recuperado de <https://www.powerdata.es/big-data>
- Presidencia de la República del Perú. (2018). *Mensaje a la Nación: 2018, 28 de julio*. Lima, Perú: Autor.
- Presidencia del Consejo de Ministros [PCM]. (2016). *Organización del Estado*. Recuperado de http://www.peru.gob.pe/directorio/pep_directorio_gobierno.asp
- Programa de las Naciones Unidas para el Medioambiente [UNEP]. (2016). *Propuesta de estrategia de mediano plazo para 2018 2021*. Nairobi, Kenia: Autor.
- Qué pasa ahora tras la renuncia de PPK a la presidencia del Perú: 5 posibles escenarios (2018, 22 de marzo). *BBC*. Recuperado de <https://www.bbc.com/mundo/noticias-america-latina-43481062>
- Raimundo Morales: El final de los 90 fue, para la banca y para el país en general, muy duro. (2016, 13 de mayo). *Gestión*. Recuperado de <https://gestion.pe/tendencias/raimundo-morales-final-90-banca-pais-general-duro-120462>

- Red Iberoamericana de Indicadores de Ciencia y Tecnología [RICYT]. (2016). *Granted patents 2007-2016* [Patentes otorgadas 2007-2016]. Recuperado de <http://dev.ricyt.org/ui/v3/comparative.html?indicator=CPATOTOR>
- Responsabilidad Social Empresarial y Sustentabilidad [RSS]. (2018). *¿Qué son las empresas Fintech?: Definición, tipos, objetivos y ejemplos*. Recuperado de <http://www.responsabilidadsocial.mx/las-empresas-fintech-definicion-tipos-objetivos-ejemplos/>
- Retail Financiero. (2018a). *Historia del retail en Chile*. Recuperado de <http://retailfinanciero.org/quienes-somos/historia/>
- Retail Financiero. (2018b). *Retail Educa*. Recuperado de <http://retailfinanciero.org/retail-educa/>
- Reyes, S. (2018, 28 de marzo). Crecimiento del retail en el Perú. *Mercado Negro*. Recuperado de <http://www.mercadonegro.pe/crecimiento-del-retail-en-el-peru/>
- Riera, S. (2016, 14 de noviembre). De rentable a experiencial: Dos siglos evolucionando el retail. *Modaes Latinoamérica*. Recuperado de <https://www.modaes.com/backstage/de-rentable-a-experiencial-dos-siglos-evolucionando-el-retail.html>
- Rivera, E. (2014). *Empresas multinacionales latinoamericanas: Los casos de Brasil y Chile. (Serie Políticas Públicas y Transformación Productiva N°15)*. Santiago de Chile, Chile: Corporación Andina de Fomento.
- Rodríguez, H. (2018, 30 de mayo). El comercio online en la mira de los centros comerciales. *Conexión ESAN*. Recuperado de <https://www.esan.edu.pe/conexion/actualidad/2018/05/30/el-comercio-online-en-la-mira-de-los-centros-comerciales/>
- Ruiz, M. (2017, 13 de diciembre). Empresarios proyectan contratar más personal en 2018. *Perú21*. Recuperado de <https://peru21.pe/economia/trabajos-peru-proyectan-contratar-personal-2018-388070>

- Salas, B. (2018, 9 de mayo). Scotiabank acordó la compra del 51% de Banco Cencosud por US\$100 millones. *SEMANAeconómica.com*. Recuperado de <http://semanaeconomica.com/article/mercados-y-finanzas/banca-y-finanzas/289165-scotiabank-acordo-la-compra-del-51-de-banco-cencosud-por-us100-millones/>
- Salazar, F. (2016, 19 de setiembre). Elegir la ubicación de una tienda de manera acertada. *Conexión ESAN*. Recuperado de <https://www.esan.edu.pe/conexion/actualidad/2016/09/19/post-4/>
- Sanabria, J. F. (2017, 22 de agosto). La logística de la cadena de abastecimiento: Un desafío gerencial del siglo XXI. *Revista de Logística*. Recuperado de <https://revistadelogistica.com/actualidad/la-logistica-de-la-cadena-de-abastecimiento-un-desafio-gerencial-del-siglo-xxi/>
- Sector comercio creció 1.03% en el 2017 debido al Fenómeno El Niño costero. (2018, 26 de febrero). *Perú Retail*. Recuperado de <https://www.peru-retail.com/sector-comercio-crecio-1-03-2017-debido-fenomeno-nino-costero/>
- Sector retail en Perú crecerá este año por recuperación del consumo. (2018, 27 de junio). *PerúRetail*. Recuperado de <https://www.peru-retail.com/sector-retail-peru-2018/>
- Sector retail en Perú proyecta mantener su expansión en 2018 tras crecer 12.6% en los últimos años. (2018, 26 de febrero). *América Economía*. Recuperado de <https://www.americaeconomia.com/negocios-industrias/sector-retail-en-peru-proyecta-mantener-su-expansion-en-2018-tras-crecer-126-en>
- Sistema financiero de las Fintech podría ser regulado. (2018, 21 de setiembre). *PQS Perú*. Recuperado de <https://www.pqs.pe/tecnologia/sistema-financiero-de-fintech-podria-ser-regulado>

Sociedad Nacional de Industrial [SNI]. (2016, 15 de febrero). *Solo siete países tienen la peor burocracia que el Perú* [Noticias]. Recuperado de

<http://www.sni.org.pe/?p=5212>

Superintendencia de Banca, Seguros, y AFP [SBS]. (2011). *Encuesta de cultura financiera del Perú 2011-Enfin-2011*. Lima, Perú: Autor.

Superintendencia de Banca, Seguros, y AFP [SBS]. (2017a). *Memoria anual 2017*. Lima, Perú: Autor.

Superintendencia de Banca, Seguros, y AFP [SBS]. (2017b, marzo). Llegaron las Fintech: ¿Qué dicen los reguladores? *SBS Informa*, 2017(3), 1-5.

Superintendencia de Banca, Seguros, y AFP [SBS]. (2017c, abril). Estrategia nacional de inclusión financiera: El compromiso del sector público y el sector privado con miras al Bicentenario. *SBS Informa*, 2017(6), 1-5.

Superintendencia de Banca, Seguros, y AFP [SBS]. (2018a). *Sistema financiero peruano*. Lima, Perú: Autor.

Superintendencia de Banca, Seguros, y AFP [SBS]. (2018b). *Información estadística de banca múltiple*. Recuperado de http://www.sbs.gob.pe/app/stats_net/stats/EstadisticaBoletinEstadistico.aspx?p=1#

Superintendencia de Banca, Seguros, y AFP [SBS]. (2018c). *Evolución del sistema financiero: A junio de 2018*. Lima, Perú: Autor.

Superintendencia de Banca, Seguros, y AFP [SBS]. (2018d). *Información estadística de empresas financieras*. Recuperado de http://www.sbs.gob.pe/app/stats_net/stats/EstadisticaBoletinEstadistico.aspx?p=2#

Superintendencia de Banca, Seguros, y AFP [SBS]. (2018e). *Perú: Reporte de indicadores de inclusión financiera de los sistemas financiero, de seguros y de pensiones*. Lima, Perú: Autor.

- Tarrillo, L. (2018, 1 de octubre). *Estas son las tasas que brindan los bancos por las tarjetas*. *La República*. Recuperado de <https://larepublica.pe/economia/1328465-tasas-dan-bancos-tarjetas-economia-creditos>
- Un año del fallo de La Haya: Los beneficios que obtuvo el Perú. (2015, 27 de enero). *El Comercio*. Recuperado de <https://elcomercio.pe/politica/actualidad/ano-fallo-haya-beneficios-obtuvo-peru-382779>
- Valcárcel, N. (2018, 6 de marzo). 2018: Retail, el nuevo hábitat del comprador peruano. *Mercado Negro*. Recuperado de <http://www.mercadonegro.pe/2018-retail-el-nuevo-habitat-del-comprador-peruano/>
- Velásquez, V. M. (2008). *Lima a fines del siglo XIX*. Lima Perú: Universidad Ricardo Palma.
- World Integrated Trade Solution [WITS]. (2016). *Peru trade summary 2016 data* [Resumen de datos de comercio de Perú 2016]. Recuperado de <https://wits.worldbank.org/CountryProfile/en/Country/PER/Year/2016/Summary>
- Ysla, B. (2017, 8 de setiembre). Retailers en el 2018: Menos agresivas con precios, más agresivas con tarjetas de crédito. *SEMANAeconómica.com*. Recuperado de <http://semanaeconomica.com/article/sectores-y-empresas/comercio/242220-retail-2018-menos-agresivo-y-mas-creditos/>