

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATOLICA DEL PERÚ

ESCUELA DE POSGRADO



Planeamiento Estratégico para la Empresa CrediScotia Financiera S.A.

TESIS PARA OBTENER EL GRADO DE MAGÍSTER EN ADMINISTRACIÓN

ESTRATÉGICA DE EMPRESAS OTORGADO POR LA PONTIFICIA

UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ

PRESENTADO POR

Iván Renato Uribe Canchanya

Jacqueline Yovani Palacios Rodríguez

Honorio Fidel Canales Falconi

Asesor: Carlos Armando Bazán Tejada

Surco, diciembre 2019

Agradecimientos

Nuestra mayor gratitud y aprecio a todos nuestros profesores que nos acompañaron y guiaron en este camino que ha pasado a formar parte importante de nuestro desarrollo personal y profesional. A todos nuestros compañeros, con quienes compartimos aula, experiencias y conocimientos muy valiosos durante toda esta etapa. Finalmente, a nuestros familiares que, con su apoyo y paciencia incondicional, contribuyeron para mantenernos encaminados hacia el logro de esta meta.

Dedicatorias

A mis padres, Ana y Oscar, porque con su ejemplo representan la piedra angular para cada uno de mis logros. A mis hermanos Fares, Christian y Marjorie, porque son el impulso y motivación extra para cada uno de mis pasos.

Iván Uribe

A mi hijo Mathías a quien amo hasta el infinito. Él me inspira a ser su mejor ejemplo y es mi mayor fuente de motivación. A mi mamá María, quien me enseñó que con perseverancia y agradecimiento todos nuestros objetivos se alcanzan.

Jacqueline Palacios

A mi esposa Beatriz, mis hijos Analí, Carol y Nicolas; porque son mi mayor motivación y apoyo incondicional. Eternamente a mi madre Ana, por enseñarme a perseverar siempre!

Honorio Canales

Resumen Ejecutivo

El presente Plan Estratégico de CrediScotia Financiera S.A. [CSF], para el periodo 2020-2024, tiene como objetivo principal posicionar a CSF como la líder en el Perú en microfinanzas en las líneas de negocio de créditos de consumo y de préstamos a micro y pequeñas empresas y emprendimientos. El liderazgo de CSF en el Perú se verá reflejando en su: (a) participación de mercado, (b) rentabilidad, (c) oferta de valor, (d) calidad del servicio, y (e) ambiente laboral. De esta manera, se busca que CSF sea la líder en su sector y que sea reconocida como la mejor empresa para trabajar en Perú.

Los seis objetivos de largo plazo alineados a la visión de CSF son: (a) OLP1: Al 2024 alcanzar un ROAL de 8.0%, a marzo del 2019 CSF tiene un ROAL de 5.9%; (b) OLP2: Al 2024 alcanzar ingresos financieros por S/ 2,700 millones; (c) OLP3: Al 2024 alcanzar un NIAT de S/ 900 millones, al cierre del 2018 CSF alcanzó un NIAT de S/ 248 millones; (d) OLP4: Al 2024 disminuir la cartera crítica (deficiente, dudoso y pérdida) al 10.2%, a marzo del 2019 CSF presentó un ratio de cartera crítica de 12.23%; (e) OLP5: Al 2024 alcanzar colocaciones brutas de créditos de consumo y préstamos por S/ 7,500 millones, a marzo 2019 CSF obtuvo S/ 4,345 millones en colocaciones; y (f) OLP6: Al 2024 ser reconocida en el ranking en la posición número uno como la empresa con el mejor lugar para trabajar en Perú.

El Planeamiento Estratégico de CSF ha sido desarrollado bajo el modelo secuencial del proceso estratégico propuesto por D'Alessio (2015). En base a ello, se concluye que CSF es una empresa financiera con un alto potencial de crecimiento dadas las condiciones y oportunidades del mercado peruano que se caracteriza por un aún bajo porcentaje de bancarización de la población (43%) inferior al promedio de la región, al respaldo financiero y organizacional con el que cuenta por medio de SBP, y a los productos que actualmente ya le han permitido ganar una cuota de mercado importante en los créditos de consumo.

Abstract

This Strategic Plan of CrediScotia Financiera S.A. [CSF], for the period 2020-2024, has as its main objective to position CSF as the leader in Peru in microfinance in the business lines of consumer loans and loans to micro and small businesses and enterprises. CSF's leadership in Peru will be reflected in its: (a) market share, (b) profitability, (c) value offer, (d) quality of service, and (e) work environment. In this way, it is sought that CSF be the leader in its sector and be recognized as the best company to work in Peru.

The six long-term objectives (LTO) aligned with CSF's vision are: (a) LTO1: In 2024 reach a ROAL of 8.0%, in March 2019 CSF had a ROAL of 5.9%; (b) LTO2: In 2024 reach financial income of S / 2,700 million; (c) LTO3: In 2024 reach a NIAT of S / 900 million. In 2018, CSF reached a NIAT of S / 248 million; (d) LTO4: In 2024 decrease the critical portfolio (deficient, doubtful and loss) to 10.2%, in March 2019 CSF presented a critical portfolio ratio of 12.23%; (e) LTO5: In 2024 reach gross loans and consumer loans for S / 7,500 million, in March 2019 CSF obtained S / 4,345 million in loans; and (f) LTO6: In 2024 be recognized in the ranking in the number one position as the company with the best place to work in Peru.

The CSF Strategic Planning has been developed under the sequential model of the strategic process proposed by D'Alessio (2015). Based on this, it is concluded that CSF is a financial company with a high growth potential because of the conditions and opportunities of the Peruvian market characterized by an even low percentage of population banking (43%) below the regional average, a financial and organizational support with which it has through SBP, and the products that have now allowed it to gain a significant market share in consumer loans.

Tabla de Contenidos

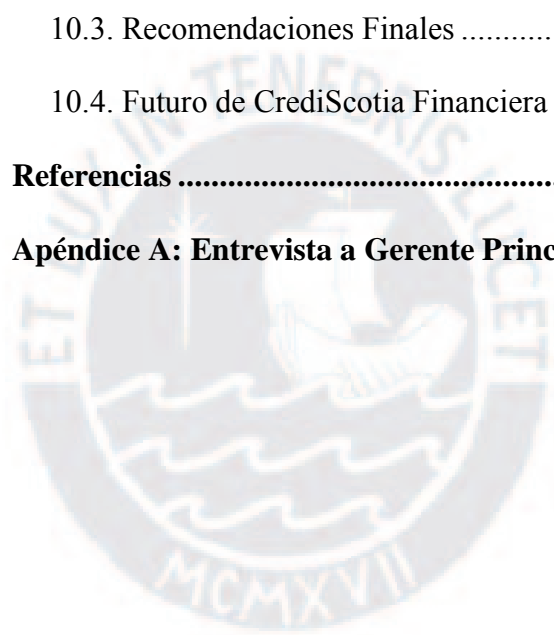
Lista de Tablas	vii
Lista de Figuras.....	ix
El Proceso Estratégico: Una Visión General.....	x
Capítulo I: Situación General de CrediScotia Financiera	1
1.1. Situación General.....	1
1.2. Conclusiones	4
Capítulo II: Visión, Misión, Valores, y Código de Ética.....	6
2.1. Antecedentes	6
2.2. Visión	7
2.3. Misión	8
2.4. Valores	9
2.5. Código de Ética	10
2.6. Conclusiones	11
Capítulo III: Evaluación Externa.....	13
3.1. Análisis Tridimensional de las Naciones	13
3.1.1. Intereses nacionales. Matriz de Intereses Nacionales (MIN)	13
3.1.2. Potencial nacional	15
3.1.3. Principios cardinales.....	23
3.1.4. Influencia del análisis en CrediScotia Financiera	25
3.2. Análisis Competitivo del País	27
3.2.1. Condiciones de los factores	28
3.2.2. Condiciones de la demanda	30
3.2.3. Estrategia, estructura, y rivalidad de las empresas	32
3.2.4. Sectores relacionados y de apoyo.....	34

3.2.5. Influencia del análisis en CrediScotia Financiera	35
3.3. Análisis del Entorno PESTE	37
3.3.2. Fuerzas económicas y financieras (E)	39
3.3.3. Fuerzas sociales, culturales, y demográficas (S).....	41
3.3.4. Fuerzas tecnológicas y científicas (T)	42
3.3.5. Fuerzas ecológicas y ambientales (E).....	44
3.4. Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE).....	45
3.5. CrediScotia Financiera y sus Competidores.....	45
3.5.1. Poder de negociación de los proveedores	46
3.5.2. Poder de negociación de los compradores.....	47
3.5.3. Amenaza de los sustitutos.....	50
3.5.4. Amenaza de los entrantes	50
3.5.5. Rivalidad de los competidores	51
3.6. CrediScotia Financiera y sus Referentes.....	54
3.7. Matriz Perfil Competitivo (MPC) y Matriz Perfil Referencial (MPR).....	54
3.8. Conclusiones	55
Capítulo IV: Evaluación Interna.....	58
4.1. Análisis Interno AMOFHIT	58
4.1.1. Administración y gerencia (A).....	58
4.1.2. Marketing y ventas (M)	60
4.1.3. Operaciones y logística. Infraestructura (O).....	61
4.1.4. Finanzas y contabilidad (F).....	62
4.1.5. Recursos humanos (H).....	68
4.1.6. Sistemas de información y comunicaciones (I)	69
4.1.7. Tecnología e investigación y desarrollo (T)	69

4.2. Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI).....	70
4.3. Conclusiones	70
Capítulo V: Intereses de CrediScotia Financiera y Objetivos de Largo Plazo	72
5.1. Intereses de CrediScotia Financiera.....	72
5.1.1. Asegurar la generación de rentabilidad sostenida en el tiempo	72
5.1.2. Asegurar el crecimiento del NIAT y de los ingresos financieros en dos cifras porcentuales año a año	73
5.1.3 Gestionar adecuadamente los riesgos de las carteras de crédito y los ratios de morosidad	73
5.1.4 Aumentar las colocaciones mediante el desarrollo del compromiso con los clientes y socios para satisfacer sus necesidades financieras	74
5.1.5 Ser el mejor lugar para trabajar.....	74
5.2. Potencial de CrediScotia Financiera.....	75
5.3. Principios Cardinales de CrediScotia Financiera	76
5.4. Matriz de Intereses de CrediScotia Financiera (MIO).....	77
5.5. Objetivos de Largo Plazo	77
5.6. Conclusiones	78
Capítulo VI: El Proceso Estratégico.....	80
6.1. Matriz de Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas (MFODA)	80
6.2. Matriz de la Posición Estratégica y Evaluación de Acción (MPEYEA)	80
6.3. Matriz Boston Consulting Group (MBCG).....	83
6.4. Matriz Interna Externa (MIE).....	85
6.5. Matriz Gran Estrategias (MGE)	86
6.6. Matriz de Decisión Estratégica (MDE).....	87
6.7. Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE)	89

6.8. Matriz de Rumelt (MR).....	89
6.9. Matriz de Ética (ME)	89
6.10. Estrategias Retenidas y de Contingencia	93
6.11. Matriz de Estrategias versus Objetivos de Largo Plazo.....	93
6.12. Matriz de Estrategias versus Posibilidades de los Competidores y Sustitutos.....	93
6.13. Conclusiones.....	93
Capítulo VII: Implementación Estratégica	97
7.1. Objetivos de Corto Plazo	97
7.2. Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo	97
7.3. Políticas de cada Estrategia	97
7.4. Estructura Organizacional de CrediScotia Financiera	102
7.5. Medio Ambiente, Ecología, y Responsabilidad Social.....	102
7.6. Recursos Humanos y Motivación.....	103
7.7. Gestión del Cambio	103
7.8. Conclusiones	103
Capítulo VIII: Evaluación Estratégica.....	105
8.1. Perspectivas de Control.....	105
8.1.1. Aprendizaje interno	105
8.1.2. Procesos (perspectiva interna)	105
8.1.3. Clientes	106
8.1.4. Financiera.....	107
8.2. Tablero de Control Balanceado (<i>Balanced Scorecard</i>)	107
8.3. Conclusiones	109
Capítulo IX: Competitividad de CrediScotia Financiera	110
9.1. Análisis Competitivo de CrediScotia Financiera.....	110

9.2. Identificación de las Ventajas Competitivas de CrediScotia Financiera	110
9.3. Identificación y Análisis de los Potenciales Clústeres de CrediScotia Financiera.....	112
9.4. Identificación de los Aspectos Estratégicos de los Potenciales Clústeres	113
9.5. Conclusiones	114
Capítulo X: Conclusiones y Recomendaciones	116
10.1. Plan Estratégico Integral (PEI).....	116
10.2. Conclusiones Finales	117
10.3. Recomendaciones Finales	121
10.4. Futuro de CrediScotia Financiera.....	122
Referencias	126
Apéndice A: Entrevista a Gerente Principal de CrediScotia Financiera S.A.	134



Lista de Tablas

Tabla 1.	<i>Análisis de los componentes de la visión actual de CSF</i>	7
Tabla 2.	<i>Análisis de los componentes de la misión actual de CSF</i>	9
Tabla 3.	<i>Colocaciones Brutas 2018</i>	14
Tabla 4.	<i>Estructura socioeconómica de la población según departamento (Urbano + Rural)</i>	16
Tabla 5.	<i>Oferta y Demanda Global Trimestral</i>	18
Tabla 6.	<i>Ranking de Perú en el tiempo, periodo 2016-2018</i>	20
Tabla 7.	<i>Estructura del Sistema Financiero Peruano</i>	33
Tabla 8.	<i>Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE) de CSF</i>	45
Tabla 9.	<i>Índice de morosidad de los créditos (porcentajes)</i>	48
Tabla 10.	<i>Créditos Directos de las Empresas Financieras al 31 de mayo 2019 (en miles de soles)</i>	51
Tabla 11.	<i>Indicadores Financieros de las Empresas Financieras al 31 de mayo 2019 (en porcentaje)</i>	53
Tabla 12.	<i>Créditos Directos de las Cajas Municipales al 31 de mayo 2019 (en miles de soles)</i>	54
Tabla 13.	<i>Matriz Perfil de Competitividad (MPC)</i>	56
Tabla 14.	<i>Matriz Perfil Referencial (MPR)</i>	57
Tabla 15.	<i>Clasificación de CSF a mayo 2019</i>	60
Tabla 16.	<i>Balance General CrediScotia Financiera al 30 de Abril 2019. Activos (en Miles de Soles)</i>	64
Tabla 17.	<i>Balance General CrediScotia Financiera al 30 de Abril 2019. Pasivos (en Miles de Soles)</i>	65
Tabla 18.	<i>Estado de Ganancias y Pérdidas de CSF al 30 de Abril 2019 en Miles de Soles</i> . 66	

Tabla 19. Indicadores financieros de CSF al 30 de Abril 2019 (en porcentaje).....	67
Tabla 20. <i>Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI) de CSF</i>	71
Tabla 21. <i>Matriz FODA de CrediScotia Financiera</i>	81
Tabla 22. <i>Matriz de la Posición Estratégica y Evaluación de Acción (PEYEA) de CSF</i>	82
Tabla 23. <i>Matriz de Decisión Estratégica (MDE) de CSF</i>	88
Tabla 24. <i>Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE) de CSF</i>	90
Tabla 25. <i>Matriz de Rumelt (MR) de CSF</i>	91
Tabla 26. <i>Matriz de Ética (ME) para las Estrategias de la MR de CSF</i>	92
Tabla 27. <i>Matriz de Estrategias Retenidas y de Contingencia de CSF</i>	94
Tabla 28. <i>Matriz de Estrategias versus Objetivos de Largo Plazo (MEOLP) de CSF</i>	95
Tabla 29. <i>Matriz de Estrategias versus Posibilidades de los Competidores y Sustitutos</i>	96
Tabla 30. <i>Matriz de Presentación de los OCP para CSF</i>	98
Tabla 31. <i>Matriz de Recursos Asignados para los OCP de CSF</i>	99
Tabla 32. <i>Matriz de Políticas por Estrategia de CSF</i>	101
Tabla 33. <i>Balanced Scorecard de CSF</i>	108
Tabla 34. <i>Plan Estratégico Integrado (PEI) de CSF</i>	124

Lista de Figuras

<i>Figura 1.</i>	Grupo Económico de CrediScotia Financiera: The Bank of Nova Scotia.	1
<i>Figura 2.</i>	Utilidad Neta de CSF (S/ MM) en los periodos 2016, 2017 y 2018.....	4
<i>Figura 3.</i>	Las ocho regiones naturales del Perú.....	17
<i>Figura 4.</i>	Producto Bruto Interno por componentes del gasto: 2018_1 y 2019_1 (Variación porcentual del índice de volumen físico respecto al mismo período del año anterior).....	19
<i>Figura 5.</i>	Benchmarking de Perú, puntajes por área.....	20
<i>Figura 6.</i>	Ranking de Perú en el Índice Global de Innovación.....	21
<i>Figura 7.</i>	Políticas de Estado del Acuerdo Nacional.	27
<i>Figura 8.</i>	Índice de Competitividad Global.....	29
<i>Figura 9.</i>	Demanda Interna en el Perú (en miles S/), periodo 2000 – 2018.....	31
<i>Figura 10.</i>	Demanda Interna y PBI (variaciones porcentuales reales), 2011-2020.....	32
<i>Figura 11.</i>	Sistema Financiero: Estructura de los Créditos Directos (mayo 2019).....	34
<i>Figura 12.</i>	Inflación (variación porcentual), periodo junio 2016 – junio 2019.....	40
<i>Figura 13.</i>	Proyección de la Inflación: 2015 – 2020 (variación porcentual).....	41
<i>Figura 14.</i>	Índice de morosidad de los créditos de CSF.	49
<i>Figura 15.</i>	Colocaciones por tipo de crédito de CSF.....	50
<i>Figura 16.</i>	Accionistas, Directorio y Plana Gerencial de CSF.....	59
<i>Figura 17.</i>	Resultados de la Matriz PEYEA de CSF y la industria financiera.....	83
<i>Figura 18.</i>	Resultados de la Matriz BCG para CSF y la industria financiera.	84
<i>Figura 19.</i>	Resultados de la Matriz IE para CSF.....	86
<i>Figura 20.</i>	Resultados de la Matriz GE para CSF.	87
<i>Figura 21.</i>	Nueva Estructura Propuesta para CSF.....	102

El Proceso Estratégico: Una Visión General

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

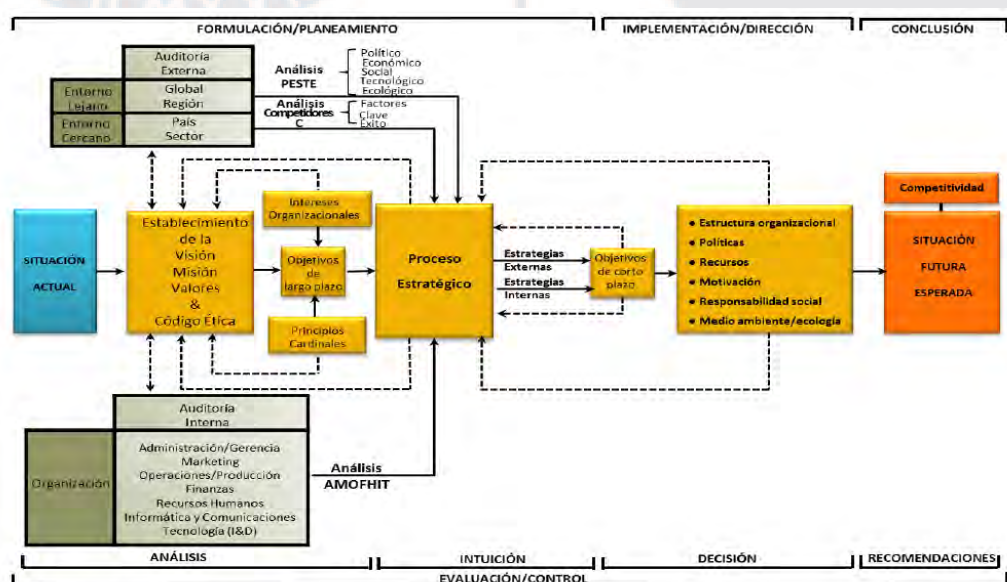


Figura 0. Modelo secuencial del proceso estratégico.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Nota: Este texto ha sido tomado de *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia* (3a ed. rev., p. 10-13), por F. A. D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson.

Capítulo I: Situación General de CrediScotia Financiera

1.1. Situación General

CrediScotia Financiera S.A. [CSF] es una empresa peruana creada en 1994 inicialmente bajo la razón social de Banco de Trabajo. Al ser adquirida, en el 2008, por Scotiabank Perú S.A.A. [SBP], CSF se convirtió en una empresa financiera y cambió su denominación social a CrediScotia Financiera S.A. De esta manera, CSF pasó a formar parte del Grupo Scotiabank [GSB] -tal como se muestra en la Figura 1-, la cual cuenta con experiencia en el mercado internacional y es de origen canadiense. El objeto social de CSF es la atención de clientes para créditos de consumo y la realización de préstamos a pequeñas empresas y negocios para emprendimiento. Por lo tanto, su oferta de valor está compuesta por: (a) tarjetas de crédito: tarjeta Única; (b) préstamos personales; (c) préstamos a empresas; (d) pasivos: cuentas de ahorro, depósitos a plazo fijo y CTS; y (d) seguros obligatorios y optativos.

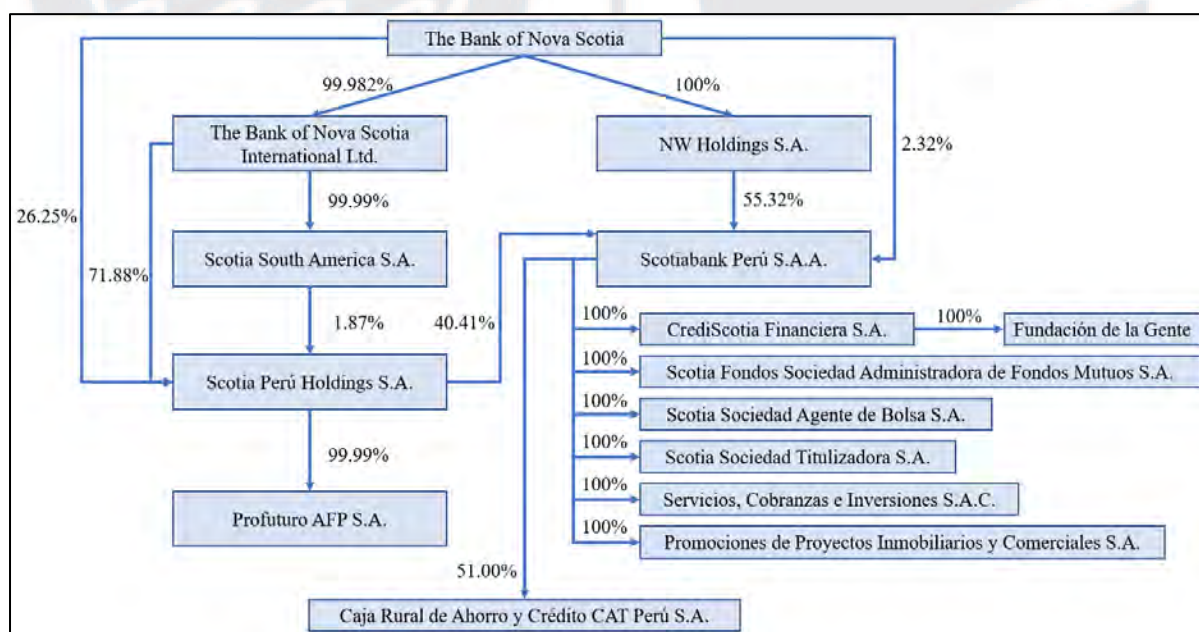


Figura 1. Grupo Económico de CrediScotia Financiera: The Bank of Nova Scotia. Adaptado de Superintendencia del Mercado de Valores, 2019. Recuperado de http://www.smv.gob.pe/Bp_Grupoeconomico?op=bq9

De acuerdo con la Memoria Anual 2018 de CSF (CrediScotia Financiera, 2018), cada uno de sus segmentos de oferta de valor alcanzó los siguientes resultados:

a) Tarjetas de crédito:

Se obtuvieron colocaciones brutas de tarjetas por encima de los S/ 1,240 millones al cierre del 2018. En consecuencia, se obtuvo un crecimiento del 10% respecto al 2017 y una participación del 5.0% del total del mercado. CSF tiene una cartera de 724 mil clientes con un portafolio multisegmento enfocado principalmente en los niveles socioeconómicos (NSE) B, C y D de la población peruana.

b) Préstamos personales:

Se obtuvieron colocaciones brutas en préstamos personales por más de S/ 2,254 millones al cierre del 2018, resultando en un crecimiento de 14.4% respecto al 2017 y una participación de mercado del 6.0%. CSF tiene una cartera de 369 mil clientes entre personas naturales, trabajadores dependientes de instituciones privadas o estatales y trabajadores independientes con o sin negocio propio.

c) Préstamos a empresa:

Las colocaciones brutas ascendieron a S/ 763 millones al cierre del 2018, los cuales representaron el 1.9% de participación del total del mercado y una cartera de 95 mil clientes. En la gama de productos que ofrece sobresale la Línea de Capital de Trabajo con dinero en efectivo para financiar compras de insumos y mercadería.

d) Pasivos:

Se obtuvo una captación de S/ 1,101 millones al finalizar el 2018. Dichos pasivos están compuestos por sus tres productos principales: (a) cuentas de

ahorro por S/150 millones, (b) depósitos a plazo fijo por S/ 841 millones y (c) CTS por S/ 109 millones.

e) Seguros:

Se generaron ingresos por S/ 84 millones al cierre del 2018, con un crecimiento de 19% en comparación al 2017. CSF ha logrado consolidarse principalmente en los seguros optativos de prima única con desembolsos de desempleo e incapacidad temporal. Estos seguros optativos están diseñados para cubrir riesgos personales y de negocios.

Asimismo, CSF posee canales de venta físicos y no presenciales. En cuanto a los canales físicos, CSF cuenta con una red de 252 puntos de atención conformada por 93 agencias tradicionales, 12 agencias en Makro (alianza), cuatro oficinas compartidas en Scotiabank, cuatro oficinas compartidas en el Banco de la Nación, cuatro oficinas en Centros de Negocio, 100 oficinas especiales en retail y 48 establecimientos de operaciones básicas (cajeros express). Por otro lado, el canal no presencial se sustenta en la plataforma digital “dineroaltoque.com”. Esta plataforma se encuentra en pleno crecimiento, siendo así que en el 2018 obtuvo un crecimiento de 114% en las visitas a la página, 85% de crecimiento en registros de usuarios y un aumento de 79% en las ventas por la plataforma digital.

Una vista general de los resultados financieros de CSF para el periodo 2018 muestra que obtuvo un ingreso de S/1,331 millones y una utilidad neta de S/ 248 millones que representa una cifra récord para la empresa y que superó en 24% a la utilidad neta del 2017 que ascendió a los S/ 200 millones, tal como se muestra en la Figura 2. Este crecimiento es explicado principalmente al mayor margen financiero obtenido, en el cual los ingresos por intereses crecieron en 11% mientras los gastos por intereses se redujeron en 10%. A nivel de rentabilidad, CSF logró una rentabilidad sobre patrimonio promedio (ROAE) en el 2018 de 28.4% anual, superior al 27.0% del 2017. Debido a eso, en términos de utilidad, CSF se

mantiene en el primer lugar de las financieras con una participación del 52% al cierre del 2018.

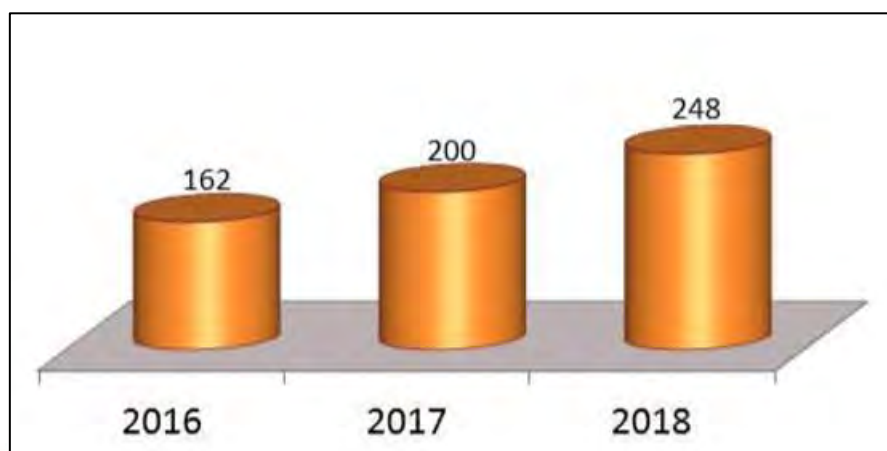


Figura 2. Utilidad Neta de CSF (S/ MM) en los periodos 2016, 2017 y 2018. Tomado de “Memoria Anual 2018” por CrediScotia Financiera, 2018 (<https://www.bvl.com.pe/hhii/B80134/20190328182501/MEMORIA32ANUAL32CSF322018.PDF>).

1.2. Conclusiones

CSF es una subsidiaria de Scotiabank Perú S.A.A. [SBP], que a su vez forma parte del Grupo Scotiabank [GSB]. CSF tiene una reciente historia iniciada en 1994 y como parte de SBP desde el 2008. CSF cuenta con un alto potencial de crecimiento en el corto y mediano plazo, tal como lo ha venido logrando en sus últimos resultados financieros que, en términos de utilidad, se constituye como la primera financiera con una participación del 52%. En tal sentido, es importante que dicho potencial de crecimiento pueda mantenerse y explotarse al largo plazo mediante nuevas estrategias en su modelo de negocio que permitan repotenciar a la organización a nivel de su estructura, cultura, tecnología, oferta de valor, cartera de clientes, y su entorno (sociedad y medio ambiente).

CSF cuenta con una gran red de agencias a nivel nacional con presencia en todos los Departamentos del Perú. A su vez, tiene alianzas estratégicas con SBP y empresas retail, los cuales les permite articular nuevas formas de llegar a sus clientes potenciales representados principalmente por las personas naturales como trabajadores dependientes o independientes y

los emprendedores. Asimismo, un canal muy importante en pleno siglo XXI es el digital; para ello, CSF cuenta con una plataforma digital que les permite el contacto permanente con sus clientes actuales o potenciales clientes. La plataforma de CSF está en pleno crecimiento, lo cual genera una ventaja competitiva para su posicionamiento como la primera microfinanciera del país.

Se identifica como la principal oferta de valor de CSF a los préstamos personales que ascendieron a S/ 2,254 millones, seguido de las tarjetas de crédito con S/1,240 millones, los pasivos por S/1,101 millones, los préstamos a empresas con un total de S/ 763 millones y los seguros con tan solo S/ 84 millones. El mercado nacional le permite a CSF contar con una brecha para seguir creciendo en cada uno de sus segmentos de oferta de valor con la actual cartera de productos que ofrece. Además, CSF cuenta con el respaldo de SBP, para repotenciar su crecimiento aprovechando la alianza existente para incrementar su red de agencias y oficinas, así como el uso de la red de cajeros de SBP para todos los clientes de CSF. De esta manera, CSF asegura y consolida su liderazgo en los próximos años.

En el 2018 CSF logró un desempeño sólido y de buen crecimiento sustentado en el récord de utilidad neta alcanzado, el cual creció un 24% respecto al 2017. Es importante que CSF pueda sostener dicho desempeño y crecimiento en el mediano y largo plazo mediante la articulación de un plan estratégico que plantee: (a) una visión clara para todos sus trabajadores y que esté en concordancia con el contexto actual; (b) objetivos de largo y corto plazo alineados a dicha visión y enfocados en asegurar un crecimiento sostenido en el tiempo de la rentabilidad de CSF y (c) virar hacia la sustentabilidad del negocio de CSF con un compromiso de responsabilidad social y ambiental.

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

2.1. Antecedentes

La empresa CSF se enfoca en la atención de clientes para créditos de consumo y la realización de préstamos a pequeñas empresas y negocios. A su vez, CSF destaca como la principal empresa financiera del Perú con el 52% de participación del mercado. CSF cuenta con el respaldo de Scotiabank Perú S.A.A. [SBP] y del Grupo Scotiabank [GSB] liderado por The Bank of Nova Scotia [BNS]. El respaldo de SBP está materializado mediante una alianza con CSF para repotenciar la red propia de CSF, en la cual SBP pone a disposición 969 cajeros automáticos 9,096 agentes corresponsales a nivel nacional. Además, CSF posee agencias a nivel nacional y en todos los Departamentos del Perú, conformando una red con un total de 88 agencias tradicionales.

La experiencia de SBP ha favorecido al crecimiento de CSF y fortaleciéndola en la última década desde su adquisición. Asimismo, CSF se encuentra en la búsqueda de nuevas estrategias para su modelo de negocio con enfoque en: (a) calidad en el servicio al cliente; (b) capacidades analíticas en modelos de riesgos y venta; (c) eficiencia operativa; y (d) compromiso de los colaboradores. De esta manera, CSF busca seguir consolidándose en el mercado de consumo y las microfinanzas en el Perú, siendo la líder del mercado. Por último, CSF obtuvo cinco premios y reconocimientos principales durante el 2018:

- Puesto nueve en el ranking Great Place to Work.
- Reconocimiento al mejor programa de Flexibilidad Laboral en los Premios ABE a la Responsabilidad Social Laboral otorgado por la Asociación de Buenos Empleadores [ABE].
- Puesto 10 de 180 empresas participantes del Ranking PAR de Equidad de Género en las Organizaciones.

- Segundo puesto en el Concurso de Buenas Prácticas Laborales del Ministerio de Trabajo, obtenido mediante la implementación del Programa Más de CSF.
- Obtuvo el distintivo de Empresa Socialmente Responsable otorgado por Perú 2021 por su gestión ética y sostenible con sus stakeholders.

2.2. Visión

La visión actual de CSF es la siguiente: “Ser la financiera más ágil y simple para los clientes y el mejor lugar para trabajar para nuestros colaboradores.” (CrediScotia Financiera, 2018). La visión actual de CSF demuestra su orientación hacia la búsqueda de eficiencia y su preocupación por sus clientes (ágil y simple para los clientes), así como a ser un excelente lugar de trabajo para sus colaboradores. Estos aspectos de la visión actual de CSF se alinean fuertemente a los premios obtenidos durante el 2018, siendo una demostración clara de las acciones de CSF para lograr su visión propuesta. Según se muestra en la Tabla 1, de acuerdo con los componentes de una visión, se puede identificar que ésta es principalmente: (a) motivadora al cambio; (b) con proyección futura; (c) simple y clara; (d) ambiciosa, convincente y realista; (e) reconocida por todos; y (d) con idea clara de adónde desea ir la organización. Sin embargo, la visión carece de los siguientes componentes: (a) horizonte de tiempo; (b) alcance geográfico; (c) sentido de urgencia; y (d) forma de medir.

Tabla 1.

Análisis de los componentes de la visión actual de CSF

Componentes de una visión	¿Cumple?
1 Ideología que motiva cambios	Sí
2 Proyección futura	Sí
3 Ser simple, clara y comprensible	Sí
4 Ser ambiciosa, convincente y realista	Sí
5 Con un horizonte de tiempo	No
6 Con un alcance geográfico	No
7 Crear un sentido de urgencia	No
8 Ser reconocida por todos	Sí
9 Idea clara de adónde desea ir la organización y por qué	Sí

Nota. Elaboración propia.

En tal sentido, la visión propuesta es la siguiente: “Para el año 2024 CrediScotia será la líder en el Perú en microfinanzas en las líneas de negocio de créditos de consumo y de préstamos a pequeñas empresas y emprendimientos, con enfoque en la calidad del servicio, la adecuada gestión de riesgos crediticios, y constituyéndose como la mejor empresa para trabajar en el país.”

2.3. Misión

La misión actual de CSF es “Dar acceso a soluciones financieras rentables, sencillas, oportunas y flexibles que mejoren la calidad de vida de las familias y segmentos emergentes del Perú” (CrediScotia Financiera, 2016). La misión actual de CSF destaca la mejora de calidad de vida de sus clientes, sin quedar claro si dichos clientes solo están conformados por personas naturales o emprendedores. A su vez, se menciona que su mercado objetivo es el Perú y que brindan el acceso a soluciones financieras rentables sin indicar si se tratan de inversiones, negocios o proyectos ni los tipos de productos que ofrece. Según se muestra en la Tabla 2, de acuerdo con los componentes de una misión, se puede identificar que ésta principalmente cumple con indicar parcialmente quiénes son sus clientes y la competencia geográfica. Sin embargo, la misión actual no cumple con indicar: (a) los productos; (b) estado tecnológico; (c) estado de la organización y solvencia financiera; (d) filosofía en cuanto a creencias, valores, aspiraciones básicas y prioridades éticas; (e) autoconcepto e identificación de su ventaja competitiva; (f) preocupación por la imagen pública y (g) preocupación por los empleados.

En tal sentido, la misión propuesta es la siguiente: “Ofrecer productos de créditos de consumo y préstamos para la creación y crecimiento de negocios, proyectos empresariales y de emprendedores en todo el Perú. Para lograrlo, estaremos a la vanguardia tecnológica con una plataforma digital actualizada que nos acerque y sirva a nuestros clientes dándoles acceso a soluciones financieras rentables, sencillas, oportunas, y flexibles que mejoren su calidad de

vida. Basándonos en principios y valores éticos, compartidos por nuestros empleados y clientes, buscamos ofrecer el mejor ambiente laboral y aumentar nuestra responsabilidad hacia el medio ambiente y la sociedad.”

Tabla 2.

Análisis de los componentes de la misión actual de CSF

Componentes de una misión	¿Cumple?
1 Clientes - Consumidores	Parcialmente
2 Productos: bienes o servicios	No
3 Mercados	Sí
4 Tecnología	No
5 Preocupación por la supervivencia, crecimiento y rentabilidad	No
6 Filosofía	No
7 Autoconcepto	No
8 Preocupación por la imagen pública	No
9 Preocupación por los empleados	No

Nota. Elaboración propia.

2.4. Valores

Los valores de CSF son el respeto, integridad, pasión y responsabilidad. Estos valores representan uno de los tres pilares culturales de la filosofía de trabajo de CSF. En ese sentido, CSF establece como sus otros dos pilares el trabajo en equipo y vender con calidad. A partir del 2018, CSF estableció su esencia para su filosofía de trabajo bajo el lema de “Lo hacemos CON TODO” que busca dar cumpliendo a sus tres pilares culturales. De esta manera, CSF promueve una actitud ganadora que motiva a sus empleados a dar lo mejor, a esforzarse cada día y a hacer que las cosas pasen, superando los retos que se presenten. Sin embargo, es importante fortalecer los valores actuales detallándolos y ampliándolos de tal forma que se fortalezcan.

Para el presente Planeamiento Estratégico de CSF se propone ampliar y detallar los valores de acuerdo con lo siguiente:

- Respeto: A los clientes, a los empleados, a la cultura y esencia de CSF, a todos nuestros stakeholders y al medio ambiente.

- Integridad: Actuar con coherencia y consistencia, haciendo que nuestras acciones representen realmente lo que somos y lo que queremos llegar a ser.
- Pasión: Ser apasionados en nuestro trabajo para lograr los objetivos, dando lo mejor, trabajando en equipo y buscando la mejora continua.
- Responsabilidad: Tener el compromiso para cumplir con los objetivos según los plazos y respetando los acuerdos internos y externos.
- Honestidad: Actuar y tomar decisiones con transparencia y sin faltar a la verdad.

2.5. Código de Ética

El Código de Ética tiene por objeto establecer los valores institucionales, principios, derechos, deberes y prohibiciones éticas que deben regir para todos los directores, funcionarios, trabajadores, proveedores y practicantes de CSF, quienes deben comprometerse a leerlo y cumplir con su contenido. CSF promueve normas y expectativas de acuerdo con la conducta que se debe adoptar en los negocios para los directores, funcionarios y todos los empleados:

- Cumplir con la ley del lugar donde la Financiera lleve a cabo sus actividades
- Evitar que directores, funcionarios o empleados o que la Financiera tengan algún conflicto de interés.
- Desenvolverse en forma honesta e íntegra.
- Mantener en reserva los activos, comunicaciones, información y transacciones de la Financiera y de sus clientes y proteger la integridad y seguridad de éstos.
- Tratar a todos en forma justa y equitativa, ya sea clientes, proveedores, empleados u otros que traten con la Financiera.
- Honrar compromisos ante las comunidades en las que la Financiera y sus subsidiarias operen.

A su vez, el Directorio debe garantizar su cumplimiento y que se lleva a cabo un proceso adecuado y efectivo para asegurar el cumplimiento del Código de ética y conducta.

2.6. Conclusiones

CSF ha logrado importantes reconocimientos durante el 2018, catalogándola principalmente como un buen lugar para trabajar y con responsabilidad social y laboral. Dichos reconocimientos son una clara muestra de la búsqueda de CSF de ser reconocida como una organización con un importante enfoque humano y social, los cuales se constituyen como elementos distintivos en la esencia que promulgan dentro de su cultura organizacional. Sin embargo, CSF tiene deficiencias en la definición de su visión, misión y valores, los cuales deben ser redefinidos y repotenciados para buscar obtener mejores resultados como organización y para solidificar su modelo de negocio. En base a ello, como parte del Planeamiento Estratégico de CSF, se establece una propuesta de rediseño en su misión, visión y valores, para buscar la integridad entre ellas y que sirvan como elementos distintos de su cultura tanto a nivel interno con sus trabajadores como a nivel externo con sus clientes y stakeholders.

La visión actual de CSF está muy relacionada a los tipos de premios que CSF obtuvo durante el 2018. Por lo tanto, su definición simple y clara ha favorecido a que su visión sea promovida de forma efectiva hacia sus trabajadores. Sin embargo, dicha visión no cumple con indicar un horizonte de tiempo, un alcance geográfico, el sentido de urgencia y ser medible. Estas deficiencias pueden representar un impedimento a seguir obteniendo mejores resultados en el mediano y largo plazo, dado que se pierde claridad hacia los próximos años. En base a ello, se propone una nueva visión estableciendo: (a) un horizonte de tiempo y sentido de urgencia para su cumplimiento: año 2023; (b) un objetivo ambicioso: ser la financiera líder en el Perú; (c) ser medible: microfinanciera con mayor utilidad.

En cuanto a la misión actual de CSF, se propone un rediseño total dando cumplimiento a cada uno de los componentes que debe satisfacer una misión: (a) clientes: empresas y emprendedores; (b) productos: créditos de consumo y préstamos; (c) mercados: Perú; (d) tecnología: plataforma digital; (e) preocupación por el crecimiento: la financiera con mayor rentabilidad; (f) filosofía: principios y valores éticos, (g) imagen pública: responsable socialmente y (g) preocupación por los empleados: mejor ambiente laboral.

Por último, se plantea que los valores deben ser repotenciados mediante la inclusión de sus definiciones y enfoque. Asimismo, se agrega la honestidad como el quinto valor y fortaleciendo la integración entre cada uno de ellos y la esencia que promulga CSF mediante su lema: “Lo hacemos CON TODO”. Está claramente marcado que CSF, en los últimos años, está trabajando fuertemente hacia un enfoque humano socialmente responsable. Por lo tanto, el fortalecimiento de sus valores y de su esencia como cultura organizacional beneficiará en lograr los objetivos planteados en el mediano y largo plazo como parte del Planeamiento Estratégico para CSF. Se considera que el marco del código de ética es el adecuado, el cual es una disposición de Scotiabank Perú y, por ende, del Grupo Scotiabank a nivel global.

En conclusión, la misión, visión, los valores y el código de ética son componentes esenciales que fomentan las bases para la organización, su cultura, y el establecimiento de objetivos de mediano y largo plazo.

Capítulo III: Evaluación Externa

La evaluación externa que se desarrolla en el presente Capítulo III está compuesta por: (a) el análisis tridimensional de las naciones; (b) el análisis competitivo del país; y (c) el análisis del entorno PESTE (político, económico, social, tecnológico y ecológico).

3.1. Análisis Tridimensional de las Naciones

De acuerdo con D'Alessio (2008), la teoría tridimensional de las relaciones entre naciones propuesta por Frederick Hartmann (1978), puede ser utilizada por analogía para el análisis de la relación entre las organizaciones. En ese sentido, el objetivo del análisis tridimensional de las naciones es determinar la influencia que puede ejercer el contexto del país y de las organizaciones sobre CSF. Para ello, se analizan los intereses nacionales (de la organización), el potencial nacional (de la organización), y sus principios. Además, dado que CSF es una empresa financiera, un aspecto importante es el conocimiento de las características económicas y financieras del país, de sus organizaciones, y de su población.

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

D'Alessio (2008) señaló que las organizaciones deben manejar sus intereses enfocándose en: (a) los intereses organizacionales vitales, mayores y periféricos; (b) las organizaciones con las que se va a interactuar; (c) la competencia: quiénes y cómo son; y (d) alianzas con otras organizaciones.

Intereses Organizacionales de CSF. CSF busca seguir consolidando su desempeño en base al éxito de su modelo de negocio enfocado en la operación de sus tres principales líneas de negocios: préstamos personales, tarjetas de crédito y créditos a microempresas. Así mismo, como factor transversal a todas las líneas de negocio, se encuentra la adecuada y prudente política de gestión de riesgo crediticio, el cual implica mantener un adecuado nivel de riesgo de los portafolios de colocaciones con un ratio bajo en morosidad inferior al 8%.

Organizaciones con las que interactúa. Las organizaciones con las que interactúa CSF pueden ser diferenciadas en: otras organizaciones financieras y bancarias, proveedores, organizaciones clientes y relacionadas por la naturaleza del negocio. A nivel de organizaciones bancarias principalmente interactúa con SBP dado que CSF es una subsidiaria. CSF tiene una lista de proveedores que le brindan distintos tipos de servicios como seguridad, consultorías de negocio y tecnología, información crediticia de personas jurídicas y naturales para evaluación de clientes, marketing y publicidad, distribución, comercialización telefónica de productos, y contact center. Además, debido a la naturaleza de sus líneas de negocio, CSF tiene una alta interacción con la mediana y pequeña empresa, los cuales representan una parte importante de su cartera de clientes.

La competencia. Los principales competidores de CSF, a nivel de los negocios financieros, son: (a) Banco Falabella, (b) Banco Ripley, (c) Financiera ¡Oh!, (d) MiBanco, (e) Banco Cencosud y (f) Compartamos. En la Tabla 3 se muestran las colocaciones brutas de CSF y de sus tres principales competidores durante el 2018. Además, a nivel nacional, las Cajas Municipales representan un espacio competitivo muy importante a nivel de las microfinanzas.

Tabla 3.

Colocaciones Brutas 2018

	Crediscotia		F. Oh!		B. Falabella		B. Ripley	
	Dic-17	Dic-18	Dic-17	Dic-18	Dic-17	Dic-18	Dic-17	Dic-18
Colocaciones Brutas (S/ MM)	3,922	4,280	996	1,329	3,511	3,043	1,854	1,911
Número de Deudores	725	718	606	713	1,079	1,044	504	504
Crédito Promedio	5,410	5,959	1,644	1,864	3,255	2,914	3,676	3,795
Microempresa (*)	24.5%	17.7%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%
Préstamos personales	47.7%	54.8%	0.0%	0.0%	3.2%	1.8%	50.6%	53.3%
Tarjeta de crédito	27.4%	27.1%	38.2%	37.4%	97.0%	98.5%	49.4%	46.7%
Hipotecarios	0.0%	0.0%	61.9%	62.6%	0.1%	0.1%	0.0%	0.0%
Otros (**)	0.4%	0.4%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%

(*) *Micro y Pequeña Empresa.*

(**) *Préstamos a Medianas y Grandes Empresas.*

Nota. Adaptado de "Informe Anual de Clasificación" por Apoyo & Asociados, 2019. (<http://www.smv.gob.pe/ConsultasP8/temp/CrediScotia%20dic18%20pub.pdf>).

Alianzas. CSF busca desarrollar alianzas que le permita aumentar la capacidad de sus canales físicos como agencias, oficinas y cajeros. CSF tiene una alianza -por ser una subsidiaria- con SBP para la utilización de su red de cajeros a nivel nacional, así como de oficinas dentro de las agencias de SBP. Además, CSF cuenta con un sólido respaldo de SBP en temas de liquidez y gestión de riesgo (Apoyo & Asociados, 2019). En el 2018, CSF consolidó la alianza con Makro para obtener la exclusividad en los medios de pago y la colocación de tarjetas, dando como resultado S/ 329 millones de facturación y 46,000 tarjetas colocadas (CrediScotia Financiera, 2018). Se considera que las alianzas estratégicas con empresas retail de consumo masivo son muy importantes dado que permite principalmente la atracción de clientes de forma directa para la colocación de portafolios de crédito personal.

3.1.2. Potencial nacional

De acuerdo con Hartmann (1957), para analizar el potencial nacional existen siete aspectos o dominios principales, los cuales son: (a) demográfico; (b) geográfico; (c) económico; (d) tecnológico y científico; (e) histórico, psicológico, y sociológico; (f) organizacional y administrativo; y (g) militar. Asimismo, D'Alessio (2008) mencionó que de forma análoga se puede describir el potencial de la organización y que este debe ser analizado en las siete áreas: (a) gerencia/administración; (b) marketing; (c) operaciones; (d) finanzas; (e) recursos humanos, (f) sistemas de información y comunicaciones, y (g) tecnología, investigación y desarrollo.

Demográfico. El Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI) dio a conocer que, de acuerdo con los resultados del Censo Nacional 2017, la población total del Perú llegó a 31 millones 237 mil 385 habitantes, con una población económicamente activa (PEA) de más de 17 millones equivalente al 55.11% de la población. A su vez, la incidencia de pobreza y pobreza extrema a nivel nacional en el 2017 es de 21.7% y 3.79% respectivamente.

Asimismo, el INEI (2019) estima que la población actual ya ha superado los 32 millones de

habitantes y, según la Compañía peruana de estudios de mercados y opinión pública, dicha población se divide en los niveles socioeconómicos (NSE) AB 12.4%, C 27.1%, D 26.8% y E 33.7% (CPI, 2019). En la Tabla 4 se muestra los NSE por Departamento, información muy relevante para CSF considerando que su mercado objetivo principal se encuentra en los NSE B, C y D.

Tabla 4.

Estructura socioeconómica de la población según departamento (Urbano + Rural)

DEPARTAMENTO	Población (miles de personas)	Estructura socioeconómica APEIM (% horizontal)			
		AB	C	D	E
	Miles	%	%	%	%
Amazonas	419.3	1.9	12.3	21.6	64.2
Ancash	1,193.4	4.9	25.9	27.1	42.1
Apurímac	447.7	1.8	8.3	17.0	72.9
Arequipa	1,525.9	16.2	38.4	32.2	13.2
Ayacucho	680.8	2.2	7.5	20.6	69.7
Cajamarca	1,480.9	2.6	8.6	18.2	70.6
Cusco	1,336.0	4.8	10.5	19.4	65.3
Huancavelica	383.2	0.3	3.8	10.8	85.1
Huánuco	799.0	3.3	10.4	18.1	68.2
Ica	940.4	10.0	41.4	41.0	7.6
Junín	1,378.9	3.8	16.0	28.7	51.5
La Libertad	1,965.6	8.5	26.6	28.5	36.4
Lambayeque	1,321.7	8.1	25.5	33.9	32.5
Lima	11,591.4	25.7	41.4	25.5	7.4
Loreto	980.2	2.7	17.2	22.7	57.4
Madre de Dios	157.4	4.0	17.3	40.7	38.0
Moquegua	192.6	12.1	36.3	29.4	22.2
Pasco	282.1	1.7	11.8	31.8	54.7
Piura	2,053.9	4.1	21.8	37.7	36.4
Puno	1,296.5	2.5	10.2	22.7	64.6
San Martín	902.8	3.3	16.6	31.4	48.7
Tacna	364.7	10.1	40.4	39.0	10.5
Tumbes	249.1	5.9	28.2	38.9	27.0
Ucayali	552.0	2.6	14.8	36.9	45.7
TOTAL PERÚ	32,495.5	12.4	27.1	26.8	33.7

Nota. Adaptado de "Perú: Población 2019" por CPI, 2019.

(http://cpi.pe/images/upload/paginaweb/archivo/26/mr_poblacional_peru_201905.pdf)

Geográfico. El Perú está ubicado en la zona occidental y central de América del Sur.

Su territorio limita por el norte con el Ecuador, al noreste con Colombia, por el este con

Brasil, al sureste con Bolivia y por el sur con Chile; y tiene una extensión de 1'285,216 km². Además, el dominio marítimo peruano se extiende hasta las 200 millas marinas en el Océano Pacífico. Si bien, el Perú cuenta con tres regiones tradicionalmente conocidas como Costa, Sierra y Selva, el geógrafo peruano Javier Pulgar Vidal formuló en 1938 la tesis de las ocho regiones naturales del Perú, tal como se muestra en la Figura 3, y afirmó que cada una de estas regiones posee características únicas en sus condiciones climáticas, relieve, flora, fauna y recursos naturales. El Perú es un país con una gran riqueza geográfica y es reconocido como uno de los 17 países con mayor biodiversidad en el mundo según el Centro de Monitoreo de Conservación Ambiental de las Naciones Unidas (2014).

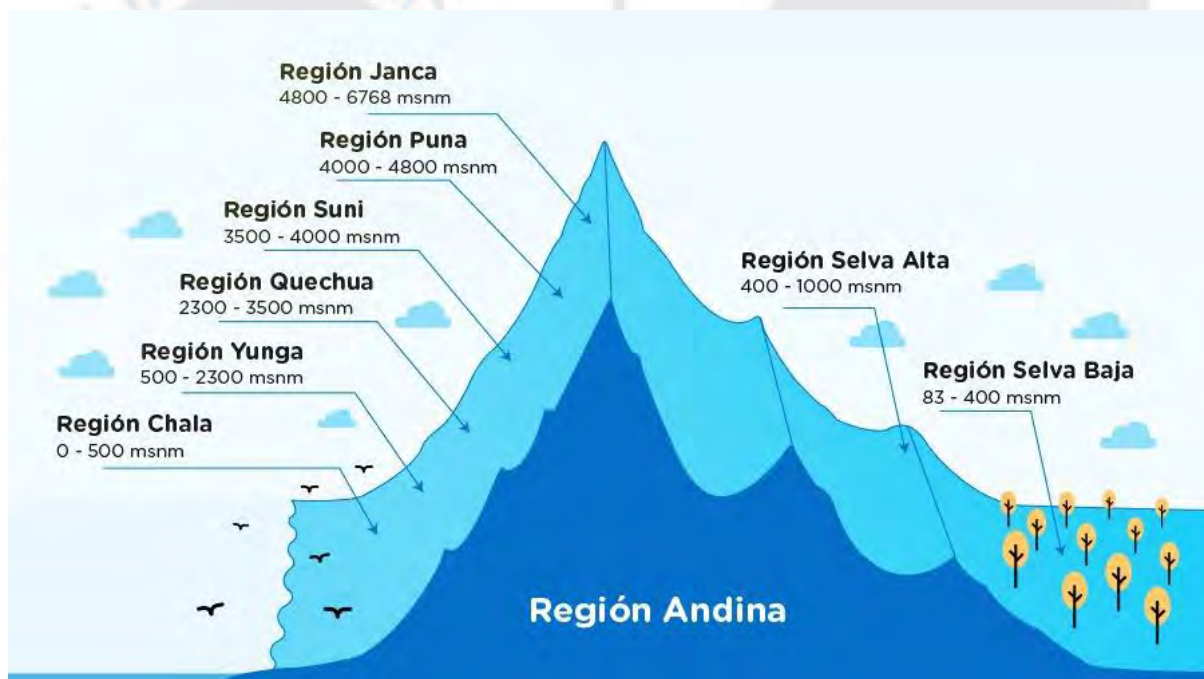


Figura 3. Las ocho regiones naturales del Perú.
Tomado de “Las 8 Regiones Naturales del Perú” por PROMPERÚ, 2019
(<https://peru.info/es-pe/turismo/noticias/3/16/estas-son-las-8-regiones-naturales-del-peru>).

Económico. De acuerdo con el INEI (2019b), en el primer trimestre del año 2019, el Producto Bruto Interno (PBI) del Perú, a precios constantes de 2007, tuvo un crecimiento de 2.3%. Además, el INEI indicó que en dicho resultado incidió “la evolución favorable del gasto de consumo de las familias (3.2%) y el mejor desempeño de la inversión privada

(3.7%), registrando 39 trimestres de crecimiento ininterrumpido”. En la Tabla 5 se muestra que el crecimiento del PBI en el 2019 (2.3%) fue menor respecto al mismo período del año 2018 (3.2%), y esto se debe principalmente al contexto internacional caracterizado por las tensiones comerciales entre Estados Unidos y China, y restricciones financieras y barreras arancelarias en las economías avanzadas. Este tipo de guerras comerciales entre potencias globales afecta el crecimiento de los principales socios comerciales del Perú y repercute directamente en el precio y volumen de los bienes de exportación.

Tabla 5.

Oferta y Demanda Global Trimestral

Oferta y Demanda Global	2018 / 2017					2019/2018
	I Trim.	II Trim.	III Trim.	IV Trim.	Año	I Trim.
Producto Bruto Interno	3,2	5,5	2,4	4,8	4,0	2,3
Extractivas	2,2	3,8	-0,4	1,8	1,9	0,6
Transformación	1,8	9,8	1,5	10,2	6,0	-0,1
Servicios	3,8	4,4	3,8	4,0	4,0	3,7
Importaciones	8,7	8,1	1,1	0,9	4,5	1,2
<u>Oferta y Demanda Global</u>	4,3	6,0	2,1	3,9	4,1	2,1
Demanda Interna	3,8	5,9	2,1	4,4	4,1	2,8
Consumo Final Privado	3,2	5,1	2,9	3,8	3,8	3,2
Consumo de Gobierno	7,0	3,3	0,3	3,3	3,4	2,0
Formación Bruta de Capital	4,0	9,7	0,9	6,5	5,3	2,2
Formación Bruta de Capital Fijo	5,7	6,5	0,6	5,3	4,5	1,4
Público	3,3	11,0	-2,7	14,4	6,8	-8,0
Privado	6,4	4,9	1,6	2,8	3,8	3,7
Exportaciones	6,2	6,3	2,1	2,2	4,1	-0,7

Nota. Adaptado de “Oferta y Demanda Global Trimestral (Variación porcentual del índice de volumen físico respecto al mismo período del año anterior)” por INEI, 2019. (<https://www.inei.gob.pe/biblioteca-virtual/boletines/pbi-trimestral/1/>)

A pesar de la guerra comercial, el aún proceso de crecimiento del PBI peruano - aunque menor al de años anteriores- se sustenta en el crecimiento de la demanda interna en un 2.8% que, a su vez, se debe al incremento en 3.0% del consumo total y al crecimiento en

2.0% de la formación bruta de capital. En la Figura 4 se muestra claramente la disminución de las exportaciones en 0.7%, lo cual confirma el efecto negativo de la guerra comercial entre Estados Unidos y China para la economía peruana.

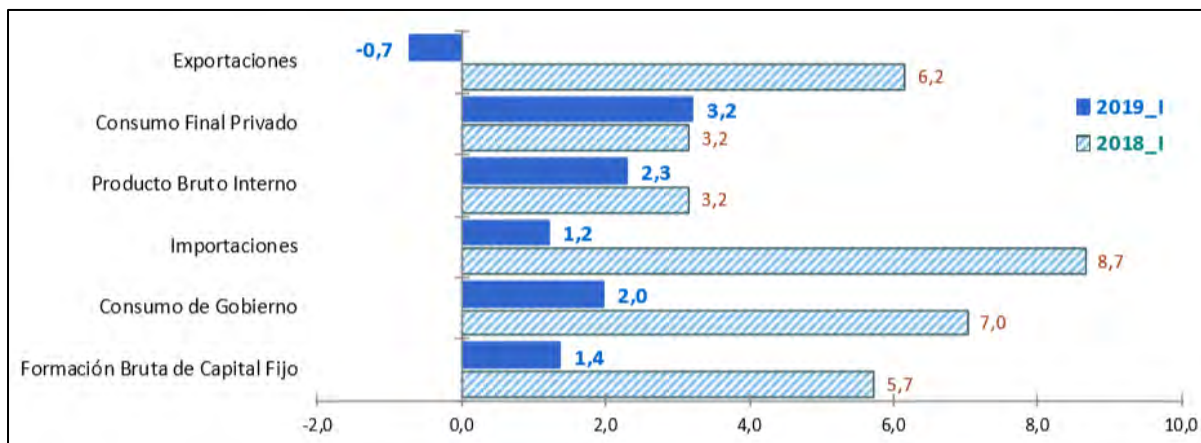


Figura 4. Producto Bruto Interno por componentes del gasto: 2018_1 y 2019_1 (Variación porcentual del índice de volumen físico respecto al mismo período del año anterior). Tomado de INEI, 2019 (<https://www.inei.gov.pe/biblioteca-virtual/boletines/pbi-trimestral/1/>).

Para una empresa financiera como CSF es importante reconocer los indicadores de crecimiento del país, dado que la dinámica económica y comercial puede influir en las estrategias y objetivos de la organización.

Tecnológico y Científico. De acuerdo con la Organización Mundial de la Propiedad Intelectual (2018), el Perú se encuentra en el puesto 71 en el ranking mundial de Innovación de un total de 126 economías. En la Tabla 6 se muestra que, en los últimos tres años, entre el 2016 y 2018 el Perú se ha mantenido en el índice global disminuyendo un puesto en el 2018 con respecto al 2017. Este índice demuestra que el Perú aún se encuentra lejos de ser un país catalogado como innovador y como fuente de desarrollo tecnológico. De acuerdo con la Figura 5, donde se muestra el benchmarking de Perú con respecto a la región latinoamericana y el TOP 10 global, el Perú tiene un déficit a nivel general en su capacidad de innovación y producción de tecnología original.

Tabla 6.

Ranking de Perú en el tiempo, periodo 2016-2018

	GII	Input	Output	Efficiency
2018	71	59	83	100
2017	70	56	85	106
2016	71	56	87	109

Nota. Adaptado de “Global Innovation Index” por World Intellectual Property Organization (WIPO), 2018. (https://www.wipo.int/edocs/pubdocs/en/wipo_pub_gii_2018-profile57.pdf).

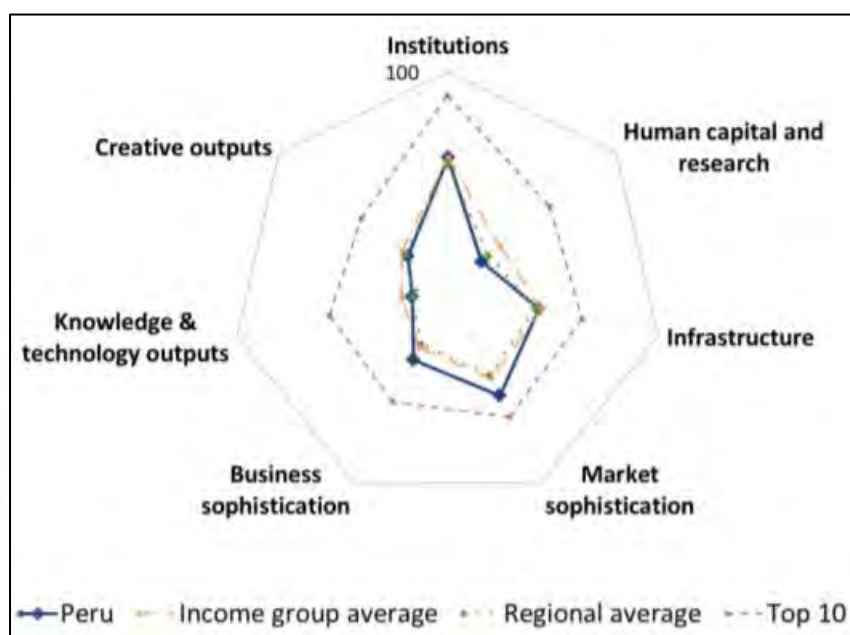


Figura 5. Benchmarking de Perú, puntajes por área.

Tomado de “Global Innovation Index” por World Intellectual Property Organization (WIPO), 2018 (https://www.wipo.int/edocs/pubdocs/en/wipo_pub_gii_2018-profile57.pdf).

Según la Figura 6, el Perú tiene sus mayores fortalezas en la sofisticación de su mercado (puesto 27 en el mundo) y la sofisticación de su negocio (puesto 42 en el mundo). Por otro lado, las debilidades de Perú se magnifican en el capital humano e investigación (puesto 98 en el mundo), conocimiento y tecnología (puesto 88 en el mundo) y creatividad (puesto 81 en el mundo). Es evidente que el Perú aún tiene un margen muy grande por mejorar, el cual debe estar sustentado por una política de Estado de inversión en innovación, desarrollo y tecnología.

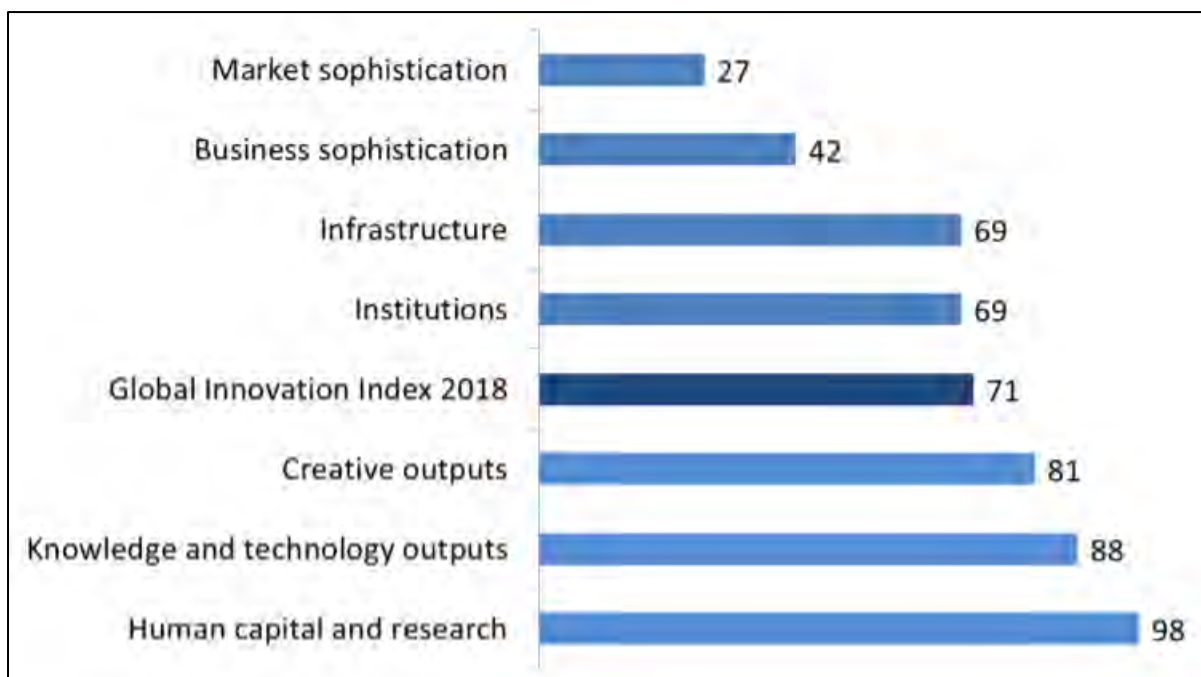


Figura 6. Ranking de Perú en el Índice Global de Innovación. Tomado de World Intellectual Property Organization (WIPO), 2018 (https://www.wipo.int/edocs/pubdocs/en/wipo_pub_gii_2018-profile57.pdf). Nota: Ranking 1 es el puesto más alto posible. Número total de países: 126.

Para dar impulso a la investigación y desarrollo tecnológico, en el 2005 se creó el Consejo Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación Tecnológica (CONCYTEC), la institución rectora del Sistema Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación Tecnológica (SINACYT) que se conforma de las academias, institutos de investigación del Estado, organizaciones empresariales, las comunidades y la sociedad civil. Para ello, existe el Plan Nacional de Ciencia y Tecnología e Innovación para la Competitividad y el Desarrollo Humano 2006-2021, con el cual se busca impulsar y “promover la capacidad nacional de generación de conocimientos científicos y tecnológicos, mediante la investigación; conocimientos que puedan ser incorporados a los bienes y servicios que el país debe producir y, en lo posible, exportar” (CONCYTEC, 2015).

Histórico-psicológico-sociológico. El Perú cuenta con una gran riqueza cultural sustentada en su historia milenaria de las distintas culturas que se desarrollaron a lo largo del territorio peruano. Así mismo, el Perú cuenta con una de las siete maravillas el mundo

moderno, la ciudadela de Machu Picchu, la cual es visitada por más de un millón de turistas al año. En general, el Perú tiene una gran variedad de atractivos turísticos arqueológicos, naturales, y gastronómicos fundados siempre en su rica historia cultural. Por otro lado, un aspecto muy relevante en la sociología y psicología peruana es la temática de la identidad y del mestizaje, los cuales son puntos centrales para el entendimiento de la formación de la ciudadanía y de la constitución del Estado-Nación (Navarrete, J. 2005).

Organizacional y administrativo. El Perú está compuesto por tres poderes: (a) Poder Ejecutivo, (b) Poder Legislativo y (c) Poder Judicial. El Poder Ejecutivo en el periodo 2018-2021, estará representado por el actual presidente de la república, Martín Vizcarra Cornejo, designado como tal desde el 23 de marzo de 2018, tras reemplazar en el cargo al presidente Pedro Pablo Kuczynski. En efecto, desde el 2018, el Perú vive una crisis política y social debido a los numerosos casos de corrupción suscitados a nivel de las entidades y poderes del estado.

Entre los casos de corrupción más importantes y de gran impacto en la sociedad, se puede mencionar al Caso Lava Jato, quizás la mayor red de corrupción a nivel empresarial comandada por Odebrecht, la cual ganó numerosas obras, megaproyectos y proyectos con el Estado peruano mediante el pago de millonarias coimas a diferentes líderes desde presidentes a funcionarios públicos. Al 2019, los últimos cuatro presidentes peruanos son investigados como parte de la investigación Lava Jato en el Perú: Alejandro Toledo, Alan García, Ollanta Humala, Pedro Pablo Kuczynski. En el caso de Alan García, su suicidio el 17 de abril del 2019, durante el allanamiento llevado a cabo por el Ministerio Público, produjo el cese de las investigaciones a su persona. Otras personalidades políticas que también se encuentran, al 2019, siendo procesados por el Caso Lava Jato es la lideresa de Fuerza Popular, Keiko Sofía Fujimori Higuchi y Susana Villarán -la ex alcaldesa de Lima-, con 36 y 18 meses de prisión

preventiva que están cumpliendo desde el 31 de octubre del 2018 y el 15 de mayo del 2019 respectivamente.

Otro de los casos de gran relevancia es la investigación de la denominada banda “Los Cuellos Blancos del Puerto”, una presunta red u organización criminal enraizada en el Poder Judicial y conformada por jueces y fiscales del Consejo Nacional de la Magistratura [CNM], de las Cortes Superiores de Justicia como la del Callao, y también por personas externas del mundo empresarial. El Perú atraviesa una grave crisis política que, aparte de los casos de corrupción, se agrava con los enfrentamientos del Congreso y el Poder Judicial. Este contexto político adverso genera incertidumbre en la sociedad y en la economía peruana, condenando a un letargo al crecimiento del país.

Militar. Las Fuerzas Armadas del Perú están conformadas por el Ejército del Perú, la Marina de Guerra del Perú y la Fuerza Aérea del Perú. De acuerdo con el ranking anual emitido en el Global Firepower Index (2019), el Perú se encuentra ubicado en el puesto 42 de un total de 137 países, siendo la tercera potencia de América del Sur después de Brasil (puesto 13) y Argentina (puesto 38).

3.1.3. Principios cardinales

Según D’Alessio (2008), los principios cardinales son aquellos ejes directrices que deben ser evaluados por la organización en cuanto a los intereses de los competidores y aliados, y que permiten reconocer las amenazas para un país en su entorno. Asimismo, Hartmann, F. (1993) afirmó que los principios cardinales son las formas en que las naciones se relacionan entre ellas y son la base de la política exterior en cuanto que reflejan cómo las naciones coordinan entre sí. Las relaciones internacionales ocurren cuando los países interactúan entre ellos con la finalidad de obtener o defender sus intereses. Existen distintas formas en que los países interactúan y ello afecta también a las empresas y sus estrategias. Por lo tanto, resulta necesario que las organizaciones puedan evaluar cómo estas

interacciones se dan y cuáles son sus implicancias. Estas relaciones entre naciones producen un efecto directo en dos aspectos, el entorno externo y el interno de las empresas. Los cuatro principios cardinales a analizar son: (a) influencia de terceras partes, (b) lazos pasados y presentes, (c) contrabalance de los intereses y (d) conservación de los enemigos.

Influencia de terceras partes. Se refiere a como las correlaciones no sólo afectan a los países relacionados sino también afecta a otros países. En el Perú existen referentes en este sector financiero como los Estados Unidos en América y la Banca Europea y asiática quienes nos señalan el camino de la innovación tecnológica y del excelente servicio a los usuarios.

Lazos pasados y presentes. Las relaciones pasadas y actuales con el mundo marcan para el Perú un escenario positivo para generar confianza con los inversores multinacionales no solo en el rubro financiero sino en otros sectores con capacidad de importación y exportación como el sector minero. Asimismo, el Perú tiene un presente y futuro con excelente perspectiva de confianza, lo cual ubica al país en un lugar atractivo para diversas inversiones multisectoriales como en manufactura, extractivo, servicios, tecnología, infraestructura, entre otros. Además, el Perú cuenta con importantes TLC firmados con países líderes en la economía global como Estados Unidos, China y Japón.

Contrabalance de los intereses. El contrabalance de intereses permite analizar y evaluar si los intereses de los competidores pueden decantar en conflictos de intereses que afecten los planes del país y de forma análoga de la organización (D'Alessio, 2008). En ese sentido, el Perú ha firmado distintos TLC que abre sus fronteras a los mercados internacionales, pero salvaguardando la propiedad intelectual y el derecho a la comercialización de productos originarios del país. En el mismo sentido, CSF tiene una alianza estratégica con SBP, siendo que no existe un conflicto de interés dado que se complementan y forman parte del GSB. CSF también tiene otras alianzas con empresas retail

cuyos intereses no se contraponen y permiten un trabajo en conjunto para la obtención de beneficios a cada organización en su sector financiero y retail respectivamente.

Conservación de los enemigos. D'Alessio (2008) indicó que “no es bueno ganar ni perder enemigos”. En ese sentido, es importante mantener un número de enemigos, dado que aquello implica que el país o la organización esté preparada para enfrentarlos y se mantenga competitiva en sus capacidades. En la región los mayores competidores para el Perú son Brasil, Colombia, Chile y México.

3.1.4. Influencia del análisis en CrediScotia Financiera

El análisis tridimensional realizado se enfocó en el contexto del Perú y de la empresa CSF. El sector de CFS es el financiero, enfocada principalmente en las medianas y pequeñas empresas, así como en los emprendedores y personas naturales que buscan préstamos. En ese sentido, el análisis tridimensional de las naciones permite conocer cuáles son los intereses, el potencial y los principios cardinales del país y en analogía los de CSF. En cuanto a los intereses, es importante señalar que, entre los más relevantes para el Perú, se encuentra el de fortalecimiento de su mercado interno, el crecimiento en la capacidad productiva del país, la exportación y la atracción de capitales extranjeros para inversiones. Estos intereses nacionales influyen en los intereses y la estrategia de CSF, en cuanto que la organización se debe adecuar al contexto actual del país. A su vez, los intereses nacionales impactan o se derivan en resultados como el desarrollo y capacidad económica de la población, la generación de trabajo formal reflejada en el aumento de recaudación de impuestos, entre otros. Al tener un contexto de incertidumbre e inestabilidad política, los intereses nacionales han sido impactados en sus resultados; por lo cual, es importante que CSF ejecute las estrategias adecuadas para hacer frente a una actualidad marcada por un ritmo de crecimiento más lento y menor.

En cuanto al potencial nacional, el país tiene un gran margen de crecimiento en distintos sectores y también en el financiero. El crecimiento en otros sectores abre oportunidades de crecimiento a CSF dado que permite implementar nuevas estrategias para ofrecer en el mercado productos financieros que satisfagan las necesidades actuales. Los resultados de las capacidades del país manifiestan que el sector tiene un mercado objetivo de desarrollo, sobre todo en la bancarización de las personas, según lo que se indicó en el Global Findex 2017, índice elaborado por el Banco Mundial que mide el avance de la inclusión financiera de 140 países. Según dicho índice, solo el 43% de los peruanos tiene una cuenta en el sistema financiero formal, la tasa más baja de Sudamérica: Colombia (46%), Paraguay (49%), Argentina (49%), Ecuador (51%), Bolivia (54%), Uruguay (64%), Brasil (70%) y Venezuela (73%) es la lista regional, la cual es liderada por Chile con 74%.

Por lo expuesto, se debe de impulsar el sector financiero para lograr el objetivo de motivar y desarrollar la inclusión financiera en el Perú, lo cual es una oportunidad dado que existe un gran mercado potencial al que aún no se ha llegado. Sin embargo, es importante mencionar que gran parte de dicha población se encuentra en el NSE E y D siendo un 33.7% y 26.8% de la población peruana respectivamente (CPI, 2019). En ese sentido, resulta importante la Política de Estado, manifestada por medio del Centro Nacional de Planeamiento Estratégico [CEPLAN] en el “Plan Bicentenario: el Perú hacia el 2021” (2011), con respecto a los objetivos para la reducción de la pobreza. Tal como se muestra en la Figura 7, la reducción de la pobreza forma parte de las Políticas de Estado. Para un mayor crecimiento de las cuentas en el sistema financiero es importante mejorar la capacidad económica de los NSE más bajos.

Por último, los principios cardinales son los que generan o influyen en el desarrollo de las estrategias del país. Por lo tanto, el sector de servicios financieros se constituye en un motor valioso para el incremento de la fuente de ingreso del Producto Bruto Interno del Perú.



Figura 7. Políticas de Estado del Acuerdo Nacional.

Tomado de Centro Nacional de Planeamiento Estratégico (CEPLAN), 2011

(https://www.ceplan.gob.pe/documentos/_plan-bicentenario-el-peru-hacia-el-2021/).

3.2. Análisis Competitivo del País

Porter (1990) definió que la prosperidad de las naciones depende de su capacidad para competir. A su vez, dicha competitividad se soporta en la productividad de las naciones, la cual puede ser analizada desde las siguientes cuatro dimensiones: (a) condiciones de los factores; (b) condiciones de la demanda; (c) estrategia, estructura y rivalidad de las empresas; y (d) sectores relacionados y de apoyo. Estas cuatro dimensiones, conocidas como el modelo del diamante, representan los determinantes de la ventaja nacional. Un aspecto fundamental, de acuerdo con Porter, es que tanto los países como las empresas deben cumplir roles trascendentales y aquello debe ser parte esencial del pensamiento estratégico de las naciones.

3.2.1. Condiciones de los factores

Las condiciones de los factores hacen referencia a la posición que tiene una nación con respecto a la mano de obra o infraestructura que posee para competir en un sector en específico. En ese sentido, el World Economic Forum [WEF], en su reporte “The Global Competitiveness Report 2019” que busca responder a los desafíos del cambio tecnológico y la Cuarta Revolución Industrial (basada en ser ágil, resiliente, centrada en el ser humano e innovadora), toma en cuenta 12 pilares para la competitividad agrupados en cuatro categorías: entorno habilitante, capital humano, mercados y ecosistemas e innovación.

En dicho reporte el Perú se ubica en la posición 63 a nivel mundial de un total de 140 países, y sexto a nivel Latinoamericano. La principal fortaleza que se destaca del Perú es su estabilidad macroeconómica (primero en el ranking), tal como se muestra en la Figura 8, lo cual constituye una visión del país con especiales y propicias condiciones para el desarrollo comercial y empresarial en relación con otros países. Además, cuenta con tratados (TLC) con las economías más importantes del mundo como: Estados Unidos, la Unión Europea, China, Comunidad Andina de Naciones (CAN), Mercosur, Japón y Canadá.

La segunda fortaleza de Perú es la Salud (puesto 32 en el ranking) debido a una esperanza de vida de la población por encima de los 70 años. Además, el Plan Bicentenario elaborado por el CEPLAN (2011) estableció como uno de sus Programas Estratégicos del sector Salud el “Programa de Aseguramiento Universal de Salud”, el cual permitirá priorizar aquellas poblaciones vulnerables de pobreza y pobreza extrema para que cuenten y tengan acceso a un seguro de salud, para luego continuar con el resto de los segmentos de la población. El aseguramiento universal fue incluido como un eje prioritario para la reforma en salud, la cual fue suscrita en el Acuerdo de Partidos Políticos en Salud en marzo del 2006 y que asegura el compromiso de las agrupaciones políticas para la formulación de iniciativas y propuestas legislativas para el logro del objetivo de manera progresiva (MINSA, 2007).

Por otro lado, las debilidades del país se encuentran en: (a) Adopción de las Tecnologías de Información y Comunicaciones (puesto 94); (b) Dinamismo del negocio (puesto 92); (c) Instituciones (puesto 90); (d) Capacidad en Innovación (puesto 89); y (e) Infraestructura (puesto 85). Es claro el déficit que tiene el Perú en cuanto a su capacidad para la investigación y desarrollo, su infraestructura y sus instituciones. Este déficit se materializa y se hace visible en los indicadores de competitividad relacionados al mercado: mercado de productos (puesto 50), mercado laboral (puesto 72), sistema financiero (puesto 63) y tamaño de mercado (puesto 49).

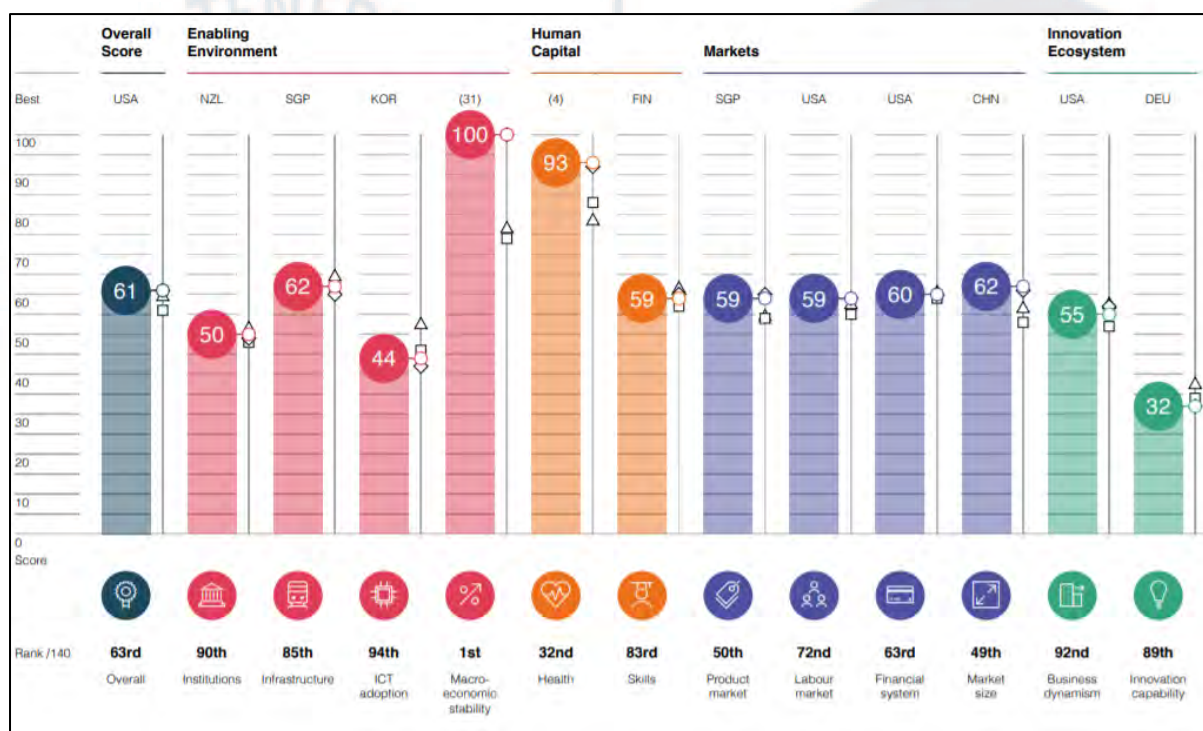


Figura 8. Índice de Competitividad Global.

Tomado de The Global Competitiveness Report 2018

(<http://www3.weforum.org/docs/GCR2018/05FullReport/TheGlobalCompetitivenessReport2018.pdf>).

A pesar de las deficiencias, para CSF resulta muy significativo la percepción de estabilidad macroeconómica que tiene el país para el mundo, dado que eso significa que el Perú es observado como un país interesante para las inversiones con un alto potencial de crecimiento. En efecto, la propia brecha de desarrollo que actualmente tiene el país brinda un

panorama de crecimiento a mediano y largo plazo que solo es posible materializar con inversiones en proyectos de distintos sectores. Estas condiciones son favorables para CSF, dado que para el sector financiero significa que existe un mercado potencial al cual ofrecerle distintos productos financieros para el financiamiento de pequeñas y medianas empresas, así como de personas naturales que buscan emprender negocios o hacerlos crecer.

Asimismo, la estabilidad económica que tiene el Perú se sustenta por sus indicadores de crecimiento del PBI, una inflación controlada y una buena calificación de riesgo país; y ha sido puesta a prueba en episodios de recesión como la ocurrida en el 2008 debido a la burbuja inmobiliaria. Uno de los aspectos fundamentales es que el Perú pueda sostener su crecimiento en el largo plazo, para lo cual debe buscar una menor dependencia de la extracción y exportación de minerales y el fortalecimiento de otros sectores. Para ello, se deben centrar los esfuerzos en disminuir las brechas en aquellas deficiencias identificadas, siendo uno de los aspectos más importantes el sector educativo dado que constituye la base esencial y crítica para generar un capital humano preparado para los desafíos que implican el propio crecimiento y desarrollo del país.

3.2.2. Condiciones de la demanda

De acuerdo con los indicadores del país, su estabilidad económica en el último quinquenio muestra un escenario propicio para la actividad comercial. Esto se basa en la evolución positiva del consumo interno y de la inversión privada y externa según lo indicó el Banco Central de Reserva del Perú (BCRP). Esta información también es respaldada por los demás actores privados nacionales y extranjeros en el Perú, quienes coinciden en una demanda interna creciente liderada por el dinamismo de la inversión pública, que creció en particular por la mayor inversión del gobierno nacional en los sectores transporte, vivienda e infraestructura asociada a los Panamericanos 2019 y por la recuperación de la inversión de los gobiernos regionales.

La inversión privada continuaría siendo impulsada por el sector minero, aunque también se prevé un mayor dinamismo en los sectores inmobiliario, comercio y servicios, lo cual permite proyecciones positivas en el crecimiento del PBI por parte del Instituto Peruano de Economía en el orden del 4%. En la Figura 9 se muestra el crecimiento de la demanda interna en el Perú en el periodo 2000 – 2018, en la cual se evidencia el crecimiento y fortalecimiento progresivo que ha tenido el Perú en su demanda interna, a pesar de un retroceso mínimo ocurrido entre el 2008 y 2009.

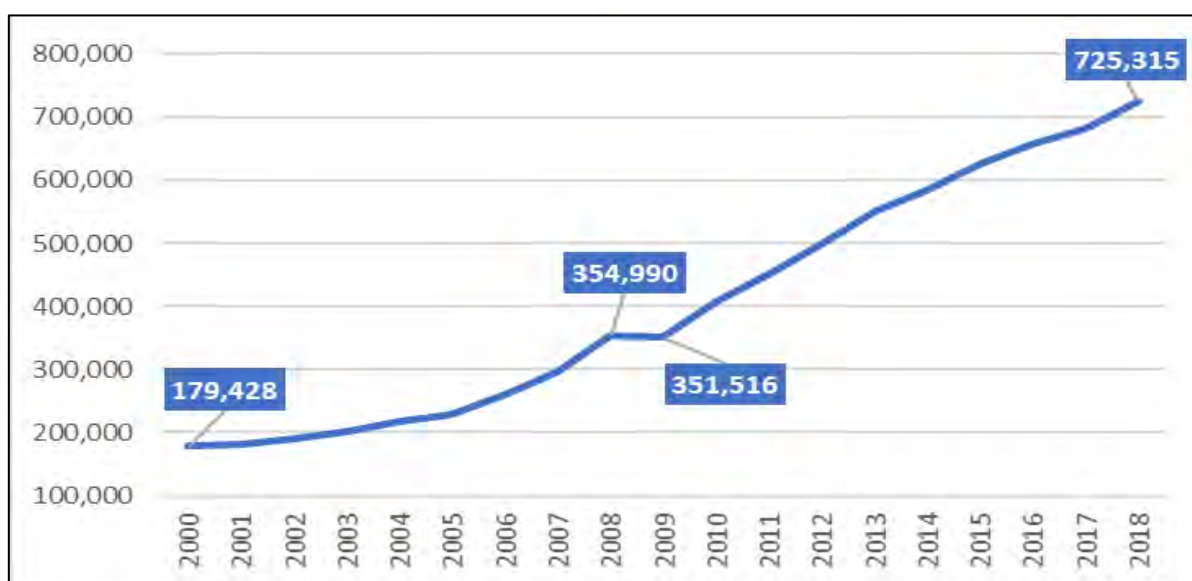


Figura 9. Demanda Interna en el Perú (en miles S/), periodo 2000 – 2018.
Adaptado de Banco Central de Reserva del Perú, Gerencia Central de Estudios Económicos (<https://estadisticas.bcrp.gob.pe/estadisticas/series/anuales/resultados/PM04936AA/html>).

Si bien la demanda interna ha tenido un crecimiento progresivo, en la Figura 10 se muestra la desaceleración en el crecimiento tanto de la demanda interna como del PBI a partir del 2014, siendo el 2016 el año con el menor crecimiento de la demanda interna pero con el mayor crecimiento a nivel del PBI. Un aspecto importante es que, según las proyecciones para el 2019 y 2020, se continuará con un crecimiento alrededor del 4% tanto para la demanda interna como para el PBI. Es importante que el país pueda fortalecer la demanda interna y que se siga asegurando un crecimiento sostenido al mediano y largo plazo.

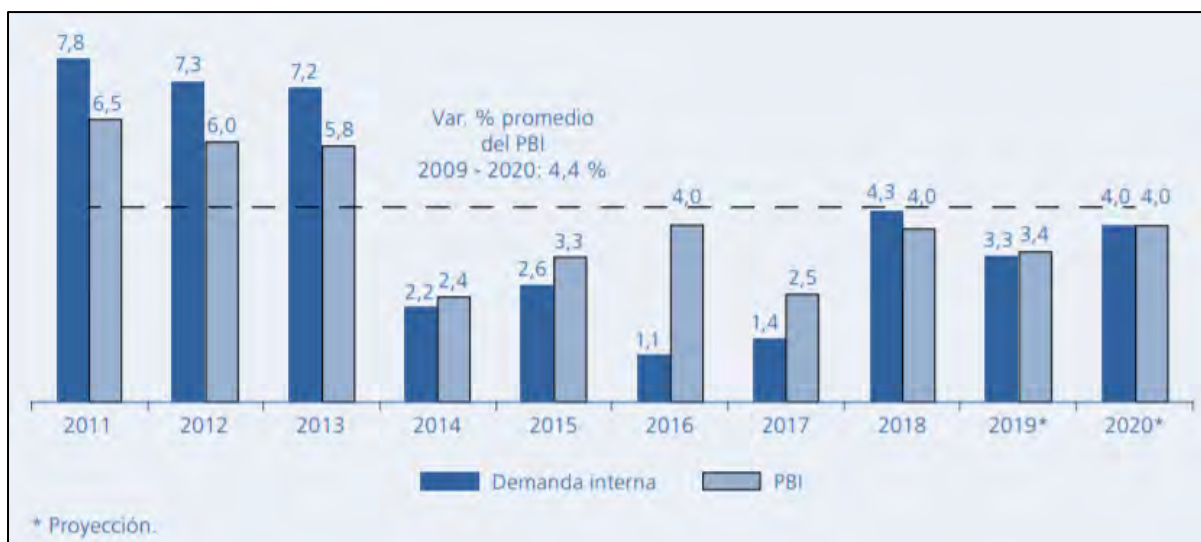


Figura 10. Demanda Interna y PBI (variaciones porcentuales reales), 2011-2020. Tomado de “Reporte de Inflación Junio 2019: Panorama actual y proyecciones macroeconómicas 2019-2020” del Banco Central de Reserva del Perú, 2019. (<http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2019/junio/reporte-de-inflacion-junio-2019.pdf>)

3.2.3. Estrategia, estructura, y rivalidad de las empresas

Porter (1990), en su esquema del Diamante, indicó que la competitividad de un país se fundamenta en sus objetivos fundamentales para su desarrollo pleno, los cuales se soportan en una adecuada estrategia, una buena logística, y la atención vigilante de la competencia. Dada la estabilidad macroeconómica y el crecimiento sostenido del país, el mercado financiero se ha visto favorecido aumentando la competitividad del sector y favoreciendo el desarrollo de nuevos productos financieros que satisfagan las necesidades y demandas del mercado.

Según se muestra en la Tabla 7, el sistema financiero peruano está constituido por 54 empresas que realizan operaciones múltiples y que poseen conjuntamente activos por casi S/ 454 mil millones (SBS, 2019a). CSF es una de las empresas financieras existentes en el sector financiero peruano, las cuales representan conjuntamente el 3.44% del total de activos, mientras las cajas municipales representan un 6.17% y la banca múltiple el 89.18%.

Tabla 7.

Estructura del Sistema Financiero Peruano

Empresas de Operaciones Múltiples	Activos a Mayo 2019		
	Número de Empresas	Monto (S/ Millones)	Participación (%)
Banca Múltiple	15	404,544	89.18
Empresas Financieras	11	15,600	3.44
Cajas Municipales (CM)	12	27,988	6.17
Cajas rurales de ahorro y crédito (CRAC)	7	2,890	0.64
Entidades de desarrollo de la pequeña y microempresa (Edpyme)	9	2,592	0.57
TOTAL	54	453,615	100

Nota. Adaptado de “Sistema Financiero Peruano” de la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (SBS), 2019. (<https://intranet2.sbs.gob.pe/estadistica/financiera/2019/Julio/SF-0003-jl2019.PDF>)

Una de las líneas de negocios más importantes de CSF está compuesta por los productos de créditos de consumo, así como para las pequeñas y microempresas. De acuerdo con la Figura 11, la estructura de los créditos directos está liderada por los créditos de consumo equivalente a un 22% del total. Eso quiere decir que el enfoque de CSF está alineado a la realidad del mercado peruano. Además, agregando los ratios de los créditos para las pequeñas y microempresas, se tiene un 35% del total, siendo este el mercado potencial en el cual CSF puede ofrecer sus productos de créditos de consumo.

Las metas y objetivos de CSF están orientadas a la generación de rentabilidad por medio del ofrecimiento de un alto valor a su público objetivo en cada uno de sus productos. De esta manera, se busca satisfacer plenamente las necesidades y requerimientos por intermedio del buen servicio y de productos ágiles e innovadores, los cuales deben permitir gestionar de manera eficiente el riesgo operativo. Esta oferta de valor constituye el eje de CSF para captar y mejorar su participación en el mercado, lo cual viene logrando en los últimos años. En ese sentido, CSF tiene la capacidad para rivalizar con las otras empresas que conforman el sector.

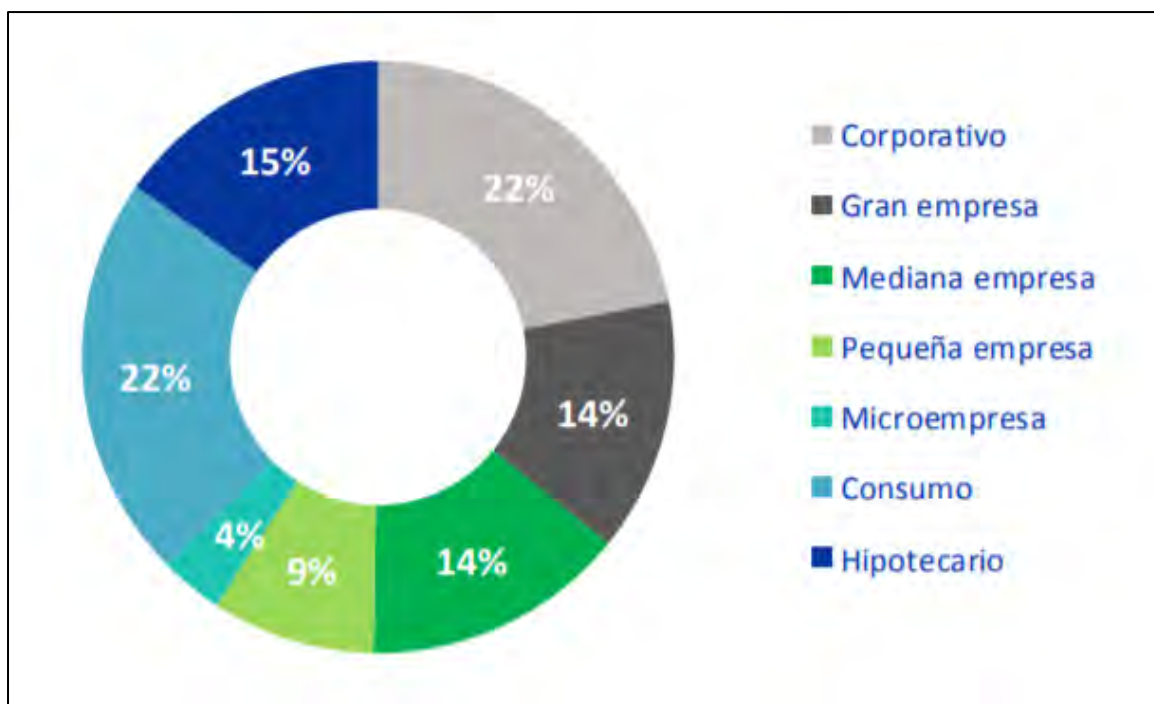


Figura 11. Sistema Financiero: Estructura de los Créditos Directos (mayo 2019). Tomado de “Sistema Financiero Peruano” de la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (SBS), 2019. (<https://intranet2.sbs.gob.pe/estadistica/financiera/2019/Julio/SF-0003-jl2019.PDF>)

3.2.4. Sectores relacionados y de apoyo

Según el análisis de Porter (1990) se indica que es muy preponderante la relación eficiente con sus proveedores; por lo tanto, es importante que CSF pueda exigir un alto estándar de competitividad a sus proveedores que permita un acceso rápido y seguro de sus productos y/o servicios a sus usuarios. Así mismo, es fundamental el intercambio de información entre CSF y sus proveedores con el objetivo de un crecimiento mutuo en cuanto a la calidad de sus servicios y de la cuota de mercado.

En cuanto a la regulación del sistema financiero peruano, se cuenta con la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP [SBS] y la Asociación de Bancos [ASBANC]. La SBS es el organismo que tiene como función principal la regulación y supervisión de los sistemas financiero, de seguros y privado de pensiones (SPP), así como la prevención y detección del lavado de activos y financiamiento del terrorismo (SBS, 2019c). ASBANC es una institución gremial conformada por los bancos e instituciones financieras del país que

tiene como objetivo principal el fortalecimiento del sistema financiero privado (ASBANC, 2019). CSF forma parte de ASBANC de forma indirecta por medio de SBP, por lo cual se le reconoce como un asociado adherente.

Otra entidad fundamental del sistema financiero peruano es la Bolsa de Valores de Lima [BVL], la cual es una sociedad que promueve y facilita la negociación de los valores inscritos mediante los servicios, sistemas y mecanismos necesarios para la intermediación. De esta manera, la BVL contribuye a la ampliación y desarrollo del mercado financiero peruano (BVL, 2019). Asimismo, la Superintendencia del Mercado de Valores [SMV] es el organismo público encargado del estudio, reglamentación y supervisión del mercado de valores, de los agentes de bolsa y demás participantes del mercado (SMV, 2019a).

En cuanto a los sectores de apoyo, uno de los más relevantes es el educativo dado que proveen la fuerza laboral futura para el sector financiero. Dentro del sector educativo, se encuentran las universidades e institutos de formación bancaria, quienes son las instituciones que forman a las futuras generaciones con las capacidades necesarias para insertarse al sistema financiero. En ese sentido, la calidad de la enseñanza juega un rol fundamental para asegurar el desarrollo del sistema financiero en cuanto que provee el capital humano necesario para hacer frente a las necesidades del sector.

3.2.5. Influencia del análisis en CrediScotia Financiera

La competitividad del país, respecto del sector financiero, tiene alta incidencia en la organización, principalmente debido a que CSF forma parte del desarrollo de la actividad financiera del país desde hace 25 años, aportado a su economía y contribuyendo al incremento del PBI peruano. CSF tiene una importante perspectiva en el país toda vez que en el Perú existe un amplio margen por bancarizar, lo cual manifiesta un factor para el desarrollo de la economía.

Respecto a las condiciones de los factores el Perú, estas siguen siendo una alternativa muy atractiva de inversión para los gobiernos y empresas en el contexto global debido a la estabilidad económica, y al sistema legal, político y social que garantizan un auspicioso retorno de utilidades. A pesar de la crisis política entre el 2018 y en lo que va del 2019, el Perú no ha perdido su atractivo para las inversiones siendo visto como el país con mayor estabilidad macroeconómica.

En cuanto a las condiciones de la demanda, CSF tiene la posibilidad de seguir ampliando sus operaciones en todo el territorio nacional, lo cual le proporciona una ventaja comparativa en el mercado interno. La estrategia, estructura y rivalidad de las empresas vigentes en el Perú son adecuadas para todas las empresas que desean ingresar a competir, ya que cuenta con reglas claras y estandarizadas para empresas nacionales y extranjeras. Asimismo, sobre la rivalidad de las empresas, CSF debe implementar y aplicar de manera urgente e inmediata una transformación cultural, de la mano con inversión en innovación tecnológica de punta. Esto le permitirá mantenerse como un actor principal en su sector frente a la competencia.

Finalmente, en cuanto a los sectores relacionados y de apoyo, se debe potenciar la relación con los proveedores, con el objetivo de que se vuelvan socios estratégicos de la organización en las distintas operaciones y servicios que realizan y brindan respectivamente. De esta forma, se podrá mejorar la calidad de los servicios a los usuarios finales, convirtiéndola en una institución más atractiva y reconocida en su sector. En conclusión, CSF forma parte de la competitividad del Perú, representando y aportando con sus operaciones comerciales al dinamismo de la economía peruana, principalmente en los sectores de la mediana y pequeña empresa, y de los emprendedores.

3.3. Análisis del Entorno PESTE

El análisis de entorno PESTE permitirá conocer y evaluar el entorno de la organización tomando en cuenta los actuales escenarios y el contexto en que se ubica CSF dentro del Perú. El presente análisis considera el análisis del contexto según las siguientes variables donde se desarrolla la empresa: Políticas, Económicas, Sociales, Tecnológicas y Ecológicas (PESTE). Asimismo, contempla la prevención de las tendencias futuras y anticipa los cambios para tomar mejores decisiones y así adaptarse rápidamente a estos.

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

El Perú es un Estado democrático conformado por tres poderes autónomos: (a) Poder Ejecutivo, (b) Poder Legislativo; y (c) Poder Judicial. Sin embargo, estos tres poderes se han visto envueltos en disputas de fuerza de poder debido a los casos de corrupción suscitados en la última década y que han salido a la luz en los últimos años. En cuanto a las fuerzas políticas, estas se han debilitado debido a la poca credibilidad que tienen por parte de la población (Ocampo & Sparrow, 2013). Añadido a ello, los casos de corrupción de sus líderes políticos han mermado aún más su estabilidad, convirtiendo a los partidos políticos en estructuras partidarias débiles y muy mal vistas por la población.

Además, las fuerzas políticas en el Perú están muy segmentadas, haciendo aún más difícil la posibilidad de generar una gran agrupación política estable y que se sustente en el tiempo (Estrada, 2017). La propia insatisfacción de la población ha conllevado a la aparición de nuevas fuerzas políticas; sin embargo, uno de los factores críticos del fracaso de las fuerzas políticas es que no tienen una identidad fuerte que sea compartida entre sus partidarios, lo cual los deja en una posición frágil ante cualquier presión o problemática de sus principales representantes (Estrada, 2017). Partidos tradicionales como Alianza Popular Revolucionaria Americana (APRA) han perdido su fuerza, prueba de ello es que este partido

político solo cuenta con cuatro congresistas en el parlamento para el presente Gobierno hasta el 2021.

En los tres últimos años la relación de los poderes del Estado peruano no ha sido estable, ocasionándose múltiples enfrentamientos en un clima de inestabilidad, y generando un contexto de letargo en reformas políticas que puedan contribuir a la reactivación de la economía nacional (SNMPE, 2019). Esta realidad proyecta una crisis política: un presidente de la República cuestionado y confrontado constantemente por un Congreso mayoritariamente opositor, y con un Poder Judicial cuestionado por los casos de corrupción descubiertos en la denominada banda “Los Cuellos Blancos del Puerto”, así como el Caso Lava Jato. Del mismo modo, es importante mencionar la corrupción interna gubernamental que nace en los Gobiernos Regionales y Municipales y que generan grandes pérdidas de inversión para el país y el consecuente déficit en infraestructura, servicios básicos para la población, y el crecimiento económico en general.

En cuanto al sistema financiero peruano, el Banco Central de Reserva del Perú [BCRP] es la entidad autónoma que tiene como finalidad preservar la estabilidad monetaria del país, regular la moneda y el crédito del sistema financiero, la administración de las reservas internacionales (RIN) e informar periódicamente sobre las finanzas nacionales (BCRP, 2019a). Acompañando al BCRP, se encuentran las entidades regulatorias SBS y SMV, la BVL, y la asociación ASBANC. Todas estas entidades componen la estructura regulatoria del sistema financiero con la finalidad de salvaguardar la competencia justa y el crecimiento del sector compuesta por las instituciones bancarias y financieras. Un aspecto importante es que, de acuerdo con el WEF, Perú lidera el ranking de estabilidad macroeconómica, constituyéndose como un país con una estructura financiera fuerte y estable, a pesar de las problemáticas del contexto político actual.

Dicha estabilidad en la estructura financiera peruana favorece a las expectativas de crecimiento de CSF, tomando en cuenta incluso la posibilidad de que se acelere el ritmo de expansión del financiamiento al sector privado no financiero, pasando de un 4.7% en 2018 a 6.6% y 7.6% en 2019 y 2020 respectivamente tal como lo proyecta el BCRP (2019c). En ese sentido, CSF se enfrenta a un gran reto y oportunidad de crecimiento hacia el mediano y largo plazo.

3.3.2. Fuerzas económicas y financieras (E)

Las fuerzas económicas y financieras están estrechamente relacionadas con la actualidad global dado que dependen del contexto externo de las principales economías del mundo. En este mundo globalizado el Perú no es ajeno a las repercusiones que pueda haber en las economías de otros países. Tal es el caso de la guerra comercial iniciada en el 2019 entre los Estados Unidos y China, lo cual ha significado una caída en las exportaciones del Perú en el primer trimestre del año 2019 (BCRP, 2019c). Esta guerra comercial mantiene expectantes y paralizadas muchas inversiones en los países emergentes, lo cual afecta de manera general a los sectores claves de las economías de los países, tal como es el caso del Perú. La guerra comercial afecta al principal producto de las exportaciones del país, los minerales, que según la Sociedad Nacional de Minería, Petróleo y Energía [SNMPE] en el 2018 representó el 58.7% de las exportaciones totales del Perú (SNMPE, 2019).

Así mismo, se puede mencionar que el sistema bancario es el principal proveedor de financiamiento a corto plazo de las actividades de exportación en el Perú. Entonces, estas situaciones de inestabilidad económica podrían perjudicar la actividad comercial de CSF; sin embargo, el Perú cuenta con una gran estabilidad macroeconómica según señaló la WEF en el Global Competitiveness Report 2018, lo cual se refleja en el crecimiento sostenido del PBI. Además, según el Reporte de Inflación a Junio 2019 del BCRP, el Perú ha presentado una inflación por debajo del 4% entre junio 2016 y junio 2019, y se proyecta una inflación

inferior al 3% al cierre del 2019 con un rango meta del 2% al 2020, tal como se muestran en las Figuras 12 y 13 respectivamente.

Entre otros factores indicados por el BCRP (2019c), la proyección del endeudamiento externo privado para el 2020 será mayor al del 2017 y 2018, principalmente en endeudamiento a mediano y largo plazo. Del mismo modo, se espera que las colocaciones de créditos aumenten durante el 2020 llegando a un proyectado de S/ 98,849 millones en comparación a los S/ 95,207 millones alcanzados en el 2018. En ese mismo lineamiento, el sector de consumo masivo representó el 22.38% de las colocaciones de créditos directos en el Perú a junio del 2019 (SBS, 2019g). Dado que el consumo masivo representó, a marzo 2019, el 82.77% de las colocaciones de crédito de CSF entre consumo revolvente y no revolvente (Equilibrium, 2019), se puede precisar que es un mercado fuerte y con alto potencial de crecimiento dadas las necesidades de las personas naturales y con negocio de acceder a créditos según lo que se demuestra en los indicadores del sistema financiero peruano. En ese sentido, CSF tiene la oportunidad de aprovechar el crecimiento de las inversiones y de las necesidades de endeudamiento del sector público y privado que se derivan de ellas.

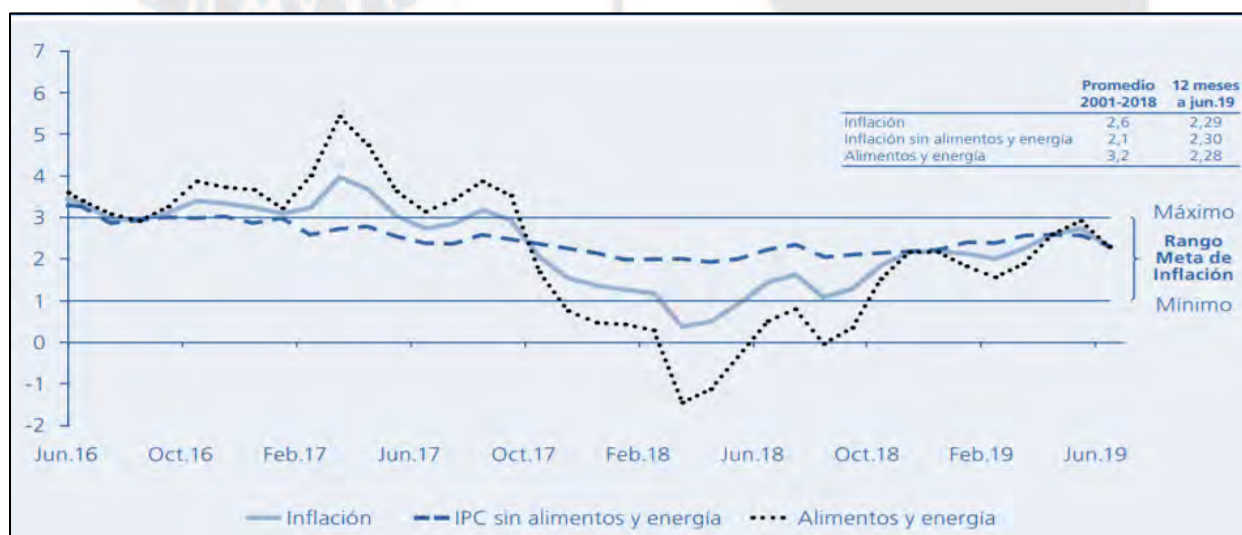


Figura 12. Inflación (variación porcentual), periodo junio 2016 – junio 2019. Tomado de “Reporte de Inflación Junio 2019: Panorama actual y proyecciones macroeconómicas 2019-2020” del Banco Central de Reserva del Perú, 2019. (<http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2019/junio/reporte-de-inflacion-junio-2019.pdf>)



Figura 13. Proyección de la Inflación: 2015 – 2020 (variación porcentual). Tomado de “Reporte de Inflación Junio 2019: Panorama actual y proyecciones macroeconómicas 2019-2020” del Banco Central de Reserva del Perú, 2019. (<http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2019/junio/reporte-de-inflacion-junio-2019.pdf>)

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

Según información proporcionada por el CEPLAN (2011), para las variables sociales, como (a) el acceso a saneamiento y suministros de agua mejorados, (b) la pobreza extrema y (c) el gasto público destinado al sector salud, se esperaría que se vean afectadas con mayores tasas de crecimiento económico. En ese sentido, se espera que incremente el porcentaje de la población con acceso a servicios básicos adecuados y se reduzca el número de personas que viven en extrema pobreza. De igual manera, el aumento del presupuesto público destinado al sector salud permitirá mejorar el acceso a la salud de los peruanos.

Demográficamente, según el CPI (2019), los niveles socioeconómicos se distribuyen de la siguiente manera: AB 12.4%, C 27.1%, D 26.8% y E 33.7%. En ese sentido, el 60.5% de la población se encuentra en los NSE más bajos D y E. Además, de los Departamentos que superan el millón de habitantes, solo Lima y Arequipa presentan un índice menor al 15% en el NSE E, siendo de 7.4% y 13.2% respectivamente. Asimismo, con respecto al sistema financiero peruano, según el Global Findex 2017, solo el 43% de los peruanos posee una

cuenta en el sistema financiero. Esta condición de baja bancarización de la población peruana es congruente respecto a los índices de los NSE en el Perú, por lo cual existe una amplia brecha para mejorar las condiciones socioeconómicas de la población peruana para así aprovecharlo para el aumento de la bancarización de la población. En ese sentido, considerando que el mercado objetivo de CSF se encuentra principalmente en los NSE B, C y D, existen oportunidades de crecimiento en la bancarización y captación de clientes que debe sustentarse con la mejora en los NSE correlacionada con la disminución de la población del NSE E y el aumento de la clase media (NSE C y D) y media-alta (NSE B).

3.3.4. Fuerzas tecnológicas y científicas (T)

Según el CPI (2019), se indica que Perú tiene una población aproximada de 32.49 millones, donde el 73% tiene acceso a internet, herramienta que tiene una positiva penetración en los sectores rurales y urbanos con una tendencia a seguir creciendo. El nivel de acceso a internet es muy alentador para el país en general porque permite el acceso a más y mejor información a los habitantes peruanos, toda vez que impacta en mejor conocimiento, inclusión financiera, conectividad y múltiples acciones que generan e impactan en la sociedad. Si bien el Perú aún sigue avanzando en la infraestructura tecnológica, aun no se cuenta con la adecuada para potenciar el desarrollo del país con respecto a su preparación tecnológica. Para ello, es importante la promoción e inversión por parte del Estado para mejorar la competitividad tecnológica y científica del país. Según reporte de World Economic Forum (Schwab, 2016), en competitividad total 2015-2016, el puesto 113 concerniente al pilar de la innovación lo ocupa el Perú. Los dos indicadores muestran el poco avance en ciencia y tecnología del Perú, y esto representa la cultura en general para todos los sectores.

Con respecto al sector financiero, el desarrollo tecnológico es fundamental para soportar la complejidad que implica el negocio para atender a millones de personas. Entre los

aspectos principales que la tecnología permite soportar es el de mantener la información personal y financiera de todos los clientes, obtener información para realizar análisis de riesgo crediticio, y permitir la generación de millones de transacciones bancarias diariamente mediante múltiples canales como oficinas físicas, cajeros, aplicaciones móviles y la web. Sin la tecnología todo ello no sería posible de la forma eficiente y rápida con la que se realiza, lo que a su vez ha permitido una mayor penetración en la bancarización de las personas.

Un aspecto fundamental es la nueva tendencia o fenómeno de las FinTech, término que hace referencia a la integración de las finanzas y la tecnología, la cual ha generado la aceleración en el ritmo de cambio en el sistema financiero tradicional mediante la innovación tecnológica (Cuya, 2017). Las *startup* FinTech buscan brindar soluciones innovadoras apalancadas en la tecnología y se enfoca principalmente en aquellos sectores desatendidos por el sistema financiero tradicional o aquellos nichos que buscan mejores ofertas de tasas de interés. En ese sentido, las FinTech impulsan la inclusión financiera mediante la calificación de créditos para usuarios no bancarizados. En el Perú se han identificado 124 empresas FinTech (Vodanovic Legal, 2019) clasificadas en los siguientes tipos de negocio: (a) Pagos y transferencias, (b) Financiamiento participativo, (c) Cambio de divisas, (d) Gestión de finanzas empresariales, (e) Gestión de finanzas personales, (f) Préstamos, (g) Marketplaces de préstamos y/o ahorros, (h) Plataformas de criptomonedas, (i) Insurtech, (j) Puntaje crediticio, (k) Savings e (l) Inversiones. Estas empresas FinTech se enfoca principalmente en el cambio de divisas (25 empresas) y en pagos y transferencias (25 empresas). Asimismo, las principales herramientas tecnológicas en las que se apalancan son: (a) Inteligencia Artificial, (b) Blockchain, (c) Cloud Computing y (d) Big Data.

Bajo este contexto de las Fintech, estas empresas *startup* pueden considerarse competidoras que brindan una experiencia distinta y excepcional en el servicio financiero.

Por ello, CSF no puede ser ajeno al desarrollo tecnológico que les permita brindar un mejor servicio en los distintos productos financieros que ofrece a sus clientes, ya sea para generar mayores eficiencias en las operaciones, permitir un mejor análisis de riesgo crediticio mediante la gestión de la información, buscar mayor penetración de sus productos y captación de nuevos clientes, entre otros aspectos. A su vez, CSF se puede beneficiar de las FinTech mediante alianzas que le permita acceder a nichos de negocio en crecimiento que no ha podido abarcar directamente.

3.3.5. Fuerzas ecológicas y ambientales (E)

En línea con el Ministerio del Ambiente, la Política Nacional del Ambiente como herramienta del proceso estratégico de desarrollo del país, constituye la base para la conservación del ambiente, de modo tal que se propicie y asegure el uso sostenible, responsable, racional y ético de los recursos naturales y del medio que lo sustenta, para contribuir al desarrollo integral, social, económico y cultural del ser humano, en permanente armonía con su entorno (MINAM, 2009).

Según el Ministerio del Ambiente (2015), a través de la Estrategia Nacional ante el Cambio Climático, el Perú aún posee intactos el 70% de sus glaciares, y tiene casi el 70% de todos los climas del mundo. También se indica que la modificación de la temperatura mínima local aumentaría en 1.4°C hacia el 2030, con un crecimiento de 0.47°C por región, y que las lluvias torrenciales decrecerían a nivel nacional en los próximos 30 años. Por lo tanto, es vital estar totalmente alineado a las políticas nacionales para establecer negocios en el país. En ese sentido, CSF puede tomar acción mediante una adecuada gestión de riesgos no solo financiera sino medioambiental en el que las actividades y operaciones propias del sector puedan ponerla en peligro. Del mismo modo, otro eje fundamental para CSF es la responsabilidad social empresarial, tomando acción tanto para el bienestar de las personas como en el cuidado del medio ambiente. En ese sentido, la capacidad de sostener una gestión

ambientalmente responsable y el tener el compromiso con la sostenibilidad son aspectos a tomar en cuenta para las decisiones propias del negocio, para así salvaguardar el equilibrio entre las personas, el medio ambiente y las actividades empresariales o de negocio.

3.4. Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE)

En la Tabla 8 se muestra la Matriz EFE de CSF, en la cual se obtiene como resultado un puntaje de 2.81. En ese sentido, se puede afirmar que CSF tiene un ambiente externo que le es favorable para sus estrategias y objetivos organizacionales.

Tabla 8.

Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE) de CSF

Factores determinantes de éxito	Peso	Valor	Ponderación
Oportunidades			
1 Mayor porcentaje de la población en los NSE B, C y D.	0.11	4	0.44
2 El 57% de la población peruana no está bancarizada.	0.11	2	0.22
3 Aumento de inversiones privadas, nacionales, y extranjeras: "crecimiento económico"	0.09	3	0.27
4 Alto potencial de crecimiento en el segmento de Consumo Masivo.	0.08	4	0.32
5 Desarrollo tecnológico en los servicios del sistema financiero.	0.06	2	0.12
6 Perú lidera el ranking de estabilidad macroeconómica.	0.05	3	0.15
Subtotal	0.50		1.52
Amenazas			
1 Aparición de competidores que imiten el modelo de negocio de CSF.	0.07	4	0.28
2 Presencia del Lavado de Activos en el sector.	0.10	3	0.30
3 Sobreendeudamiento del segmento de consumo y finanzas.	0.11	2	0.22
4 Más competidores que brinden a los clientes una experiencia excepcional en el servicio.	0.05	3	0.15
5 Tendencia de los usuarios a buscar menores tasas de intereses.	0.12	2	0.24
6 Aumento del crimen financiero.	0.05	2	0.10
Subtotal	0.50		1.29
Total	1.00		2.81

Nota. El Peso es asignado de tal forma que el total suma uno. El valor asignado 4: Responde muy bien; 3: Responde bien; 2: Responde promedio; y 1: Responde mal. Adaptado de El proceso estratégico: un enfoque de gerencia (3era Ed., p. 121), por D'Alessio, F., 2015, Lima, Perú: Pearson

3.5. CrediScotia Financiera y sus Competidores

Según el Internacional Monetary Fund los Resultados Netos del Sector Microfinanzas en el Perú continuarán con un crecimiento sostenido aunque un poco más conservador, lo

cual implica que este sector siga siendo dinámico y atractivo. Los competidores directos de CSF en este rubro son las Financieras, Cajas Rurales de Ahorro y Crédito (CRAC), Empresa de Desarrollo de La Pequeña y Microempresa (EDPYME), Cajas Municipales y Mi Banco.

Y como muestra de una revolucionaria innovación tecnológica las Fintech, término compuesto que viene del inglés Finance y Technology, las cuales unen a todas aquellas empresas de servicios financieros que utilizan la última tecnología existente para poder ofrecer productos y servicios financieros innovadores de forma virtual o en línea.

D'Alessio (2015) indicó que el modelo de las cinco fuerzas de Porter permite ejecutar el análisis competitivo, para así poder determinar cuál es la estructura y la atractividad de una industria en particular, siendo el financiero en el caso de CSF.

3.5.1. Poder de negociación de los proveedores

En la industria de servicios financieros y en especial para CSF, los proveedores son parte fundamental del negocio, por lo que se busca establecer una relación ganar – ganar con cada uno de ellos. De este modo, se impulsa el crecimiento de CSF y sus proveedores, y así se mantienen relaciones estratégicas en el largo plazo. Las empresas proveedoras son seleccionadas a partir de un riguroso proceso de selección, acorde con la importancia de sus productos y servicios para asegurar la continuidad y la estabilidad de las operaciones de CSF. Todas las relaciones con los proveedores se rigen bajo principios de transparencia e integridad y lineamientos como los establecidos en el Código de Ética, con procesos auditados, estándares definidos, riesgos identificados, experiencias previas, desempeño en el mercado, entre otros factores. Operativamente, los proveedores reciben capacitación a fin de que, en línea con la estrategia de CSF, se establezcan los medios para que su aporte a la cadena de valor sea efectivo y de impacto.

CSF requiere de una serie de servicios que son primordiales y necesarios para el correcto funcionamiento de la organización y que forman parte de la cadena de valor. Entre

estos servicios, los principales son los tecnológicos, telecomunicaciones, logísticos, evaluación de clientes, contact center y comercialización de productos. En cuanto a los servicios tecnológicos, CSF tiene como proveedor a Microsoft para el servicio de Hosting de sus aplicaciones. Para la evaluación de clientes se ayudan de la experiencia de Experian Perú S.A.C., Sentinel Perú S.A. y Equifax Perú S.A., los cuales le brindan a CSF información relevante sobre los estados financieros y deudas de los potenciales clientes. Con respecto a la logística y distribución de tarjetas, CSF se apoya de Servicios Logísticos de Courier del Perú S.A.C. y Prosegur Cajeros S.A., siendo esta última también un proveedor de servicios de seguridad. Cada uno de los proveedores mencionados cuentan con un poder de negociación importante dado que brindan servicios especializados. En comparación, para el servicio de comercialización de productos CSF tiene el mayor poder de negociación dado que existe una gran cantidad de proveedores en el mercado, siendo 13 empresas las que actualmente brindan dicho servicio a CSF.

3.5.2. Poder de negociación de los compradores

La negociación con los clientes o usuarios de CSF es de vital importancia para el negocio. A los clientes se les ofrece los productos y servicios a través de prácticas de negocio adecuadas y transparentes; a su vez, se gestionan los reclamos que los clientes presenten de manera adecuada y oportuna. Para ello, el rol de la Oficial de Gestión de Conducta de Mercado es importante, así como los procedimientos alineados al Reglamento de Gestión de Conducta de Mercado del Sistema Financiero, establecido por la SBS.

De acuerdo con el Reporte de Inflación a Junio 2019 de la SBS, la morosidad en los créditos de consumo fue de 3.36%, disminuyendo en 0.23 puntos porcentuales con respecto a lo reportado en Junio 2018. Estos resultados, tal como se muestran en la Tabla 9, son un buen indicador de que el porcentaje de morosidad es controlado manteniéndose alrededor del 3%; sin embargo, no se evidencia una real tendencia a la baja.

Tabla 9.

Índice de morosidad de los créditos (porcentajes)

	Mar.18	Jun.18	Set.18	Dic.18	Mar.19	May.19
Crédito a empresas	3,48	3,54	3,62	3,42	3,60	3,68
Corporativo y grandes empresas	0,54	0,57	0,60	0,55	0,61	0,64
Medianas empresas	7,38	7,46	7,75	7,53	8,02	8,23
Micro y pequeñas empresas	7,53	7,75	7,83	7,35	7,44	7,55
Crédito a personas	3,27	3,28	3,15	3,13	3,07	3,24
Consumo	3,60	3,59	3,32	3,21	3,16	3,36
Tarjetas de crédito	4,89	4,84	4,16	3,88	3,87	4,13
Vehicular	6,14	5,59	5,30	4,45	3,92	3,97
Resto	2,60	2,68	2,68	2,70	2,66	2,83
Hipotecario	2,86	2,89	2,92	3,03	2,96	3,07
Promedio	3,40	3,45	3,45	3,32	3,41	3,52

Nota. Adaptado de “Reporte de Inflación Junio 2019: Panorama actual y proyecciones macroeconómicas 2019-2020” por Banco Central de Reserva del Perú (BCRP), 2019. (<http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2019/junio/reporte-de-inflacion-junio-2019.pdf>).

Asimismo, con respecto a toda la cartera de las empresas financieras, al cierre de marzo 2019 se obtuvo un ratio de morosidad de 5.16%, el cual es menor al 5.37% registrado en el periodo anterior (SBS, 2019b). En cuanto a CSF, en la Figura 14 se aprecia que la financiera presenta un ratio de morosidad de 5.7% en cartera atrasada, 10.2% en cartera de alto riesgo, y de 12.2% en cartera pesada. De acuerdo con el reporte trimestral a marzo 2019 de Apoyo & Asociados, CSF muestra un alto nivel de castigos con respecto al resto de financieras, a pesar de que CSF tiene como política castigar a los 180 días de vencidos respecto a los 120 días que aplican algunos de sus competidores. Los castigos del primer trimestre del 2019 de S/ 162.1 millones fueron superiores en un 21.5% a los reportados en el primer trimestre del 2018. Considerando dicha información, CSF tiene un riesgo potencial en caso de coyunturas adversas y tiene la necesidad de un monitoreo constante, la calibración de sus modelos y de ratios de cobertura holgados.

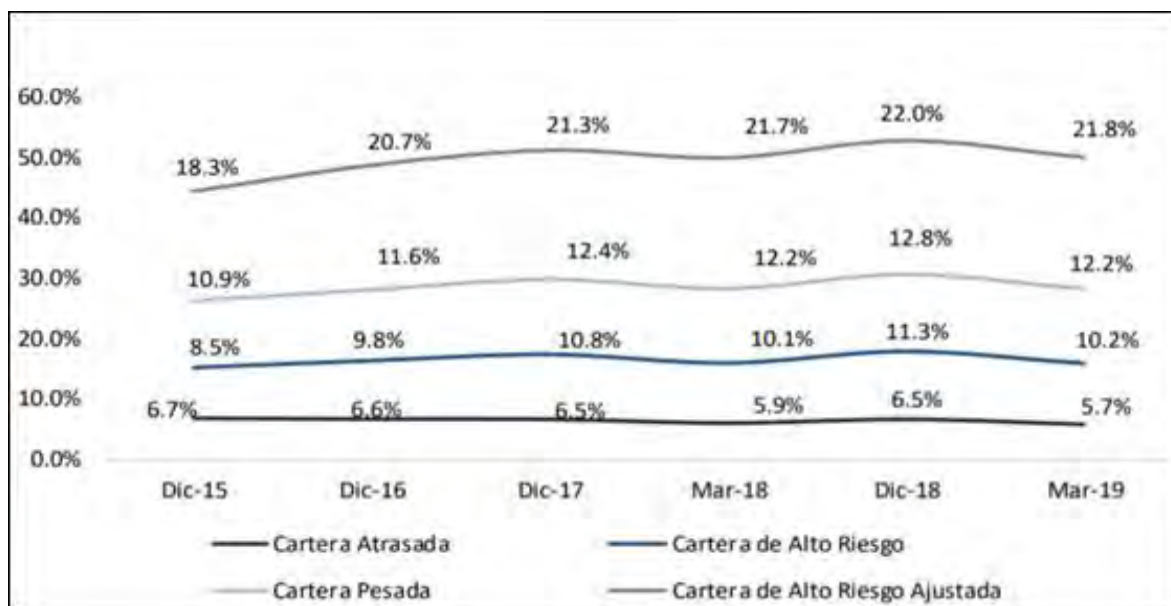


Figura 14. Índice de morosidad de los créditos de CSF.

Tomado de “Informe Trimestral CrediScotia Financiera S.A.” de Apoyo & Asociados, mayo 2019. (<http://www.aai.com.pe/wp-content/uploads/2019/05/CrediScotia-Financiera-Mar-19.pdf>)

En cuanto a la participación de CSF en los sectores económicos, de acuerdo con el Informe de Clasificación a mayo 2019, emitido por Equilibrium, CSF tiene su mayor concentración de colocación de carteras en el sector comercio (53.14%), manufactura (11.3%) y otras actividades de servicios comunitarios (9.57%). Además, según el tipo de crédito, en la Figura 15 se observa que su mayor porcentaje de colocaciones es en los créditos de consumo revolvente y no revolvente siendo, al cierre de marzo 2019, de 26.8% y 55.97% respectivamente. En las microempresas se presenta una colocación de 6.48%, en las pequeñas empresas de 10.36% y una participación mínima a nivel de las empresas medianas con solo un 0.39% de colocaciones. Estos indicadores muestran que el mayor porcentaje de clientes de CSF está compuesto por personas naturales y la pequeña y microempresa, y es importante el control del riesgo crediticio para mejorar la calidad de la cartera ya que, según los ratios indicados, CSF presenta una tasa de morosidad superior al promedio de las financieras.

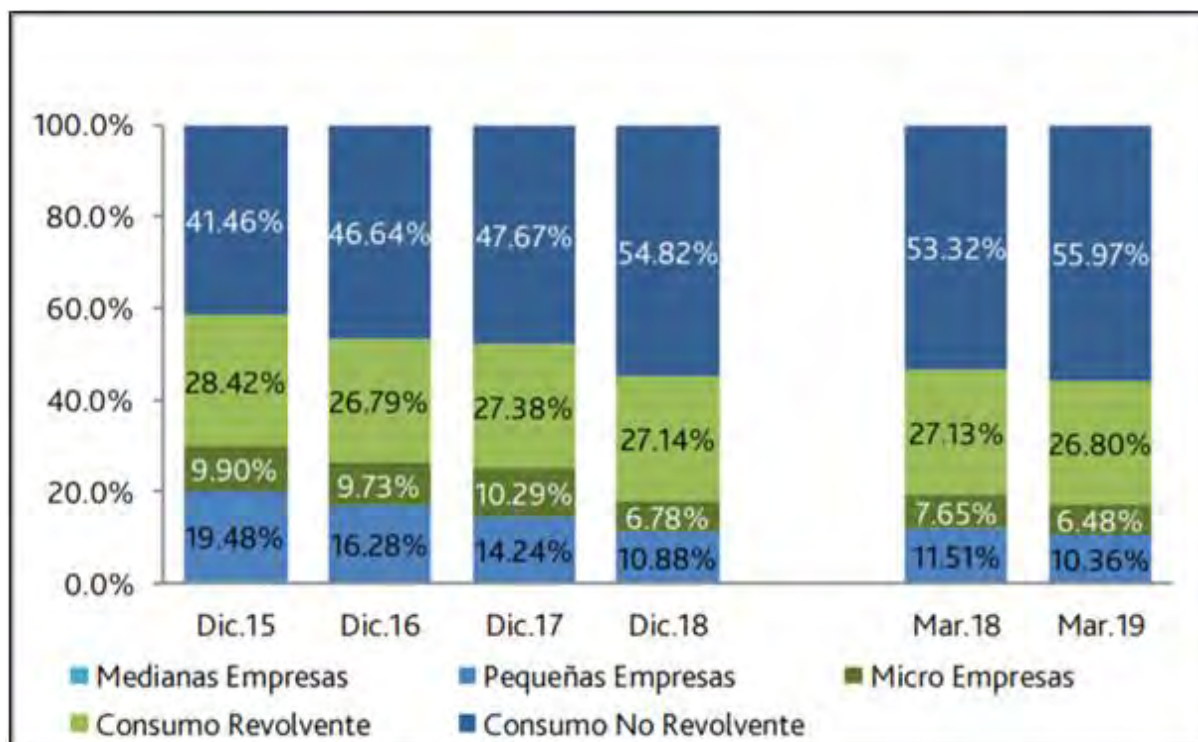


Figura 15. Colocaciones por tipo de crédito de CSF.
Tomado de “Informe de Clasificación: CrediScotia Financiera S.A.” de Equilibrium Clasificadora de Riesgo S.A., mayo 2019. (<http://www.equilibrium.com.pe/Crediscotia.pdf>)

3.5.3. Amenaza de los sustitutos

La amenaza de sustitutos en el sector financiera es de alta intensidad, sean estos por los canales tradicionales como en las oficinas o agencias, vía los centros de atención telefónica o los virtuales por intermedio de las Fintech. CSF tiene que estar constantemente revisando la propuesta de valor de sus servicios/productos; actualizando y potenciando sus ofertas y productos de manera innovadora, virtual ágil y disruptiva, esto permitirá para mejorar los indicadores de la gestión establecida por los accionistas.

3.5.4. Amenaza de los entrantes

La realidad nacional aún permite más actores en el sector financiero, según el Centro de Emprendimiento e Innovación de la Universidad el Pacifico (Emprende UP), al mes de mayo del 2019 existen 150 Fintech que operan en el Perú, de las cuales 112 están registradas en SUNAT. La región Lima concentra el 90% y Arequipa (4.5%). Estiman que este año se intensificará la cooperación entre bancos y Fintech. Además, prevé que los emprendimientos

digitales de cambio de divisas se consolidarán y seguirán elevando sus volúmenes negociados.

3.5.5. Rivalidad de los competidores

La información que proporciona la Asociación de Bancos del Perú (ASBANC), manifiesta que el grado de competencia en el sistema financiero peruano es elevado y se refleja en la rebaja de las tasas de interés y servicios cada vez más sofisticados. Este contexto de competencia impacta positivamente en el usuario final, toda vez que este se beneficia con ofertas mejoradas y productos/servicios innovadores, los cuales están siendo de corte más tecnológico y ágil.

Entre los principales competidores directos de CSF se encuentran las otras empresas financieras, siendo las más importantes Compartamos Financiera, Financiera Confianza y Financiera Oh! Estas tres financieras representan el 15.83%, 12.89% y 11.13% de la colocación de créditos directos respectivamente, mientras que CSF representa el 32.53% tal como se muestra en la Tabla 10.

Tabla 10.

Créditos Directos de las Empresas Financieras al 31 de mayo 2019 (en miles de soles)

	Empresas	Monto	Participación (%)	Porcentaje Acumulado
1	Crediscotia Financiera	4,344,439	32.53	32.53
2	Compartamos Financiera	2,114,054	15.83	48.36
3	Financiera Confianza	1,720,964	12.89	61.25
4	Financiera Oh!	1,486,860	11.13	72.38
5	Financiera Credinka	843,272	6.31	78.69
6	Financiera TFC	791,695	5.93	84.62
7	Financiera Efectiva	770,623	5.77	90.39
8	Mitsui Auto Finance	653,344	4.89	95.28
9	Financiera Proempresa	370,592	2.77	98.06
10	Financiera Qapaq	259,331	1.94	100.00
11	América Financiera	-	-	-

Recuperado de "Información Estadística de Empresas Financieras", por SBS, 219. Lima, Perú.
(http://www.sbs.gob.pe/app/stats_net/stats/EstadisticaBoletinEstadistico.aspx?p=2#)

Asimismo, en la Tabla 11 se muestran los principales indicadores financieros de las empresas financieras a mayo del 2019. De las cuatro empresas, identificadas en la Tabla 10 como las de mayor colocaciones de créditos directos, se puede observar que, a excepción de la Financiera Confianza, todas poseen resultados similares en los indicadores de solvencia, calidad de activos, eficiencia y gestión, rentabilidad y liquidez. La Financiera Confianza es la menos competitiva de las cuatro, lo cual se refleja en su menor rentabilidad y liquidez, las cuales son alrededor de 10 puntos porcentuales menos que de las otras tres financieras.

Entre los otros tipos de empresas de operaciones múltiples que compiten en los sectores financieros de CSF, se puede identificar a las Cajas Municipales [CM], las Cajas Rurales de Ahorro y Crédito [CRAC], y las Entidades de Desarrollo de la Pequeña y Microempresa [EDPYME], las cuales representan el 6.17% (S/ 27,988 millones), 0.64% (S/ 2,890 millones) y 0.57% (S/ 2,592 millones) de los activos totales del sistema financiero que equivalen a S/ 453,615 millones (SBS, 2019a).

En la Tabla 12 se observa que las CM son competidoras fuertes en la colocación de créditos directos, principalmente la CMAC de Arequipa que incluso es superior a las colocaciones de CSF. Así también, se observa que existen otras seis CM que compiten de forma agresiva con las empresas financieras en las colocaciones de créditos y que supera cada una los S/1,000,000 millones. En total, estas siete CM representan el 91.77% del total de las colocaciones de créditos de las CM.

En cuanto a las empresas financieras, en su conjunto representan el 3.44% (S/ 15,600 millones) de los activos totales. De la Banca Múltiple, que representa el 89.18% (S/ 404,544 millones) del total de activos, se desprende Mi Banco que sí compite en los sectores financieros de CSF.

Tabla 11.

Indicadores Financieros de las Empresas Financieras al 31 de mayo 2019 (en porcentaje)

	Crediscotia Financiera	Financiera TFC S.A.	Compartamos Financiera	Financiera Confianza	Financiera Efectiva	Financiera Qapaq	Financiera Oh!	América Financiera	Mitsui Auto Finance	Financiera Proempresa	Financiera Credinka	Total Empresas Financieras
SOLVENCIA												
Ratio de Capital Global (al 30/04/2019)	19.51	12.10	17.78	16.07	20.86	15.58	16.44	126.17	21.87	16.61	14.01	17.73
Pasivo Total / Capital Social y Reservas (N° de veces)	5.09	9.69	6.28	5.82	3.95	3.26	4.64	0.20	2.72	5.28	5.29	5.12
CALIDAD DE ACTIVOS												
Créditos Atrasados (criterio SBS) * / Créditos Directos	6.23	6.31	4.19	2.92	4.05	7.06	5.10	-	9.67	5.84	4.72	5.31
Créditos Atrasados con más de 90 días de atraso / Créditos Directos	5.33	5.42	2.79	1.88	2.30	4.86	4.40	-	7.18	4.63	3.20	4.14
Créditos Refinanciados y Reestructurados / Créditos Directos	4.59	4.56	0.76	1.38	2.70	2.64	1.17	-	0.85	2.04	1.20	2.57
Provisiones / Créditos Atrasados	192.20	146.06	167.04	166.51	200.77	124.98	170.15	-	104.81	128.46	98.15	165.27
EFICIENCIA Y GESTIÓN												
Gastos de Administración Anualizado / Activo Productivo Promedio	11.21	4.38	17.09	12.20	15.53	18.22	14.73	3.29	13.02	14.62	11.35	12.78
Gastos de Operación / Margen Financiero Total	37.96	69.92	63.74	64.29	34.42	65.60	38.75	162.34	68.66	67.15	73.28	48.77
Ingresos Financieros / Ingresos Totales	89.64	92.69	97.78	94.28	93.50	92.28	72.50	100.00	80.42	96.45	96.59	89.65
Ingresos Financieros Anualizados / Activo Productivo Promedio	30.03	13.70	32.83	24.27	51.71	34.03	30.65	2.83	19.01	27.75	20.91	28.99
Créditos Directos / Personal (S/. Miles)	1,674	2,025	475	722	592	364	830	-	3,333	434	731	844
Depósitos / Número de Oficinas (S/. Miles)	14,415	33,834	12,591	10,035	2,592	8,257	1,523	-	-	6,629	8,955	9,018
RENTABILIDAD												
Utilidad Anualizada / Patrimonio Promedio	26.27	(0.23)	21.95	12.51	24.30	(8.05)	23.03	(0.16)	10.52	13.13	(12.27)	18.01
Utilidad Anualizada / Activo Promedio	5.02	(0.02)	3.79	2.14	5.70	(1.52)	5.06	(0.13)	3.47	2.44	(1.83)	3.38
LIQUIDEZ												
Ratio de Liquidez MN (Promedio de saldos del mes)	20.31	19.95	23.81	14.16	64.51	28.91	20.89	-	14.66	40.29	19.74	22.33
Ratio de Liquidez ME (Promedio de saldos del mes)	116.29	38.02	516.91	352.74	738.50	71.46	-	-	28.06	79.56	63.64	93.49

Recuperado de "Información Estadística de Empresas Financieras", por SBS, 219. Lima, Perú. (http://www.sbs.gob.pe/app/stats_net/stats/EstadisticaBoletinEstadistico.aspx?p=2#)

Tabla 12.

Créditos Directos de las Cajas Municipales al 31 de mayo 2019 (en miles de soles)

	Empresas	Monto	Participación (%)	Porcentaje Acumulado
1	CMAC Arequipa	4,851,383	21.94	21.94
2	CMAC Huancayo	3,984,690	18.02	39.96
3	CMAC Piura	3,776,061	17.08	57.04
4	CMAC Cusco	2,869,219	12.98	70.02
5	CMAC Sullana	2,174,230	9.83	79.85
6	CMAC Trujillo	1,610,478	7.28	87.14
7	CMAC Ica	1,024,130	4.63	91.77
8	CMAC Tacna	832,274	3.76	95.53
9	CMAC Maynas	397,933	1.80	97.33
10	CMCP Lima	377,354	1.71	99.04
11	CMAC Paita	119,236	0.54	99.58
12	CMAC Del Santa	92,930	0.42	100.00

Recuperado de “Información Estadística de Cajas Municipales”, por SBS, 219. Lima, Perú.
(http://www.sbs.gob.pe/app/stats_net/stats/EstadisticaBoletinEstadistico.aspx?p=2#)

3.6. CrediScotia Financiera y sus Referentes

La referencia de CSF se basa en las fortalezas que tiene como Financiera de ámbito nacional, en el talento de sus colaboradores, su posicionamiento y participación de mercado expectante en el rubro de Consumo de personas y el de microfinanzas. Adicionalmente tienen como referente, el pertenecer a un Banco Global como el Scotiabank, quienes tienen 187 años de experiencia, con sede matriz en la ciudad de Toronto, Canadá; cuentas 21 millones de clientes y con un equipo de 86 mil colaboradores en 55 países. Según la Superintendencia de Mercados y Valores (2019), ubica a CSF en el segundo lugar, después de Mi Banco respecto del ranking de utilidades en el año 2017 y 2018.

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

Matriz Perfil de Competitividad (MPC). Mediante esta matriz se identificarán y compararán los factores clave de éxito entre CSF y sus principales competidores. La elaboración de la MPC ha tomado en cuenta factores importantes del rubro financiero y sus

operaciones. En la Tabla 13 se muestra que CSF es ligeramente superado por MiBanco, CMAC Arequipa y CMAC Huancayo.

Matriz Perfil Referencial (MPR). En la Tabla 14 se muestra la MPR, en la cual se compara CSF con las financieras líderes a nivel mundial: (a) Association for Social Advancement (ASA) en Bangladesh, considerada la mejor microfinanciera a nivel global por el FMI (Fondo Monetario Internacional) con más de siete millones de clientes; y (b) Banco do Nordeste de Brasil, institución financiera enfocada en promover el desarrollo sustentable de la región noreste de Brasil. Estas instituciones son reconocidas por su liderazgo a nivel global, y por su superioridad en su capitalización de mercado.

3.8. Conclusiones

La culminación de la evaluación externa del presente planeamiento estratégico para el caso de la CSF, al ser una organización que desempeña sus actividades en el territorio peruano, se indica que su entorno es el país, y a su vez, los resultados pueden ser afectados por un entorno global.

Se puede afirmar que CSF tiene una importante oportunidad de negocio en el corto, mediano y largo plazo debido a que el país presenta un alto déficit que está en el 57% de bancarización, muy lejano de los países de la región. Dicha información fue indicada por el índice Global Findex 2017 elaborado por el Banco Mundial. Esta información es positiva para los intereses de CSF, debe ser insumo básico y valorado para emplear las mejores estrategias de planificación, organizar, ejecutar y controlar respecto de potenciar su segmento dirigido a clientes de microfinanzas y de personas Consumo, apuntando también a mejorar la captación de fondos por intermedio de captación de pasivos como lo son las cuentas a plazo, fondos mutuos, CTS, emisión de bonos, etc. Esto permitirá tener el mejor costo del insumo para que sean colocados a tasas del propio segmento, las cuales son muy atractivas.

Tabla 13.

Matriz Perfil de Competitividad (MPC)

Factores clave de éxito	Peso	CSF		MiBanco		CMAC Arequipa		CMAC Huancayo	
		Valor	Pond.	Valor	Pond.	Valor	Pond.	Valor	Pond.
1 Estructura de colocaciones	0.12	3	0.36	4	0.48	4	0.48	3	0.36
2 Reputación de la marca	0.12	3	0.36	3	0.36	3	0.36	4	0.48
3 Calidad del Servicio	0.12	3	0.36	3	0.36	3	0.36	3	0.36
4 Competitividad de las tasas de interés	0.12	3	0.36	3	0.36	4	0.48	4	0.48
5 Variedad de los canales de atención	0.03	4	0.12	3	0.09	3	0.09	3	0.09
6 Solvencia Financiera	0.12	4	0.48	3	0.36	3	0.36	3	0.36
7 Efectividad de los canales de venta	0.10	3	0.30	3	0.30	3	0.30	3	0.30
8 Retención de clientes	0.08	3	0.24	3	0.24	4	0.32	4	0.32
9 Capacidad tecnológica	0.07	2	0.14	3	0.21	2	0.14	2	0.14
10 Ventas online	0.10	2	0.20	3	0.30	1	0.10	1	0.10
11 Responsabilidad Social	0.02	3	0.06	2	0.04	2	0.04	1	0.02
Total	1.00		2.98		3.10		3.03		3.01

Nota. El Peso es asignado de tal forma que el total suma uno. El valor asignado 4: Fortaleza mayor; 3: Fortaleza menor; 2: Debilidad menor; y 1: Debilidad mayor. Adaptado de El proceso estratégico: un enfoque de gerencia (3era Ed., p. 131), por D'Alessio, F., 2015, Lima, Perú: Pearson.

Tabla 14.

Matriz Perfil Referencial (MPR)

Factores clave de éxito	CrediScotia Financiera S.A.			Association for Social Advancement (ASA) Bangladesh		Banco do Nordeste Brasil	
	Peso	Valor	Pond.	Valor	Pond.	Valor	Pond.
1 Estructura de colocaciones	0.12	3	0.36	4	0.48	4	0.48
2 Reputación de la marca	0.12	3	0.36	4	0.48	4	0.48
3 Calidad del Servicio	0.12	3	0.36	4	0.48	4	0.48
4 Competitividad de las tasas de interés	0.12	3	0.36	4	0.48	4	0.48
5 Variedad de los canales de atención	0.03	4	0.12	4	0.12	3	0.09
6 Solvencia Financiera	0.12	4	0.48	4	0.48	4	0.48
7 Efectividad de los canales de venta	0.10	3	0.30	4	0.40	4	0.40
8 Retención de clientes	0.08	3	0.24	4	0.32	4	0.32
9 Capacidad tecnológica	0.07	2	0.14	4	0.28	4	0.28
10 Ventas online	0.10	2	0.20	4	0.40	4	0.40
11 Responsabilidad Social	0.02	3	0.06	3	0.06	4	0.08
Total	1.00		2.98		3.98		3.97

Nota. El Peso es asignado de tal forma que el total suma uno. El valor asignado 4: Fortaleza mayor; 3: Fortaleza menor; 2: Debilidad menor; y 1: Debilidad mayor. Adaptado de El proceso estratégico: un enfoque de gerencia (3era Ed., p. 132), por F. D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson.

Capítulo IV: Evaluación Interna

En los capítulos I y II, se definió la situación actual de la organización y su visión al futuro. En el capítulo III se analizó la posición externa de la empresa CSF, estudiando la situación Político, Económico, Social, Tecnológico y Ecológico, factores externos y a los competidores. Esto permite de manera conjunta tener una clara situación de la empresa CSF respecto a su entorno. Por lo tanto, en este cuarto capítulo se analizará la situación interna de la organización de acuerdo con los siete pilares fundamentales de la organización (AMOFHIT) y el ciclo operativo de la empresa.

4.1. Análisis Interno AMOFHIT

A continuación, se identifican las fortalezas y debilidades de CSF, a partir del análisis interno de siete áreas funcionales: (a) administración y gerencia; (b) marketing y ventas; (c) operaciones y logística; (d) finanzas y contabilidad; (e) recursos humanos, (f) sistemas de información y comunicaciones, y (g) tecnología, investigación y desarrollo.

4.1.1. Administración y gerencia (A)

CSF cuenta con un único accionista que posee el 100% de CSF, el cual es SBP. De esta manera, CSF es una subsidiaria y forma parte Scotia Perú Holdings S.A. [SPH] que, a su vez, pertenece a BNS (Bank of Nova Scotia). Tal como se muestra en la Figura 16, el Directorio de CSF está compuesto por un Presidente, tres Directores y dos Directores Independientes. De acuerdo con el organigrama de CSF, la estructura se inicia desde el Gerente General, soportado por dos directores de Negocios y de Recursos Humanos respectivamente, quienes a su vez coordinan directamente con cinco Gerentes: Gerente Principal de Business Support, Gerente Principal de Desarrollo Comercial, Gerente Principal de Riesgos, Gerente de Experiencia al Cliente y Productividad Comercial y el Gerente de Inteligencia Comercial.

ACCIONISTAS, DIRECTORIO Y PLANA GERENCIAL	
Accionistas al 08.05.2019	
Accionistas	Participación
Scotiabank Perú S.A.A.	100%
Total	100%
Directorio al 08.05.2019	
Directorio	
Miguel Uccelli Labarthe	Presidente
Ignacio Paulo M Quintanilla Salinas	Director
María Nelly Viola de Fonso Reyes ¹	Director
Philip Victor Seymour ¹	Director
Elena Aída Conterno Martinelli	Director Independiente
Eduardo José Sánchez Carrión Troncón	Director Independiente
¹ Desde el 26 de abril de 2019	
Plana Gerencial al 08.05.2019	
Plana Gerencial	
Víctor Andrés Zúñiga Flores	Gerente General
Pedro Ignacio Belaúnde Zuzunaga	Gerente Principal de Business Support
Felipe Diego Bedoya Garland	Gerente Principal de Desarrollo Comercial
Lourdes Lucila Cruzado Meza	Gerente Principal de Riesgos
María Isabel Carpena Macher	Gerente de Experiencia al Cliente y Productividad Comercial
Luis Miguel Palacios Hidalgo	Director de Negocios
Patricia Adelina Ozambela Malache	Directora de Recursos Humanos
Jorge Luis Urrutia Albarrán	Gerente de Inteligencia Comercial

Figura 16. Accionistas, Directorio y Plana Gerencial de CSF.
Tomado de “Informe de Clasificación: CrediScotia Financiera S.A.” de Equilibrium Clasificadora de Riesgo S.A., mayo 2019. (<http://www.equilibrium.com.pe/Crediscotia.pdf>)

La clasificación de riesgo emitida por Equilibrium a mayo 2019, tal como se muestra en la Tabla 15, calificó a CSF en la categoría A como entidad, y la mantuvo en las categorías EQL 1+.pe y AA.pe en los depósitos de corto plazo y en los de mediano y largo plazo. En los

bonos corporativos y subordinados también mantuvo la clasificación AA.pe, mientras le otorgó una nueva categoría en certificados de depósitos negociables de EQL 1+.pe. En general, estas calificaciones certifican a CSF como una entidad con estructura financiera y económica sólida, y con la más alta capacidad de pago de sus obligaciones tanto en los términos como en los plazo pactados además de que se encuentra respaldada por CSF.

Tabla 15.

Clasificación de CSF a mayo 2019

Instrumento	Clasificación
Entidad	A
Depósitos de Corto Plazo	EQL 1+.pe
Depósitos de Mediano y Largo Plazo	AA.pe
Certificados de Depósitos Negociables	(nueva) EQL 1+.pe
Bonos Corporativos	AA.pe
Bonos Subordinados	AA-.pe

Adaptado de “Informe de Clasificación: CrediScotia Financiera S.A.”, de Equilibrium Clasificadora de Riesgo S.A., mayo 2019. Lima, Perú. (<http://www.equilibrium.com.pe/Crediscotia.pdf>)

4.1.2. Marketing y ventas (M)

Los departamentos de Marketing y Ventas están interrelacionados porque son los que articulan la propuesta de valor para los clientes, la cual tiene que llegar a los usuarios de forma potente, evitando al extremo los reclamos correspondientes y de haberlos poder proporcionarles la mejor atención con miras a solucionar y satisfacer el requerimiento. Marketing es responsable de actualizar y crear productos y servicios ágiles para los clientes tecnológicos y tradicionales, además de innovar constantemente en todo lo relacionado a cubrir las necesidades de los usuarios, generar campañas para incrementar ventas y por ende captar el Plan de Desarrollo de Mercado. Este aspecto es un gran reto para CSF dado que la capacidad para innovar en los productos financieros resulta siendo un proceso complejo.

Ventas, puntualmente tiene como objetivo proveer soluciones financieras a los clientes de los segmentos asalariados y microempresarios a nivel nacional por medio de los diferentes productos que comercializa CSF. Además, Ventas debe asegurar que los clientes tengan una excelente experiencia de servicio durante su visita a los diferentes puntos de atención, por medio del equipo de colaboradores especialmente capacitados para este propósito. Todo esto debe darse siempre en un excelente clima laboral para los colaboradores buscando ser el mejor lugar para trabajar en el país. Ambos equipos también tienen el encargo de gestionar el riesgo de las operaciones y como objetivo adicional administrar la cartera morosa en sus primeros rangos, indicador que en la memoria del 2018 se mantuvo en 6.5% al igual que el año 2017. Es muy importante esta gestión porque también permite provisionar fondos por deuda de clientes.

Asimismo, CSF dispone de múltiples canales de venta tanto físicos como virtuales. En cuanto a los canales físicos, CSF se apalanca en alianzas estratégicas con empresas retail como Makro, Curacao, Hiraoka y TopiTop. Al finalizar el 2018, CSF ya posee una red de 252 puntos de atención a nivel nacional y cuenta con dos alianzas que complementan dicha red con SBP y el Banco de la Nación [BN]. SBP pone a disposición más de 900 cajeros y 9,096 agentes, mientras el BN ofrece 456 oficinas adicionales para el trámite de pago de préstamos (CSF, 2019). En cuanto a los canales no presenciales, CSF cuenta con la plataforma digital “dineroaltoque.com”, la cual tuvo un crecimiento, entre el 2017 y 2018, de visitas en 114% y de ventas en 79%. Estos ratios de crecimiento demuestran el gran potencial de la plataforma para la captación de nuevos clientes con mayor flexibilidad y agilidad, concretando colocaciones de crédito de una forma más eficiente.

4.1.3. Operaciones y logística. Infraestructura (O)

Según la memoria anual del año 2018, CSF cuenta con activos dinerarios y de activos físicos (muebles e inmuebles) que administra y que están a disposición del objetivo principal

de la organización. En cuanto a la distribución de los activos, está concentrada en la cartera de créditos, la que representa el 78.0% de los activos totales, seguida por Disponible con un peso de 10.4%, las inversiones con 5.7% y el resto de los activos el 6.0% (fondos interbancarios, inmueble mobiliario y equipo y otros activos).

4.1.4. Finanzas y contabilidad (F)

Entre las principales funciones de Finanzas y Contabilidad están la administración del balance de CSF y sus descalces, gestionar la liquidez a través del monitoreo de los ratios, cuentas y límites exigidos por los organismos reguladores y relación con inversionistas potenciales, aplicando las mejores prácticas a los procedimientos y estrategias.

Asimismo, en coordinación con las áreas de Riesgos de Mercado y Tesorería de Scotiabank se generan sinergias para la obtención de la información y apoyo en el manejo de las variables económicas del mercado profesional como precios, plazos, monedas y tasas. Es responsable de financiar el crecimiento de las colocaciones de CrediScotia a través de fuentes de fondeo diversificadas tales como captaciones de depósitos, adeudados y emisiones de papeles comerciales de corto y largo plazo en el mercado local. A diciembre del 2018 la Financiera tiene emitidos Bonos Subordinados por S/ 130MM. Finalmente, y como consecuencia de las actividades realizadas en el mercado interbancario, de capitales y la adecuada gestión de ambos equipos, CSF logró indicadores de cobertura de liquidez en moneda nacional y moneda extranjera muy superiores a los exigidos por los entes reguladores. Para el año 2019 se espera seguir fortaleciendo la estructura de fondeo de la Financiera a través de nuevas captaciones con los productos de ahorros, plazos y a través del mercado de capitales peruano. Sin embargo, entre los principales retos es mejorar la gestión y administración de la información de los clientes, la cual presenta ineficiencias para contar con toda la información necesaria de forma oportuna y contraviene en la gestión administrativa y

operativa de CSF volviéndose más compleja la capacidad para garantizar la calidad del servicio.

En las Tablas 16 y 17 se muestran el balance general de CSF al 30 de abril del 2019, activos y pasivos respectivamente. Asimismo, en las tablas 18 y 19 se muestran el estado de ganancias y pérdidas al 30 de abril del 2019, y los principales indicadores financieros al 30 de abril del 2019 para CSF respectivamente. En base a dicha información, se observa que CSF ha logrado alinear sus políticas financieras con sus ratios de liquidez. Asimismo, se puede afirmar que CSF es una empresa solvente con la capacidad de pago de sus obligaciones incluso ante coyunturas adversas. Por otro lado, uno de los aspectos que CSF debe mejorar es en los ratios de morosidad dado que se encuentra por encima del promedio de las financieras.

A nivel de las financieras, CSF es la que mejor resultados netos tiene del ejercicio del 2019, medido hasta el 30 de abril, con S/ 77.932 millones. CSF es seguido por las financieras Compartamos Financiera con S/ 29,530 millones y Financiera Oh! con S/ 25.027 millones. En cuanto a las CM, las CMAC Arequipa, CMAC Cusco y CMAC Huancayo son las que lideran y tienen resultados importantes, medido al 30 de abril 2019, con un resultado neto del ejercicio de S/ 42.257 millones, S/ 26.133 millones y S/ 24.931 millones respectivamente. A pesar de los buenos resultados de CSF, una problemática que afronta es la alta tasa de interés de sus productos debido al alto riesgo asociado, principalmente en los créditos de consumo y revolvente. Estas tasas de interés tienden a ser superiores al de otras Financieras o al de las CM (SBS, 2019h). A su vez, esta problemática se origina debido a que CSF acepta un mayor apetito de riesgo, atrayendo potenciales deudores que solicitan los préstamos a pesar de las tasas mayores que ofrece CSF debido a que tienen mayor probabilidad de ser aceptados para el otorgamiento del crédito. Por ello, CSF también tiene un ratio de morosidad mayor, el cual es superior al promedio de las Financieras (Equilibrium, 2019).

Tabla 16.

Balance General CrediScotia Financiera al 30 de Abril 2019. Activos (en Miles de Soles).

Activo	Crediscotia Financiera		
	MN	ME	TOTAL
DISPONIBLE	242,398	284,263	526,661
Caja	90,286	14,283	104,569
Bancos y Corresponsales	151,809	269,206	421,014
Canje	125	-	125
Otros	178	774	953
FONDOS INTERBANCARIOS	164,000	-	164,000
INVERSIONES NETAS DE PROVISIONES	206,282	0	206,282
Inversiones a Valor Razonable con Cambios en Resultados	-	-	-
Inversiones Disponibles para la Venta	206,282	0	206,282
Inversiones a Vencimiento	-	-	-
Inversiones en Subsidiarias, Asociadas y Negocios Conjuntos	-	-	-
Inversiones en Commodities	-	-	-
Provisiones	-	-	-
CRÉDITOS NETOS DE PROVISIONES Y DE INGRESOS NO DEVENGADOS	3,788,729	1,191	3,789,920
Vigentes	3,850,359	1,407	3,851,766
Cuentas Corrientes	-	-	-
Tarjetas de Crédito	1,093,803	-	1,093,803
Descuentos	-	-	-
Factoring	-	-	-
Préstamos	2,756,555	537	2,757,092
Arrendamiento Financiero	-	-	-
Hipotecarios para Vivienda	-	870	870
Comercio Exterior	-	-	-
Créditos por Liquidar	-	-	-
Otros	-	-	-
Refinanciados y Reestructurados	198,645	204	198,848
Atrasados	256,490	1,379	257,869
Vencidos	207,862	88	207,950
En Cobranza Judicial	48,629	1,291	49,920
Provisiones	(511,759)	(1,797)	(513,555)
Intereses y Comisiones no Devengados	(5,006)	(2)	(5,008)
CUENTAS POR COBRAR NETAS DE PROVISIONES	44,212	150	44,362
RENDIMIENTOS POR COBRAR	74,689	82	74,771
Disponibles	4	74	78
Fondos Interbancarios	12	-	12
Inversiones	-	-	-
Créditos	74,672	8	74,680
Cuentas por Cobrar	-	-	-
BIENES REALIZABLES, RECIBIDOS EN PAGO Y ADJUDICADOS NETOS	288	-	288
INMUEBLES, MOBILIARIO Y EQUIPO NETO	33,270	-	33,270
OTROS ACTIVOS	95,055	753	95,808
TOTAL ACTIVO	4,648,923	286,438	4,935,361

Recuperado de "Información Estadística de Empresas Financieras", por SBS, 219. Lima, Perú.
(http://www.sbs.gob.pe/app/stats_net/stats/EstadisticaBoletinEstadistico.aspx?p=2#)

Tabla 17.

Balance General CrediScotia Financiera al 30 de Abril 2019. Pasivos (en Miles de Soles).

Pasivo	Crediscotia Financiera		
	MN	ME	TOTAL
OBLIGACIONES CON EL PÚBLICO	2,805,754	131,891	2,937,644
Depósitos a la Vista	2,109	1,275	3,384
Depósitos de Ahorro	270,641	21,071	291,713
Depósitos a Plazo	2,513,078	109,213	2,622,291
Certificados Bancarios y de Depósitos	-	-	-
Cuentas a Plazo	2,432,355	87,692	2,520,047
C.T.S.	80,566	21,482	102,047
Otros	157	40	197
Depósitos Restringidos	12,191	92	12,283
Otras Obligaciones	7,734	240	7,974
A la vista	7,734	240	7,974
Relacionadas con Inversiones	-	-	-
DEPÓSITOS DEL SISTEMA FINANCIERO Y ORGANISMOS INTERNACIONALES	-	-	-
Depósitos a la Vista	-	-	-
Depósitos de Ahorro	-	-	-
Depósitos a Plazo	-	-	-
FONDOS INTERBANCARIOS	-	-	-
ADEUDOS Y OBLIGACIONES FINANCIERAS	510,000	149,707	659,707
Instituciones del País	510,000	149,707	659,707
Instituciones del Exterior y Organismos Internacionales	-	-	-
OBLIGACIONES EN CIRCULACIÓN NO SUBORDINADAS	-	-	-
Bonos de Arrendamiento Financiero	-	-	-
Instrumentos Hipotecarios	-	-	-
Otros Instrumentos de Deuda	-	-	-
CUENTAS POR PAGAR	206,307	4,594	210,901
INTERESES Y OTROS GASTOS POR PAGAR	49,201	1,393	50,595
Obligaciones con el Público	39,860	649	40,509
Depósitos del Sistema Financiero y Organismos Internacionales	-	-	-
Fondos Interbancarios	-	-	-
Adeudos y Obligaciones Financieras	9,342	744	10,085
Obligaciones en Circulación no Subordinadas	-	-	-
Cuentas por Pagar	-	-	-
OTROS PASIVOS	19,301	51	19,352
PROVISIONES	23,932	-	23,932
Créditos Indirectos	8,257	-	8,257
Otras Provisiones	15,675	-	15,675
OBLIGACIONES EN CIRCULACIÓN SUBORDINADAS ^{1/}	132,407	-	132,407
TOTAL PASIVO	3,746,902	287,635	4,034,537
PATRIMONIO	900,824	-	900,824
Capital Social	679,495	-	679,495
Capital Adicional	0	-	0
Reservas	143,312	-	143,312
Ajustes al Patrimonio	85	-	85
Resultados Acumulados	-	-	-
Resultado Neto del Ejercicio	77,932	-	77,932
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	4,647,726	287,635	4,935,361
CONTINGENTES	3,403,780	148	3,403,928
Avales, Cartas Fianza, Cartas de Crédito y Aceptaciones Bancarias	120,000	-	120,000
Líneas de Crédito no Utilizadas y Créditos Concedidos no Desembolsados	3,283,780	148	3,283,928
Instrumentos Financieros Derivados	-	-	-
Otras Cuentas Contingentes	-	-	-

Recuperado de "Información Estadística de Empresas Financieras", por SBS, 219. Lima, Perú.
(http://www.sbs.gob.pe/app/stats_net/stats/EstadisticaBoletinEstadistico.aspx?p=2#)

Tabla 18.

Estado de Ganancias y Pérdidas de CSF al 30 de Abril 2019 en Miles de Soles.

	Crediscotía Financiera		
	MN	ME	TOTAL
INGRESOS FINANCIEROS	453,560	2,539	456,099
Disponibles	1,037	1,476	2,512
Fondos Interbancarios	936	-	936
Inversiones	2,639	-	2,639
Créditos Directos	448,957	90	449,047
Ganancias por Valorización de Inversiones	-	-	-
Ganancias por Inversiones en Subsidiarias, Asociadas y Negocios Conjuntos	-	-	-
Diferencia de Cambio	(8)	973	965
Ganancias en Productos Financieros Derivados	-	-	-
Otros	0	0	0
GASTOS FINANCIEROS	52,272	1,522	53,794
Obligaciones con el Público	39,233	623	39,856
Depósitos del Sistema Financiero y Organismos Financieros Internacionales	-	-	-
Fondos Interbancarios	1	-	1
Adeudos y Obligaciones Financieras	8,886	795	9,682
Obligaciones en Circulación no Subordinadas	-	-	-
Obligaciones en Circulación Subordinadas	3,209	-	3,209
Pérdida por Valorización de Inversiones	-	-	-
Pérdidas por Inversiones en Subsidiarias, Asociadas y Negocios Conjuntos	-	-	-
Primas al Fondo de Seguro de Depósitos	942	104	1,046
Diferencia de Cambio	-	-	-
Pérdidas en Productos Financieros Derivados	-	-	-
Otros	-	0	0
MARGEN FINANCIERO BRUTO	401,288	1,017	402,305
PROVISIONES PARA CRÉDITOS DIRECTOS	168,364	(288)	168,076
MARGEN FINANCIERO NETO	232,924	1,306	234,230
INGRESOS POR SERVICIOS FINANCIEROS	52,384	792	53,176
Cuentas por Cobrar	8	-	8
Créditos Indirectos	183	-	183
Fideicomisos y Comisiones de Confianza	-	-	-
Ingresos Diversos	52,193	792	52,985
GASTOS POR SERVICIOS FINANCIEROS	464	4,460	4,924
Cuentas por Pagar	-	-	-
Créditos Indirectos	-	-	-
Fideicomisos y Comisiones de Confianza	8	-	8
Gastos Diversos	457	4,460	4,917
UTILIDAD (PÉRDIDA) POR VENTA DE CARTERA	-	-	-
MARGEN OPERACIONAL	284,844	(2,363)	282,481
GASTOS ADMINISTRATIVOS	158,608	10,239	168,847
Personal	60,341	89	60,430
Directorio	-	133	133
Servicios Recibidos de Terceros	94,888	10,016	104,904
Impuestos y Contribuciones	3,380	0	3,380
MARGEN OPERACIONAL NETO	126,235	(12,601)	113,634
PROVISIONES, DEPRECIACIÓN Y AMORTIZACIÓN	3,968	(34)	3,934
Provisiones para Créditos Indirectos	(332)	-	(332)
Provisiones por Pérdida por Deterioro de Inversiones	-	-	-
Provisiones para Incobrabilidad de Cuentas por Cobrar	1,176	(34)	1,142
Provisiones para Bienes Realizables, Recibidos en Pago y Adjudicados	41	-	41
Otras Provisiones	378	-	378
Depreciación	2,339	-	2,339
Amortización	366	-	366
OTROS INGRESOS Y GASTOS	(314)	(0)	(314)
RESULTADO ANTES DE IMPUESTO A LA RENTA	121,953	(12,567)	109,386
IMPUESTO A LA RENTA	31,453	-	31,453
RESULTADO NETO DEL EJERCICIO	90,500	(12,567)	77,932

Recuperado de "Información Estadística de Empresas Financieras", por SBS, 219. Lima, Perú.
http://www.sbs.gob.pe/app/stats_net/stats/EstadisticaBoletinEstadistico.aspx?p=2#

Tabla 19.

Indicadores financieros de CSF al 30 de Abril 2019 (en porcentaje).

	Crediscotia Financiera
SOLVENCIA	
Ratio de Capital Global (al 31/03/2019)	19.70
Pasivo Total / Capital Social y Reservas (N° de veces)	4.90
CALIDAD DE ACTIVOS	
Créditos Atrasados (criterio SBS) * / Créditos Directos	5.99
Créditos Atrasados con más de 90 días de atraso / Créditos Directos	5.14
Créditos Refinanciados y Reestructurados / Créditos Directos	4.62
Provisiones / Créditos Atrasados	199.15
EFICIENCIA Y GESTIÓN	
Gastos de Administración Anualizado / Activo Productivo Promedio	11.29
Gastos de Operación / Margen Financiero Total	38.08
Ingresos Financieros / Ingresos Totales	89.56
Ingresos Financieros Anualizados / Activo Productivo Promedio	30.19
Créditos Directos / Personal (S/. Miles)	1,655
Depósitos / Número de Oficinas (S/. Miles)	13,690
RENTABILIDAD	
Utilidad Anualizada / Patrimonio Promedio	26.88
Utilidad Anualizada / Activo Promedio	5.14
LIQUIDEZ	
Ratio de Liquidez MN (Promedio de saldos del mes)	20.01
Ratio de Liquidez ME (Promedio de saldos del mes)	117.52

Recuperado de "Información Estadística de Empresas Financieras", por SBS, 219. Lima, Perú.
(http://www.sbs.gob.pe/app/stats_net/stats/EstadisticaBoletinEstadistico.aspx?p=2#)

4.1.5. Recursos humanos (H)

Los recursos humanos representan el principal activo y fortaleza de CSF, que en sus 25 años de servicio cuentan con un portafolio de profesionales a nivel nacional, quienes son formados y capacitados para incrementar sus competencias y contar con una visión global del proceso donde desarrollan sus actividades. En el 2018, Capital Humano implementó diversas iniciativas bajo la misión de ser el “Socio Estratégico” del Negocio, contribuir a ser el “mejor lugar para trabajar” y tener siempre al cliente como centro de sus acciones. Todo esto se logró a través del crecimiento y desarrollo de los colaboradores, de la búsqueda de su bienestar en el trabajo, del afianzamiento del liderazgo y el fortalecimiento de la cultura ganadora de CSF basada en: los valores, el trabajo en equipo y bajo el dogma de “Vender con Calidad” (CrediScotia, 2018).

Sumado a ello, CSF se ha planteado el desarrollar el compromiso socioambiental con sus stakeholders y el país en su conjunto. CSF busca contribuir en los lugares donde se encuentra presenta mediante sus iniciativas enfocadas en los pilares de comunidad, medioambiente e inclusión. Estas iniciativas se sostienen mediante un Programa de Voluntariado Corporativo y el involucramiento directo de los trabajadores. Uno de los proyectos corporativos más importantes a nivel de comunidad y educación es “Formando Emprendedores del Mañana”, el cual busca mejorar las capacidades sociales y económicas de los niños, niñas y adolescentes mediante la formación emprendedora, financiera y previsional. Este proyecto tiene como objetivo, al finalizar el 2019, haber beneficiado de forma directa a: 120 instituciones educativas, 120,000 estudiantes, 5,400 docentes y 360 directivos de escuelas. En cuanto al medio ambiente, CSF se ha planteado un compromiso con la sostenibilidad del planeta, el cual promueve mediante el adecuado tratamiento de sus residuos. En el 2018 se recolectó 7,521.90 kg de residuos en todas las agencias a nivel nacional y en la sede principal, los cuales fueron entregados para reciclaje.

4.1.6. Sistemas de información y comunicaciones (I)

Según la Política de Seguridad de Información y el Manual de Seguridad de Información, CSF maneja información personal sensible sobre los clientes, para el cual se cuenta con mecanismos de seguridad que garantizan su protección y privacidad, así como la absoluta confidencialidad de la información. En esa línea, se establecen los lineamientos y responsabilidades para la gestión de riesgos, gestión de activos, control de accesos, cifrado, seguridad de operaciones, seguridad en las comunicaciones e infraestructura, desarrollo seguro, gestión de proveedores, y respuesta ante incidentes.

Respecto de la comunicación, esta es interna y externa. Interna, hacia los colaboradores utilizando el sistema de puertas abiertas, donde los colaboradores pueden sostener comunicación directa con las diversas jefaturas. Externa, hacia y para los clientes mediante los diversos canales que brinda CSF, los cuales son físicos o presenciales, como los centros de atención telefónica, canales virtuales y medios masivos de captación de clientes y con una disponibilidad de 24x7 mediante la plataforma digital “dineroaltoque.com”, la cual continúa consolidándose. En el último año, las visitas a la página crecieron en un 114%, los registros en un 85% y las ventas del canal en un 79%, lo que demuestra su gran potencial para la captación de nuevos clientes (CSF, 2019).

4.1.7. Tecnología e investigación y desarrollo (T)

Para el sector financiero, la tecnología e investigación son aliados importantes y preponderantes, toda vez que en el estado de transición de la Cuarta era Industrial o Industria 4.0 estos elementos se constituyen como piezas vitales y estratégicas del negocio. Todo gira en base a ello: productos, servicios, comunicación, interacción, etc. CSF apuesta por la tecnología e investigación y desarrollo porque es consciente que es estas herramientas tecnológicas son un medio para lograr el objetivo del negocio y que por ellas puede generar más clientes y mejorar los indicadores del negocio para un cumplimiento inclusive del 100%.

CSF ha implementado mejoras en la herramienta corporativa de gestión de riesgo operacional, la cual es soportada por la solución tecnológica Open Pages de IBM del tipo Operational Risk Management System (ORMS). De esta forma, puede dar soporte a todas las etapas de la gestión. A pesar de ello, CSF aún tiene una gran brecha por cubrir con respecto a la inversión “I+D+I” para el desarrollo de una plataforma tecnológica que lidere el mercado financiero en cuanto a los canales virtuales, así como para explotar nuevas tecnologías como Big Data que les permitirá una mejor gestión, administración y análisis de la información de los clientes.

4.2. Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI)

En la Tabla 20 se muestra la Matriz EFI de CSF, en la cual se obtiene como resultado un puntaje de 2.55. En ese sentido, se puede afirmar que CSF tiene un ambiente interno levemente favorable para sus estrategias y objetivos organizacionales.

4.3. Conclusiones

Esta evaluación interna brinda el entendimiento de la empresa CSF, donde se demuestran las fortalezas, experiencias y habilidades en el sector microfinanzas y Consumo ejecutadas por su personal a lo largo de su vida Institucional en primer lugar como Banco de Trabajo en el año 1994 y continuando como CSF en el año 2008 hasta la actualidad.

Se concluye que el camino de CSF es alentador porque hay un margen importante de acción comercial, respecto de amplio margen de bancarización en los segmentos donde gestiona, mejorando la captación de fondos a menor costo, innovando y potenciando sus fortalezas y habilidades y solucionando y gestionando sobre propias debilidades lo cual le permitirá alcanzar el primer lugar ansiado en su segmento.

Las condiciones están establecidas y son las siguientes: (a) transformación cultural 360 grados con la plena participación del primer al último empleado, siendo la parte gerencial los llamados a iniciar este proceso de forma participativa sostenidamente. (b) replantear

valores y principios transformacionales en la organización con participación de los distintos niveles jerárquicos, los cuales tiene que estar alineados con la satisfacción plena del cliente, (c) generar un centro de innovación el cual se debe dedicar íntegramente a innovar, crear soluciones para los productos, procesos y servicios nuevos y existentes, así mismo revisar todos los viajes del cliente para alcanzar óptimos resultados.(d) adoptar la filosofía Agile, herramienta de punta, que supone una forma distinta de trabajar y de organizarse en la organización, (e) adquirir más y mejor tecnología para las diversas áreas, la cual va de la mano con las indicadas líneas arriba. (f) continuar potenciando al colaborador, porque el que gestiona y activa todos estos cambios, (g) crear una Política en el área legal para reducir a la mínima expresión el Sindicato.

Tabla 20.

Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI) de CSF

Factores determinantes de éxito		Peso	Valor	Ponderación
Fortalezas				
1	Flexibilidad y agilidad para concretar colocaciones (créditos de consumo)	0.10	4	0.40
2	Buena gestión en responsabilidad social	0.08	4	0.32
3	Múltiples y efectivos canales de ventas	0.12	3	0.36
4	Fortaleza financiera y solvencia (respaldo de SBP)	0.12	4	0.48
5	Alianzas estratégicas: Makro, Curacao, Hiraoka, TopiTop.	0.12	3	0.36
	Subtotal	0.54		1.92
Debilidades				
1	Tasas de interés altas por el alto riesgo asociado al negocio.	0.11	2	0.22
2	Ineficiente manejo de las bases de datos de clientes.	0.06	1	0.06
3	Débil gestión de los procedimientos administrativos y operativos que garanticen la calidad del servicio.	0.13	1	0.13
4	Atraso en I + D + I.	0.10	1	0.10
5	Los productos financieros no son innovadores.	0.06	2	0.12
	Subtotal	0.46		0.63
	Total	1.00		2.55

Nota. El Peso es asignado de tal forma que el total suma uno. El valor asignado 4: Fortaleza mayor; 3: Fortaleza menor; 2: Debilidad menor; y 1: Debilidad mayor. Adaptado de El proceso estratégico: un enfoque de gerencial (3era Ed.), por D'Alessio, F., 2015, p. 185, Lima, Perú: Pearson.

Capítulo V: Intereses de CrediScotia Financiera y Objetivos de Largo Plazo

5.1. Intereses de CrediScotia Financiera

Los intereses de CSF, como organización, están alineados a su visión actual: “Ser la financiera más ágil y simple para nuestros clientes y el mejor lugar para trabajar para nuestros colaboradores”. Por lo tanto, dichos intereses deben ahora alinearse con la nueva visión propuesta: “Para el año 2024 CrediScotia será la líder en el Perú en microfinanzas en las líneas de negocio de créditos de consumo y de préstamos a pequeñas empresas y emprendimientos, con enfoque en la calidad del servicio, la adecuada gestión de riesgos crediticios, y constituyéndose como la mejor empresa para trabajar en el país.” En ese sentido, los intereses de CSF están orientados a: (a) asegurar la generación de rentabilidad sostenida en el tiempo; (b) asegurar el crecimiento del NIAT y de los ingresos financieros en dos cifras porcentuales año a año; (c) gestionar adecuadamente los riesgos de las carteras de créditos y los ratios de morosidad; (d) aumentar las colocaciones mediante el desarrollo del compromiso con los clientes y socios para satisfacer sus necesidades financieras; y (e) ser el mejor lugar para trabajar.

5.1.1. Asegurar la generación de rentabilidad sostenida en el tiempo

Como toda empresa, CSF busca asegurar la generación rentabilidad sostenida en el tiempo y la medición se realiza mensualmente con los indicadores de gestión. En ese sentido, siendo una empresa financiera, el ROAL (rendimiento sobre la cartera de créditos) es el principal indicador interno que mide la relación que existe entre la utilidad y la cartera de créditos y muestra el efecto de los ingresos generados por colocaciones, el gasto de provisión y el gasto operativo. Cuanto más alta la medición del ROAL se infiere un mejor rendimiento de la cartera. Así también, el ROAL sirve de semáforo para la medición de la gestión de las posiciones gerenciales, que están enfocadas en obtener un ratio de eficiencia cada vez menor,

siendo prudentes en el gasto, asegurando la productividad de todas las posiciones comercial y no comerciales.

5.1.2. Asegurar el crecimiento del NIAT y de los ingresos financieros en dos cifras porcentuales año a año

Como toda empresa, CSF busca un crecimiento permanente en sus indicadores. Tal como menciona María Carpena, Gerente Principal de Experiencia al Cliente y Productividad Comercial, en la entrevista realizada, el objetivo e interés de CSF es crecer a doble dígito en sus indicadores anuales como es en el caso del NIAT (Utilidad Neta Después de Impuestos o Net Income After Taxes por su siglas en inglés) y por consecuencia de los ingresos financieros de cada uno de sus productos. Con respecto a los indicadores, como propuesta base, siempre se buscar crecer en el orden de las dos cifras porcentuales ya sea en producción, saldos, ratios financieros, entre otros. Debido a ello, el NIAT y los ingresos financieros son el reflejo principal de dicho objetivo ambicioso de CSF con respecto a su capacidad de crecimiento anual para ser líderes en el sector de las financieras.

5.1.3 Gestionar adecuadamente los riesgos de las carteras de crédito y los ratios de morosidad

CSF busca optimizar la gestión de los riesgos crediticios y la reducción de los ratios de morosidad, los cuales son superiores al promedio de las microfinancieras. Entre marzo 2018 a marzo 2019 el ratio de mora real aumentó de 19.23% a 19.81%. Los ratios de morosidad son un reflejo directo de la calidad de la cartera de créditos, por lo cual entre el mismo periodo se evidenció un aumento de la cartera crítica (cartera deficiente, dudosa y perdida) de 12.08% a 12.23%. Para CSF es muy importante la gestión del riesgo crediticio, la cual está enfocada en la admisión, seguimiento y cobranza de los créditos otorgados. Del mismo modo, el control y la mejora en los ratios de morosidad es un factor crítico para mejorar la clasificación de riesgo de CSF.

5.1.4 Aumentar las colocaciones mediante el desarrollo del compromiso con los clientes y socios para satisfacer sus necesidades financieras

CSF busca transformar la manera de hacer las cosas en el Perú, con una estrategia y objetivos claros y su esencia representada en la actitud de sus trabajadores mediante el lema “Lo hacemos CON TODO”, la cual forma parte de su filosofía actual. La actitud que promueve CSF busca generar conexión con sus clientes y la identificación que todo emprendedor peruano debe tener para alcanzar sus objetivos propuestos. Asimismo, al ser parte de su filosofía, CSF busca brindar un servicio de calidad a sus clientes mediante sus productos y buscando satisfacer sus necesidades. Todo ello se puede lograr poniendo en ejecución los cinco valores: (a) respeto, (b) integridad, (c) pasión, (d) responsabilidad y (h) honestidad. Este interés deberá verse reflejado en el aumento de las colocaciones brutas principalmente de los créditos de consumo y préstamos, aumentando la cuota de mercado de CSF que actualmente posee el 32.7%. La intención de CSF es potenciar la fidelización y captación de nuevos clientes, en cuanto a las personas naturales y emprendedores, alineándolos con la esencia interna de CSF que es transmitida por los propios trabajadores.

5.1.5 Ser el mejor lugar para trabajar

CSF busca convertirse en el mejor lugar para trabajar con colaboradores felices que disfruten de su trabajo, brinden un servicio de calidad y generen un impacto positivo hacia los clientes. A su vez, CSF busca que el entorno de trabajo esté alineado a su propósito global: “Creemos que cada cliente tiene derecho a estar mejor”. En ese sentido, los colaboradores son valorados y orientados al desempeño mediante una cultura de reconocimiento, de tal forma que los colaboradores estén siempre concentrados en el cliente. En el 2018 CSF se ubicó noveno en el ranking Grate Place to Work, demostrando su esfuerzo para convertirse en el mejor lugar para trabajar en el Perú.

5.2. Potencial de CrediScotia Financiera

Según D'Alessio (2015), el potencial de la organización debe ser analizado desde la perspectiva de los siete dominios de un país: demográfico, geográfico, económico, tecnológico-científico, histórico-psicológico-sociológico, organizacional-administrativo y militar. En tal sentido, el potencial de CSF se detalla en dichos dominios:

Demográfico. Según el INEI, en el censo del año 2017, la población en el Perú asciende a 31,237,385 habitantes, siendo la Costa la zona más poblada con el 58% de habitantes, mientras que la Sierra alberga al 28.1% y la Selva al 13.9%. Asimismo, CSF tiene una planilla de cerca de 3,000 colaboradores distribuidos a nivel nacional en sus 93 agencias y otras oficinas ubicadas estratégicamente en los establecimientos de empresas aliadas.

Geográfico. Cuenta con 93 agencias distribuidas a nivel nacional en las tres regiones del país y además con 10 agencias Makro donde se ofrecen los productos y servicios financieros a través de los modelos de venta receptiva (piso) y venta activa (campo) con equipos de venta propios y tercerizados (abastecidos por operadores externos).

Económico. El único accionista de CSF es SBP con el 100% de participación. CSF busca priorizar la rentabilidad antes que el market share y se enfoca en segmentos masivos y más rentables como es el consumo y con menor participación en microfinanzas por tener un costo operativo más alto.

Tecnológico-Científico. Con la mejora en los procesos se busca reducir los tiempos de atención a los clientes haciendo procesos más ágiles y flexibles. Para ello, la inversión en I+D es un aspecto fundamental. CSF se enfoca en la innovación constante en analytics para mejorar la eficiencia en el control de los gastos y en el manejo del riesgo mediante análisis de *credit scoring* de acuerdo con su propio apetito y tolerancia al riesgo (Equilibrium Clasificadora de Riesgo, 2019).

Histórico-psicológico-sociológico. CSF es una empresa del grupo Scotiabank, con una trayectoria impecable y sólida en el mundo, con más de 180 años en el mercado. La financiera nace con la compra del 100% de las acciones del grupo Altas Cumbres en el año 2008 (Banco Trabajo) y nace en febrero del año 2009, asumiendo el total de su planilla.

Organizacional y administrativo. Cuenta con las áreas organizadas y definidas y con planes de continuidad ante cualquier contingencia que se presente. Su estructura organizacional es relativamente horizontal, más cerca de cada colaborador en la punta, con líderes cercanos que acompañan, enseñan y desarrollan el crecimiento de sus equipos a cargo.

Militar. No es de su aplicación en este ámbito por el modelo de negocio.

5.3. Principios Cardinales de CrediScotia Financiera

Influencia de terceras partes. Todas las relaciones de la organización frente a los grupos de interés y se ven afectados en su relación con terceros pudiendo llegar a conflictos de índole reputacional. Para ello tenemos entes reguladores como la Superintendencia de Mercado de Valores (SMV) y la Superintendencia de Banca y Seguros (SBS).

Lazos presentes y pasados. El pasado fue el Banco de Trabajo que no tuvo buenos antecedentes en nuestro país por ser un banco de capital chileno con tasas de interés muy altas. En la actualidad los organismos regulatorios están atentos a que las condiciones del mercado y reglas de mercado sean claras y transparentes.

Contrabalance de intereses. Este principio busca que la organización busque aliados y proveedores que garanticen que sus procesos sean exitosos y dentro de los plazos correspondientes. Sus grupos de interés como sus proveedores seleccionados adecuadamente.

Conservación de los enemigos. El segmento obliga a tener un mercado muy competitivo, buscando ser más rentables y con reglas claras. Cada vez hay más competidores que buscan ganar mayor mercado empleando lo más sensible “las tasas de interés”, las cuales son libres en el mercado a discreción y decisión de los consumidores.

5.4. Matriz de Intereses de CrediScotia Financiera (MIO)

En la matriz MIO de CSF se identifican sus intereses organizacionales.

5.5. Objetivos de Largo Plazo

Los objetivos a largo plazo están alineados a la visión propuesta de la empresa, siendo los siguientes:

OLP1: Al 2024 alcanzar un ROAL de 8.0%, a marzo del 2019 CSF tiene un ROAL de 5.9%. Esto asegura una mayor rentabilidad en los accionistas y la consecuente sostenibilidad en el tiempo para que se convierta en una empresa con la capacidad de generar ingresos con un margen superior al mercado con respecto a la cartera de créditos.

OLP2: Al 2024 alcanzar ingresos financieros por S/ 2,700 millones, al cierre del 2018 CSF obtuvo ingresos financieros por S/ 1,331 millones, el cual representó un incremento de 11.1% respecto al año 2017. Sin embargo, el crecimiento promedio de CSF en los últimos cuatro años (2015 – 2018) es de 7.89%. El objetivo pretende establecer un crecimiento anual promedio de 12.5% en los ingresos financieros para los próximos cinco años.

OLP 3: Al 2024 alcanzar un NIAT de S/ 900 millones, al cierre del 2018 CSF alcanzó un NIAT de S/ 248 millones. El objetivo pretende establecer un crecimiento anual promedio de 24% en la utilidad neta de CSF.

OLP4: Al 2024 disminuir la cartera crítica (deficiente, dudoso y pérdida) al 10.2%, a marzo del 2019 CSF presentó un ratio de cartera crítica de 12.23%. La cartera crítica es un factor principal en la clasificación de riesgo de CSF, la cual cobra aún mayor relevancia debido a que CSF presenta una alta concentración en créditos de consumo que poseen un mayor nivel de riesgo dado que son más sensibles a los cambios económicos. En ese sentido, es importante controlar la cartera crítica mediante una adecuada administración del riesgo para salvaguardar la calidad de los créditos otorgados, así como asegurar el provisionamiento

del 100% de la cartera crítica como parte de una política más conservadora dado el alto nivel de riesgo que representa.

OLP5: Al 2024 alcanzar colocaciones brutas de créditos de consumo y préstamos por S/ 7,500 millones, a marzo 2019 CSF obtuvo S/ 4,345 millones en colocaciones. Este objetivo permitirá pasar de un 32.7% del mercado de colocaciones brutas a un 40% de acuerdo con el crecimiento que se espera para los próximos años en el mercado de créditos de consumo y préstamos para pequeñas y microempresas y emprendedores.

OLP6: Al 2024 ser reconocida en el ranking en la posición número uno como la empresa con el mejor lugar para trabajar en Perú. En el ranking Great Place to Work del año 2018 la organización CSF se posicionó como número nueve dentro de las empresas con más de 1,000 colaboradores siendo la primera vez que ingresó a dicho ranking. El objetivo tiene como finalidad el aumento de la satisfacción laboral y la atracción del mejor talento que fortalezcan la productividad de la organización.

5.6. Conclusiones

- CSF presenta una estructura sólida y solvente debido a que presenta el soporte corporativo de SBP, lo cual le permite una sostenibilidad diferenciada en comparación a otras financieras y cajas municipales.
- Los objetivos de largo plazo nacen de la visión de la empresa y están alineados en satisfacer los principales intereses de CSF, entre los cuales se busca una mayor rentabilidad sostenible en el tiempo y un crecimiento que les permita ser los líderes en el sector de las financieras.
- Entre los productos de CSF, existe un enfoque principal en los créditos de consumo dado que es la cartera que brinda mayor ingreso financiero a CSF y aún existe un amplio mercado potencial para atender (57% de la población peruana no está bancarizada).

- La generación de rentabilidad también debe estar soportada por una adecuada gestión de riesgos, por lo cual la reducción de los ratios de morosidad principalmente en la cartera de créditos de consumos es importante. Con la disminución de los ratios de morosidad se asegura un mayor ingreso por el pago de las deudas de las colocaciones.
- La visión de CSF busca ser una empresa ágil y simple para sus clientes, para ello debe contar con plataformas tecnológicas que reduzcan los tiempos de atención a sus clientes, que represente un canal potente para las ventas y que permita la generación de eficiencias y productividad en las operaciones de CSF.
- Lograr ser el mejor lugar para trabajar demanda líderes cercanos y preparados, de tal forma que requieran de mayor capacitación. Resulta un factor fundamental la cultura y los valores que CSF promueva de forma transversal a todos sus trabajadores para que formen parte del mismo ADN como organización.

Capítulo VI: El Proceso Estratégico

Según D'Alessio (2008), el proceso estratégico es un conjunto de actividades que realiza una organización para alcanzar su visión. Es la actividad más importante del gerente, pues recae en él la responsabilidad de desarrollarlo y administrarlo.

6.1. Matriz de Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas (MFODA)

D'Alessio (2008) indicó que la Matriz FODA tuvo como creador a Weihrich (1982) y que es una herramienta de análisis situacional analizando el entorno tanto externo como interno de la organización, y la competencia. En esta trazabilidad se debe procurar generar estrategias en los cuatro cuadrantes de la matriz, siendo estos: (a) fortalezas y oportunidades (FO-explotar); (b) debilidades y oportunidades (DO-buscar); (c) fortalezas y amenazas (FA-confrontar)); y (d) debilidades y amenazas (DA- evitar). La matriz FODA de CSF se presenta en la Tabla 21.

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

La Matriz PEYEA, creada por Dickel en 1984, muestra la adecuada postura estratégica de una organización. D'Alessio (2008) indicó que esta matriz combina factores de la industria como la fortaleza de la industria y la estabilidad del entorno, así también existen dos ejes que combinan factores relativos a la organización como: fortaleza financiera y ventaja competitiva. La Matriz PEYEA se conforma por extremos de alto y bajo que forman un marco de cuatro cuadrantes, cada uno asociado con una postura estratégica: agresiva, conservadora, defensiva o competitiva. De acuerdo con la Figura 17, en la cual se muestra los resultados de la Matriz PEYEA de la Tabla 22, se puede afirmar que CSF debe adoptar una postura agresiva y competitiva frente a su entorno financiero. Además, se confirma que CSF tiene solidez financiera, lo cual se traduce en una ventaja competitiva y que puede orientarse a un crecimiento sostenible en el largo plazo mediante una estrategia intensiva basada en la penetración del mercado con productos de crédito y consumo más innovadores.

Tabla 21.
Matriz FODA de CrediScotia Financiera

		Fortalezas		Debilidades	
		1	Flexibilidad y agilidad para concretar colocaciones (créditos de consumo)	1	Tasas de interés altas por el alto riesgo asociado al negocio.
		2	Buena gestión en responsabilidad social	2	Ineficiente manejo de las bases de datos de clientes.
		3	Múltiples canales de atención	3	Débil gestión de los procedimientos administrativos y operativos que garanticen la calidad del servicio.
		4	Fortaleza financiera y solvencia (respaldo de SBP)	4	Atraso en I + D + I.
		5	Alianzas estratégicas: Makro, Curacao, Hiraoka, TopiTop.	5	Los productos financieros no son innovadores.
Oportunidades		FO. Explote		DO. Busque	
1	Mayor porcentaje de la población en los NSE B, C y D.	FO1	Desarrollar productos innovadores que busque atender a un mayor número de clientes (diferenciación F1, F2, F3, F4, F5, O1, O3, O4, O6).	DO1	Actualizar y desarrollar el modelo de aseguramiento de la calidad (Calidad Total: D3, D4 y O5).
2	El 57% la población peruana no está bancarizada.	FO2	Desarrollar nuevos productos orientados al segmento de clientes no bancarizados que asegure mayor concreción y gestionando eficientemente los riesgos de créditos (Nicho en diferenciación F1, F3, F4, O1, O2, O4).	DO2	Innovar en las tecnologías de la información para generar eficiencias operativas (Tecnologías de Información: D3, D4, O4, O5 y O6).
3	Aumento de inversiones privadas, nacionales, y extranjeras: "crecimiento económico".	FO3	Rediseñar los procesos operativos de la organización por medio de la innovación tecnológica que generen procesos más eficientes, productivos y automatizados para mejorar la atención a los clientes y facilitar el acceso a los productos. (F1, F3, F4, O5).	DO3	Mejorar el proceso de gestión del conocimiento y del talento humano (Reingeniería de procesos: D2, D3, O4).
4	Alto potencial de crecimiento en el segmento de Consumo Masivo.	FO4	Establecer un plan de marketing y branding que permita fortalecer la marca de CSF (F2, F3, F4, F5, O1, O4, O6).		
5	Desarrollo tecnológico en los servicios del sistema financiero.				
6	Perú lidera el ranking de estabilidad macroeconómica.				
Amenazas		FA. Confronte		DA. Evite	
1	Aparición de competidores que imiten el modelo de negocio de CSF.	FA1	Generar más alianzas estratégicas y fortalecer las ya existentes para la captación de clientes (Penetración en el mercado: F1, F2, F4, F5, A1, A4, A5).	DA1	Desarrollar un plan de competitividad en innovación financiera (Gerencia de procesos: D3, D5, A1, A3).
2	Presencia del Lavado de Activos en el sector.	FA2	Mejorar la gestión y minimización de riesgos y morosidad (F4, A1, A3).	DA2	Realizar una reingeniería en los procesos para mejorar la calidad del servicio de forma integral (Penetración en el mercado: D3, D4, A4, A5).
3	Sobreendeudamiento del segmento de consumo y finanzas.				
4	Más competidores que brinden a los clientes una experiencia excepcional en el servicio.	FA3	Mejorar el proceso de adopción de la cultura CrediScotia y la prevención del lavado de activos y financiamiento del terrorismo (F4, A2, A6).	DA3	Desarrollar un plan de inversión en Tecnologías de Información y Comunicaciones (TIC's) e Infraestructura Tecnológica (D1, D2, D3, D4, A2, A6).
5	Tendencia de los usuarios a buscar menores tasas de intereses.				
6	Aumento del crimen financiero.				

Nota. Adaptado de El proceso estratégico: un enfoque de gerencial (3era Ed.), por D' Alessio, F., 20 15, p. 273, Lima, Perú: Pearson.

Tabla 22.

Matriz de la Posición Estratégica y Evaluación de Acción (PEYEA) de CSF

Posición estratégica externa		Posición estratégica interna	
Factores determinantes de la fortaleza de la industria (FI)		Factores determinantes de la ventaja competitiva (VC)	
1. Potencial de crecimiento	5	1. Participación en el mercado	3
2. Potencial de utilidades	5	2. Calidad del producto	3
3. Estabilidad financiera	5	3. Ciclo de vida del producto	5
4. Conocimiento tecnológico	4	4. Ciclo de reemplazo del producto	0
5. Utilización de recursos	3	5. Lealtad del consumidor	3
6. Intensidad de capital	5	6. Utilización de la capacidad de los competidores	3
7. Facilidad de entrada al mercado	3	7. Conocimiento tecnológico	4
8. Productividad/utilización de la capacidad	4	8. Integración vertical	4
9. Poder de negociación de los productores	3	9. Velocidad de introducción de nuevos productos	2
Promedio =	4.11	Promedio - 6 =	-3.00
Factores determinantes de la estabilidad del entorno (EE)		Factores determinantes de la fortaleza financiera (FF)	
1. Cambios tecnológicos	4	1. Retorno en la inversión	6
2. Tasa de inflación	1	2. Apalancamiento	4
3. Variabilidad de la demanda	4	3. Liquidez	5
4. Rango de precios de productos competitivos	3	4. Capital requerido versus capital disponible	4
5. Barreras de entrada al mercado	3	5. Flujo de caja	5
6. Rivalidad/presión competitiva	3	6. Facilidad de salida del mercado	2
7. Elasticidad de precios de la demanda	2	7. Riesgo involucrado en el negocio	4
8. Presión de los productos sustitutos	3	8. Rotación de inventarios	0
		9. Economías de escala y de experiencia	5
Promedio - 6 =	-3.13	Promedio =	3.89
$X = FI + VC$	1.11	$Y = EE + FF$	0.76

Nota. Adaptado de El proceso estratégico: un enfoque de gerencial (3era Ed.), por D' Alessio, F., 2015, p. 273, Lima, Perú: Pearson.

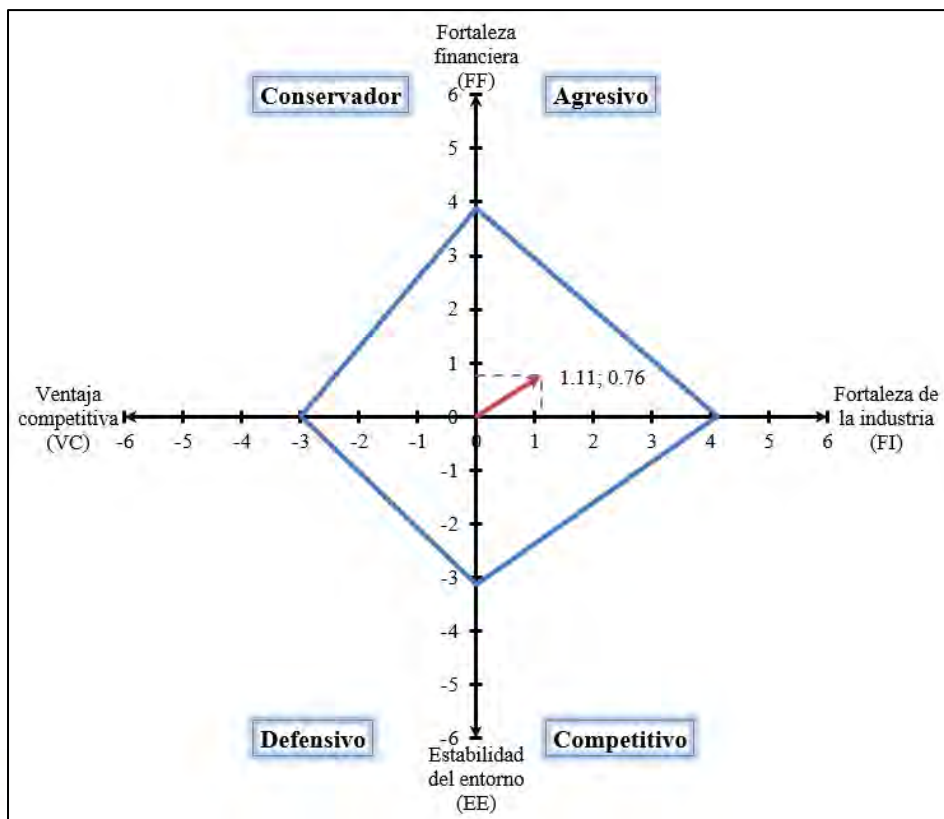


Figura 17. Resultados de la Matriz PEYEA de CSF y la industria financiera. Adaptado de *El proceso estratégico: un enfoque gerencial (3era Ed.)*, por D'Alessio, F., 2015, p. 285, Lima, Perú: Pearson.

6.3. Matriz Boston Consulting Group (MBCG)

Según D'Alessio (2008), esta matriz fue desarrollada por el Grupo de Consultoría de Boston (BCG), la cual guarda relación entre la participación del mercado y la generación de efectivo producto del crecimiento de las ventas de la industria. Sirve para generar estrategias de las organizaciones multidivisionales. Las divisiones autónomas constituyen el portafolio del negocio y pueden competir en diferentes industrias, con estrategias definidas para cada industria. Esta matriz presenta la posición competitiva de cada división o producto, muestra la foto de la organización en un momento dado, su competitividad, facilitando el manejo del portafolio. En la Figura 18 se muestra la Matriz BCG para CSF y el mercado financiero, en la cual se identifica que hay un esperado de crecimiento tanto en las tasas de ventas de la

industria como en la participación del mercado principalmente en los negocios de crédito de consumo no revolvente y revolvente.

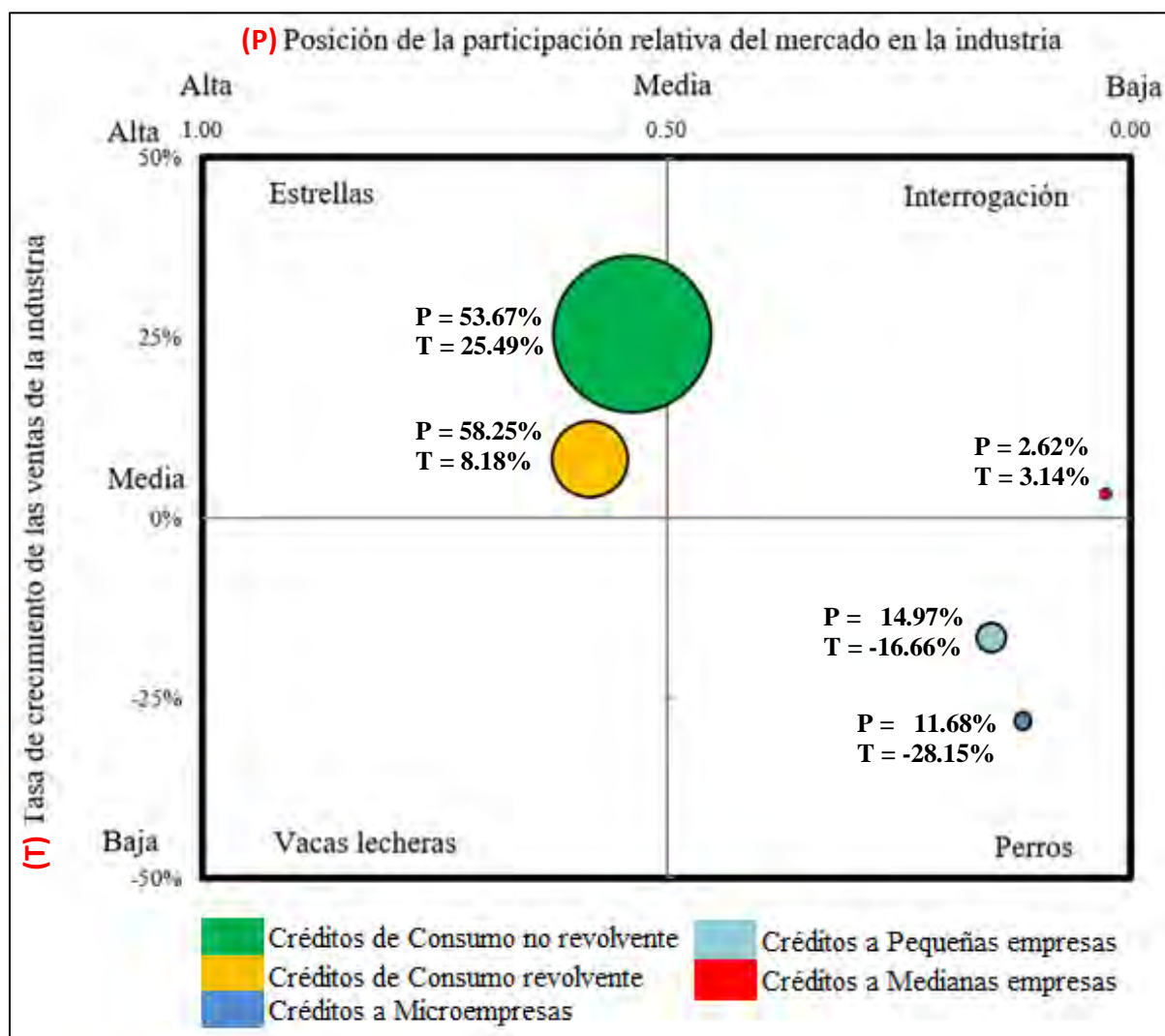


Figura 18. Resultados de la Matriz BCG para CSF y la industria financiera.
Adaptado de *El proceso estratégico: un enfoque gerencial* (3era Ed.), por D' Alessio, F., 2015, p. 291, Lima, Perú: Pearson.

De acuerdo con la matriz BCG, los créditos de consumo revolvente se encuentran en el cuadrante estrella, por lo cual este producto tiene un amplio crecimiento en el mercado y CSF tiene una gran participación (58.25% del mercado). En ese sentido, se debe seguir potenciando este segmento. En un caso muy parecido, los créditos de consumo revolvente se encuentran entre los cuadrantes estrella e interrogación, con mayor tendencia o inclinación al cuadrante estrella. Por lo cual, los créditos de consumo también tienen potencial de

crecimiento y CSF cuenta con muy buena participación (53.67% del mercado). Los productos de créditos a medianas empresas de CSF se ubican en el cuadrante de interrogación, lo cual indica que este segmento presenta crecimiento pero CSF tiene muy poca participación de mercado (2.62%). Esta situación es particular ya que las empresas financieras no se enfocan en las empresas medianas y son los bancos los que brindan productos de crédito a este segmento de mercado. Por lo cual, no se considera estratégico enfocar esfuerzos para el crecimiento en la participación de CSF en este segmento.

Por último, en el cuadrante perro se ubican los créditos a microempresas y pequeñas empresas. Entre el 2017 y 2018, los créditos a pequeñas empresas y microempresas descendieron en 11.66% y 28.15% respectivamente, lo cual indica que hubo un retroceso en ambos segmentos de mercado y la razón de sus ubicaciones en dicho cuadrante. Los créditos para pequeñas y microempresas representan el 17.66% de las colocaciones de CSF, por lo cual se requiere un análisis mayor para determinar los beneficios de mantener ambos segmentos dado que el retroceso puede deberse a coyunturas específicas del mercado y en el mediano plazo este segmento se puede volver a reactivar.

6.4. Matriz Interna Externa (MIE)

Según D'Alessio (2008), la MIE es una matriz de portafolio pues permite graficar todos los productos de la organización, ubicándolos en nueve celdas de dos dimensiones. Estas divisiones son representadas por un círculo, cuyo tamaño es proporcional al porcentaje de las ventas de la organización y por la sección sombreada del círculo que corresponde al porcentaje de la contribución a las utilidades. Además, es más completa que la matriz BCG dado que permite evaluar la complejidad de los negocios de una organización multidivisional. Esta matriz refleja la capacidad de cada división para capitalizar oportunidades y evitar amenazas. En la Figura 19 se muestra la MIE de CSF, la cual ubica CSF en la zona superior del cuadrante V. Dicho resultado indica que CSF se encuentra en la región donde se adoptan

estrategias de retener y mantener, y orientándose a la región de las estrategias de crecer y construir. En ese sentido, el modelo se orienta a proponer estrategias intensivas para desarrollar productos innovadores que permitan una mayor penetración de mercado.

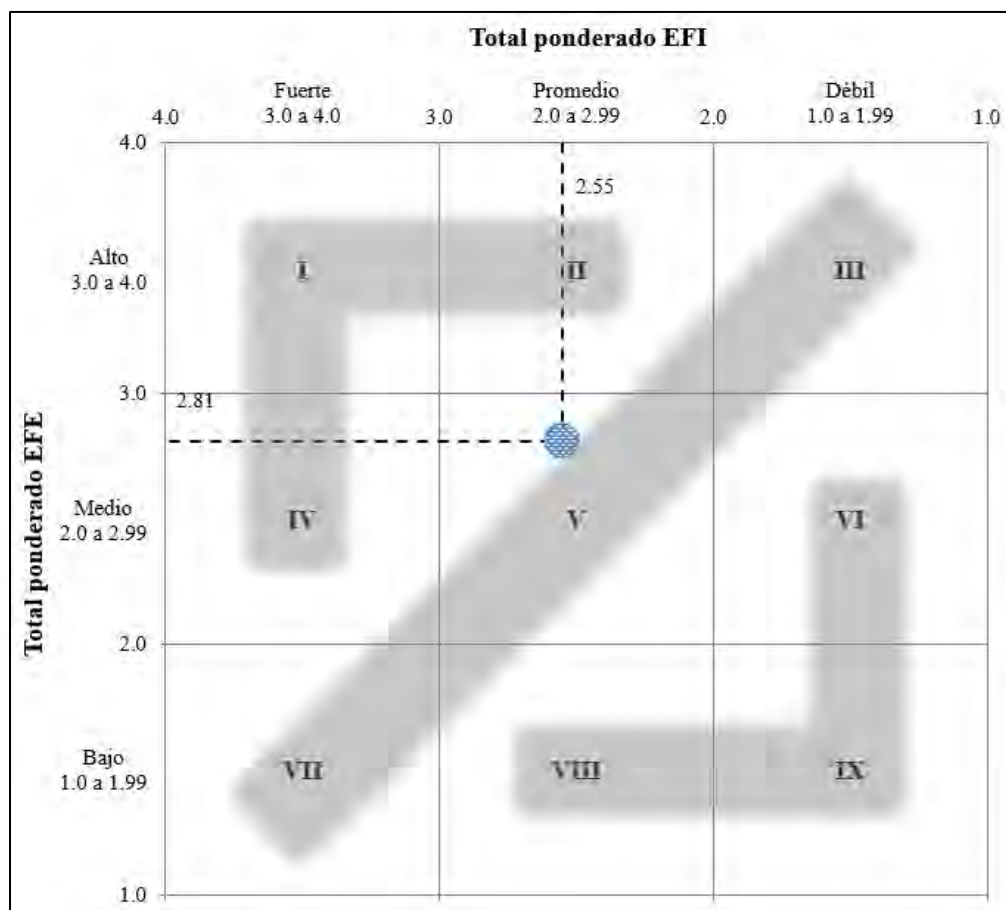


Figura 19. Resultados de la Matriz IE para CSF.

Adaptado de *El proceso estratégico: un enfoque gerencial (3era Ed.)*, por D'Alessio, F., 2015, p. 294, Lima, Perú: Pearson.

6.5. Matriz Gran Estrategias (MGE)

La MCGE es una matriz que ayuda a seleccionar la estrategia más apropiada para la organización y se fundamenta en que la situación de un negocio se define por el crecimiento del mercado rápido o lento y la posición competitiva de la misma en el mercado como fuerte o débil (D'Alessio, 2008). En ese sentido, en la Figura 20 se muestra que CSF se encuentra en una posición competitiva fuerte en un mercado que tiene lento crecimiento. Las estrategias

que se sugieren son de diversificación concéntrica, diversificación horizontal, diversificación conglomerada y aventura conjunta.

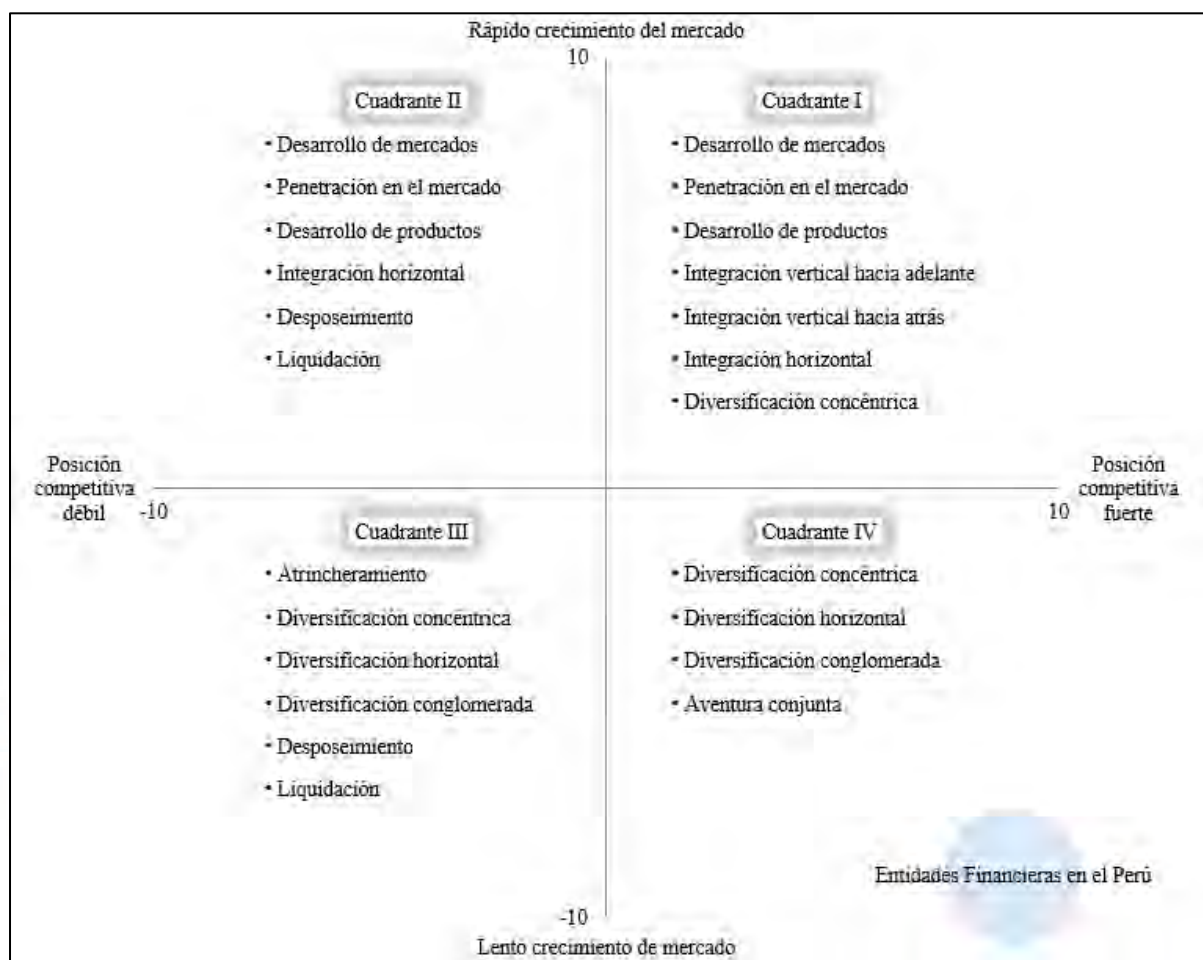


Figura 20. Resultados de la Matriz GE para CSF.

Adaptado de *El proceso estratégico: un enfoque gerencial (3era Ed.)*, por D'Alessio, F., 2015, p. 297, Lima, Perú: Pearson.

6.6. Matriz de Decisión Estratégica (MDE)

Según D'Alessio (2008), esta matriz permite apreciar las repeticiones de cada estrategia. El objetivo es poder retener aquellas estrategias con mayor repetición, las mismas que deben ser especificadas y luego ser usadas en la matriz cuantitativa de planeamiento estratégico para ser ponderadas a los factores clave de éxito. El criterio de retención son las que se repiten tres o más veces, dejando a las otras como estrategias de contingencia. En la Tabla 23 se muestra la MDE de CSF, en la cual se observa que las estrategias más

importantes que se pueden adoptar son el desarrollo de productos innovadores, desarrollar productos para los clientes no bancarizados, generar más alianzas estratégicas y hacer uso intensivo de las tecnologías de la información.

Tabla 23.

Matriz de Decisión Estratégica (MDE) de CSF

Estrategias específicas	FODA	PEYEA	BCG	IE	GE	Total
FO1 Desarrollar productos innovadores que busque atender a un mayor número de clientes (diferenciación F1, F2, F4, F5, O1, O3, O4, O6).	X	X	X	X	X	5
FO2 Desarrollar nuevos productos orientados al segmento de clientes no bancarizados que asegure mayor concreción y gestionando eficientemente los riesgos de créditos (Nicho en diferenciación F1, F2, O1, O2, O4).	X	X	X	X	X	5
FO3 Rediseñar los procesos operativos de la organización por medio de la innovación tecnológica que generen procesos más eficientes, productivos y automatizados para mejorar la atención a los clientes y facilitar el acceso a los productos. (F2, F3, F4, O5)	X	X		X	X	4
FO4 Establecer un plan de marketing y branding que permita fortalecer la marca de CSF (F3, F4, F5, O1, O4, O6).	X	X		X	X	4
FA1 Generar más alianzas estratégicas y fortalecer las ya existentes para la captación de clientes (Penetración en el mercado: F1, F2, F4, F5, A1, A4, A5).	X	X	X	X	X	5
FA2 Mejorar la gestión y minimización de riesgos y morosidad (F4, A1, A3).	X	X		X		3
FA3 Mejorar el proceso de adopción de la cultura CrediScotia y la prevención del lavado de activos y financiamiento del terrorismo (F4, A2, A6).	X	X		X	X	4
DO1 Actualizar y desarrollar el modelo de aseguramiento de la calidad (Calidad Total: D3, D4 y O5)	X		X	X	X	4
DO2 Innovar en las tecnologías de la información para generar eficiencias operativas (Tecnologías de Información: F3, O4 y O6).	X	X	X	X	X	5
DO3 Mejorar el proceso de gestión del conocimiento y del talento humano (Reingeniería de procesos: F2, F3, O4).	X	X		X		3
DA1 Desarrollar un plan de competitividad en innovación financiera (Gerencia de procesos: D3, D5, A1, A3).	X	X		X		3
DA2 Realizar una reingeniería en los procesos para mejorar la calidad del servicio de forma integral (Penetración en el mercado: D3, D4, A4, A5).	X	X		X		3
DA3 Desarrollar un plan de inversión en Tecnologías de Información y Comunicaciones (TIC's) e Infraestructura Tecnológica (D1, D2, D3, D4, A2, A6).	X	X	X	X	X	5

Nota. Adaptado de El proceso estratégico: un enfoque de gerencial (3era Ed.), por D'Alessio, F., 2015, p. 299, Lima, Perú: Pearson.

6.7. Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE)

De acuerdo con D'Alessio (2008), en esta matriz se usa una técnica diseñada por David (1986) para determinar las mejores estrategias alternativas viables. Esta técnica permite identificar las mejores alternativas estratégicas, las mismas que deben ser específicas y estar alineadas a la visión de la organización. Esta matriz requiere de un buen juicio para elegir la mejor estrategia con respecto a la oportunidad, amenaza, fortaleza y debilidad. En la Tabla 24 se muestra la MCPE de CSF, cuyo resultado muestra que las estrategias más atractivas son la reingeniería de los procesos organizacionales, desarrollar un nuevo plan de benchmarking, y desarrollar productos innovadores y que abarquen al segmento de la población no bancarizada.

6.8. Matriz de Rumelt (MR)

Su creador fue Richard P. Rumelt (1986), quien afirmó que se hace necesario evaluar las estrategias según los siguientes cuatro criterios propuestos: (a) consistencia, (b) consonancia, (c) ventaja y (d) factibilidad. Aquí todas las estrategias retenidas permitirán seleccionar aquellas que pasen todas las pruebas de forma satisfactoria. En el caso de aprobar una estrategia que no pase una de las pruebas se corre el riesgo de afectar el proceso de implementación de una o varias áreas claves de la organización. En la Tabla 25 se muestra dicha relación entre consistencia, consonancia, ventaja y factibilidad para cada una de las estrategias retenidas.

6.9. Matriz de Ética (ME)

Mediante la ME se valida que las estrategias elegidas no violen aspectos relacionados a los derechos y la justicia. Si alguna de las estrategias viola los derechos humanos, es injusta o es perjudicial a los resultados estratégicos, no debe retenerse y debe ser descartada. En la Tabla 26 se muestra la ME para CSF, en la cual se obtiene como resultado que todas las estrategias retenidas pueden ser aceptadas dado que no violan los derechos ni la justicia.

Tabla 24.
Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE) de CSF

Factores críticos para el éxito	Peso	FO1		FO2		FO3		FO4		FA1		FA2		FA3		DO1		DO2		DO3		DA1		DA2		DA3			
		PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA		
<p>FO1: Desarrollar productos innovadores que busque atender a un mayor número de clientes (diferenciación F1, F2, F4, F5, O1, O3, O4, O6).</p> <p>FO2: Desarrollar nuevos productos orientados al segmento de clientes no bancarizados que asegure mayor concreción y gestionando eficientemente los riesgos de créditos (Nicho en diferenciación F1, F2, O1, O2, O4).</p> <p>FO3: Rediseñar los procesos operativos de la organización por medio de la innovación tecnológica que generen procesos más eficientes, productivos y automatizados para mejorar la atención a los clientes y facilitar el acceso a los productos. (F2, F3, F4, O5)</p> <p>FO4: Establecer un plan de marketing y branding que permita fortalecer la marca de CSF (F3, F4, F5, O1, O4, O6).</p> <p>FA1: Generar más alianzas estratégicas y fortalecer las ya existentes para la captación de clientes (Penetración en el mercado: F1, F2, F4, F5, A1, A4, A5).</p> <p>FA2: Mejorar la gestión y minimización de riesgos y morosidad (F4, A1, A3).</p> <p>FA3: Mejorar el proceso de adopción de la cultura CrediScotia y la prevención del lavado de activos y financiamiento del terrorismo (F4, A2, A6).</p> <p>DO1: Actualizar y desarrollar el modelo de aseguramiento de la calidad (Calidad Total: D3, D4 y O5)</p> <p>DO2: Innovar en las tecnologías de la información para generar eficiencias operativas (Tecnologías de Información: F3, O4 y O6).</p> <p>DO3: Mejorar el proceso de gestión del conocimiento y del talento humano (Reingeniería de procesos: F2, F3, O4).</p> <p>DA1: Desarrollar un plan de competitividad en innovación financiera (Gerencia de procesos: D3, D5, A1, A3).</p> <p>DA2: Realizar una reingeniería en los procesos para mejorar la calidad del servicio de forma integral (Penetración en el mercado: D3, D4, A4, A5).</p> <p>DA3: Desarrollar un plan de inversión en Tecnologías de Información y Comunicaciones (TIC's) e Infraestructura Tecnológica (D1, D2, D3, D4, A2, A6).</p>																													
Oportunidades																													
1	0.11	4	0.44	4	0.44	4	0.44	2	0.22	4	0.44	4	0.44	1	0.11	4	0.44	2	0.22	1	0.11	4	0.44	4	0.44	4	0.44	2	0.22
2	0.11	4	0.44	4	0.44	4	0.44	2	0.22	4	0.44	4	0.44	1	0.11	1	0.11	2	0.22	4	0.44	4	0.44	4	0.44	4	0.44	2	0.22
3	0.09	2	0.18	1	0.09	1	0.09	1	0.09	4	0.36	3	0.27	2	0.18	1	0.09	3	0.27	1	0.09	1	0.09	1	0.09	1	0.09	3	0.27
4	0.08	3	0.24	1	0.08	1	0.08	3	0.24	4	0.32	3	0.24	2	0.16	1	0.08	3	0.24	1	0.08	3	0.24	4	0.32	3	0.24		
5	0.06	4	0.24	3	0.18	4	0.24	3	0.18	1	0.06	2	0.12	3	0.18	3	0.18	4	0.24	3	0.18	4	0.24	1	0.06	4	0.24		
6	0.05	4	0.20	4	0.20	2	0.10	3	0.15	3	0.15	4	0.20	3	0.15	1	0.05	3	0.15	4	0.20	3	0.15	4	0.20	4	0.20		
Amenazas																													
1	0.07	3	0.21	3	0.21	3	0.21	4	0.28	2	0.14	3	0.21	2	0.14	2	0.14	3	0.21	4	0.28	4	0.28	4	0.28	4	0.28	4	0.28
2	0.10	2	0.20	1	0.10	1	0.10	1	0.10	2	0.20	4	0.40	4	0.40	1	0.10	2	0.20	1	0.10	2	0.20	2	0.20	3	0.30		
3	0.11	2	0.22	2	0.22	4	0.44	1	0.11	3	0.33	4	0.44	1	0.11	4	0.44	1	0.11	2	0.22	4	0.44	3	0.33	2	0.22		
4	0.05	2	0.10	1	0.05	1	0.05	4	0.20	1	0.05	1	0.05	2	0.10	2	0.10	3	0.15	1	0.05	2	0.10	3	0.15	4	0.20		
5	0.12	2	0.24	1	0.12	3	0.36	1	0.12	2	0.24	2	0.24	1	0.12	4	0.48	1	0.12	1	0.12	1	0.12	4	0.48	2	0.24		
6	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	4	0.20	1	0.05	3	0.15	1	0.05	1	0.05	4	0.20	4	0.20		
Fortalezas																													
1	0.10	4	0.40	4	0.40	4	0.40	4	0.40	4	0.40	4	0.40	3	0.30	3	0.30	3	0.30	4	0.40	4	0.40	4	0.40	4	0.40	4	0.40
2	0.08	3	0.24	3	0.24	2	0.16	4	0.32	4	0.32	3	0.24	4	0.32	4	0.32	2	0.16	4	0.32	4	0.32	4	0.32	2	0.16		
3	0.12	4	0.48	4	0.48	2	0.24	4	0.48	4	0.48	4	0.48	3	0.36	2	0.24	4	0.48	4	0.48	3	0.36	4	0.48	4	0.48		
4	0.12	4	0.48	4	0.48	4	0.48	4	0.48	4	0.48	4	0.48	4	0.48	3	0.36	4	0.48	4	0.48	4	0.48	4	0.48	4	0.48		
5	0.12	4	0.48	4	0.48	4	0.48	4	0.48	4	0.48	4	0.48	4	0.48	4	0.48	3	0.36	4	0.48	4	0.48	4	0.48	2	0.24		
Debilidades																													
1	0.11	3	0.33	3	0.33	2	0.22	1	0.11	3	0.33	4	0.44	4	0.44	1	0.11	1	0.11	1	0.11	3	0.33	4	0.44	1	0.11		
2	0.06	2	0.12	1	0.06	1	0.06	1	0.06	4	0.24	2	0.12	4	0.24	1	0.06	1	0.06	2	0.12	3	0.18	3	0.18	4	0.24		
3	0.13	1	0.13	1	0.13	2	0.26	2	0.26	2	0.26	2	0.26	4	0.52	4	0.52	4	0.52	4	0.52	3	0.39	2	0.26	4	0.52		
4	0.10	2	0.20	2	0.20	4	0.40	1	0.10	2	0.20	2	0.20	1	0.10	2	0.20	4	0.40	4	0.40	4	0.40	4	0.40	4	0.40		
5	0.06	1	0.06	1	0.06	1	0.06	1	0.06	1	0.06	1	0.06	1	0.06	1	0.06	2	0.12	1	0.06	1	0.06	1	0.06	3	0.18		
Total	2.00	5.68		5.04		5.36		4.71		6.03		6.26		5.26		4.91		5.27		5.29		6.19		6.69		6.04			

Nota. PA= Puntaje de atractividad. TPA = Total del puntaje de atractividad. Criterio para retener las estrategias presentadas: puntaje igual o mayor de 5.00.

Adaptado de El proceso estratégico: un enfoque de gerencial (3era Ed.), por D'Alessio, F., 2015, p. 301, Lima, Perú: Pearson.

Tabla 25.

Matriz de Rumelt (MR) de CSF

	Estrategias	Consistencia	Consonancia	Factibilidad	Ventaja	Se acepta
FO1	Desarrollar productos innovadores que busque atender a un mayor número de clientes (diferenciación F1, F2, F4, F5, O1, O3, O4, O6).	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
FO2	Desarrollar nuevos productos orientados al segmento de clientes no bancarizados que asegure mayor concreción y gestionando eficientemente los riesgos de créditos (Nicho en diferenciación F1, F2, O1, O2, O4).	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
FO3	Rediseñar los procesos operativos de la organización por medio de la innovación tecnológica que generen procesos más eficientes, productivos y automatizados para mejorar la atención a los clientes y facilitar el acceso a los productos. (F2, F3, F4, O5)	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
FO4	Establecer un plan de marketing y branding que permita fortalecer la marca de CSF (F3, F4, F5, O1, O4, O6).	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
FA1	Generar más alianzas estratégicas y fortalecer las ya existentes para la captación de clientes (Penetración en el mercado: F1, F2, F4, F5, A1, A4, A5).	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
FA2	Mejorar la gestión y minimización de riesgos y morosidad (F4, A1, A3).	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
FA3	Mejorar el proceso de adopción de la cultura CrediScotia y la prevención del lavado de activos y financiamiento del terrorismo (F4, A2, A6).	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
DO1	Actualizar y desarrollar el modelo de aseguramiento de la calidad (Calidad Total: D3, D4 y O5)	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
DO2	Innovar en las tecnologías de la información para generar eficiencias operativas (Tecnologías de Información: F3, O4 y O6).	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
DO3	Mejorar el proceso de gestión del conocimiento y del talento humano (Reingeniería de procesos: F2, F3, O4).	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
DA1	Desarrollar un plan de competitividad en innovación financiera (Gerencia de procesos: D3, D5, A1, A3).	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
DA2	Realizar una reingeniería en los procesos para mejorar la calidad del servicio de forma integral (Penetración en el mercado: D3, D4, A4, A5).	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
DA3	Desarrollar un plan de inversión en Tecnologías de Información y Comunicaciones (TIC's) e Infraestructura Tecnológica (D1, D2, D3, D4, A2, A6).	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí

Nota. PA= Puntaje de atractividad. TPA = Total del puntaje de atractividad. Criterio para retener las estrategias presentadas: puntaje igual o mayor de 4.60. Adaptado de El proceso estratégico: un enfoque de gerencial (3era Ed.), por D'Alessio, F., 2015, p. 301, Lima, Perú: Pearson.

Tabla 26.

Matriz de Ética (ME) para las Estrategias de la MR de CSF

Estrategias	Derechos								Justicia			Utilitarismo		Se acepta
	Impacto en el derecho a la vida	Impacto en el derecho a la propiedad	Impacto en el derecho al libre pensamiento	Impacto en el derecho a la privacidad	Impacto en el derecho a la libertad de conciencia	Impacto en el derecho a hablar libremente	Impacto en el derecho al debido proceso	Impacto en la distribución	Impacto en la administración	Normas de compensación	Fines y resultados estratégicos	Medios estratégicos empleados		
FO1 Desarrollar productos innovadores que busque atender a un mayor número de clientes (diferenciación F1, F2, F4, F5, O1, O3, O4, O6).	N	P	N	N	N	N	P	J	J	N	E	E	Sí	
FO2 Desarrollar nuevos productos orientados al segmento de clientes no bancarizados que asegure mayor concreción y gestionando eficientemente los riesgos de créditos (Nicho en diferenciación F1, F2, O1, O2, O4).	N	P	N	N	N	N	P	J	J	N	E	E	Sí	
FO3 Rediseñar los procesos operativos de la organización por medio de la innovación tecnológica que generen procesos más eficientes, productivos y automatizados para mejorar la atención a los clientes y facilitar el acceso a los productos. (F2, F3, F4, O5)	N	P	N	N	N	N	N	J	J	N	E	E	Sí	
FO4 Establecer un plan de marketing y branding que permita fortalecer la marca de CSF (F3, F4, F5, O1, O4, O6).	P	P	N	P	N	N	N	J	J	N	E	E	Sí	
FA1 Generar más alianzas estratégicas y fortalecer las ya existentes para la captación de clientes (Penetración en el mercado: F1, F2, F4, F5, A1, A4, A5).	N	P	N	N	N	N	N	J	J	N	E	E	Sí	
FA2 Mejorar la gestión y minimización de riesgos y morosidad (F4, A1, A3).	N	N	N	N	N	N	N	J	J	N	E	E	Sí	
FA3 Mejorar el proceso de adopción de la cultura CrediScotia y la prevención del lavado de activos y financiamiento del terrorismo (F4, A2, A6).	N	P	N	P	N	N	P	J	J	J	N	N	Sí	
DO1 Actualizar y desarrollar el modelo de aseguramiento de la calidad (Calidad Total: D3, D4 y O5)	N	P	P	P	P	P	P	J	J	N	E	E	Sí	
DO2 Innovar en las tecnologías de la información para generar eficiencias operativas (Tecnologías de Información: F3, O4 y O6).	N	N	N	P	N	N	P	J	J	N	E	E	Sí	
DO3 Mejorar el proceso de gestión del conocimiento y del talento humano (Reingeniería de procesos: F2, F3, O4).	N	N	P	N	P	P	N	N	J	N	E	E	Sí	
DA1 Desarrollar un plan de competitividad en innovación financiera (Gerencia de procesos: D3, D5, A1, A3).	N	P	N	N	N	N	N	N	J	N	E	E	Sí	
DA2 Realizar una reingeniería en los procesos para mejorar la calidad del servicio de forma integral (Penetración en el mercado: D3, D4, A4, A5).	N	N	N	P	P	P	P	N	J	N	E	E	Sí	
DA3 Desarrollar un plan de inversión en Tecnologías de Información y Comunicaciones (TIC's) e Infraestructura Tecnológica (D1, D2, D3, D4, A2, A6).	N	P	N	N	P	P	P	N	J	N	E	E	Sí	

Nota. Adaptado de El proceso estratégico: un enfoque de gerencial (3era Ed.), por D' Alessio, F., 2015, p. 308, Lima, Perú: Pearson.

6.10. Estrategias Retenidas y de Contingencia

Consiste en identificar a las principales estrategias que pudieron pasar todos los filtros y a la vez que mantiene identificada a las estrategias secundarias para usarlas en caso se necesiten; en este último caso se les tipifica como estrategias de contingencia. En la Tabla 27 se muestra la Matriz de Estrategias Retenidas para CSF, en la cual se identifican las 11 estrategias retenidas (FO1, FO2, FO3, FA1, FA2, FA3, DO2, DO3, DA1, DA2, DA3) y las dos estrategias de contingencia (FO4 y DO1).

6.11. Matriz de Estrategias versus Objetivos de Largo Plazo

Esta matriz se emplea para validar que las estrategias están alineadas a los objetivos de largo plazo y a la visión de la organización. En la Tabla 28 se muestra dicha relación y como resultado se puede afirmar que las estrategias propuestas, retenidas y aceptadas finalmente sí están alineadas con la visión propuesta para la organización CSF.

6.12. Matriz de Estrategias versus Posibilidades de los Competidores y Sustitutos

En esta matriz la implementación de las estrategias para CSF permite identificar a sus competidores en el servicio financiero y a la vez cuales serían sus sustitutos para ganar más mercado. Como parte del análisis de los competidores actuales, sustitutos y posibles entrantes es importante confrontar las estrategias retenidas con las posibilidades de cada uno de ellos para hacerles frente (D'Alessio, 2015). Mediante dicho análisis se podrá realizar una mejor implementación de cada una de las estrategias tomando en cuenta las posibilidades y reacciones que puedan tener los competidores. En la Tabla 29 se muestra la Matriz de Estrategias versus Posibilidades de los Competidores y Sustitutos.

6.13. Conclusiones

- Tener una estrategia exitosa no garantiza que tenga una implementación exitosa, se dice que menos del 10% de las estrategias formuladas son implementadas exitosamente.

- En la formulación, que es la primera etapa del proceso estratégico, la elección de las estrategias se convierte en la parte más importante.
- El uso de cinco matrices permite que el gerente haga uso de sus propias características creativas, inspiradoras e intuitivas,
- Durante el proceso se utilizarán todas o algunas de las matrices, su combinación exitosa es la clave para generar estrategias.
- Una vez elegida las estrategias estas serán evaluadas en función a cuatro criterios y elegir las que pasan todas las pruebas. En caso de aprobarse alguna estrategia que no pasara alguna de las pruebas se verá afectado la implementación o el desempeño de algunas áreas claves de la organización.

Tabla 27.

Matriz de Estrategias Retenidas y de Contingencia de CSF

Estrategias retenidas

- FO1 Desarrollar productos innovadores que busque atender a un mayor número de clientes (diferenciación F1, F2, F4, F5, O1, O3, O4, O6).
- FO2 Desarrollar nuevos productos orientados al segmento de clientes no bancarizados que asegure mayor concreción y gestionando eficientemente los riesgos de créditos (Nicho en diferenciación F1, F2, O1, O2, O4).
- FO3 Rediseñar los procesos operativos de la organización por medio de la innovación tecnológica que generen procesos más eficientes, productivos y automatizados para mejorar la atención a los clientes y facilitar el acceso a los productos. (F2, F3, F4, O5)
- FA1 Generar más alianzas estratégicas y fortalecer las ya existentes para la captación de clientes (Penetración en el mercado: F1, F2, F4, F5, A1, A4, A5).
- FA2 Mejorar la gestión y minimización de riesgos y morosidad (F4, A1, A3).
- FA3 Mejorar el proceso de adopción de la cultura CrediScotia y la prevención del lavado de activos y financiamiento del terrorismo (F4, A2, A6).
- DO2 Innovar en las tecnologías de la información para generar eficiencias operativas (Tecnologías de Información: F3, O4 y O6).
- DO3 Mejorar el proceso de gestión del conocimiento y del talento humano (Reingeniería de procesos: F2, F3, O4).
- DA1 Desarrollar un plan de competitividad en innovación financiera (Gerencia de procesos: D3, D5, A1, A3).
- DA2 Realizar una reingeniería en los procesos para mejorar la calidad del servicio de forma integral (Penetración en el mercado: D3, D4, A4, A5).
- DA3 Desarrollar un plan de inversión en Tecnologías de Información y Comunicaciones (TIC's) e Infraestructura Tecnológica (D1, D2, D3, D4, A2, A6).

Estrategias de contingencia

- FO4 Establecer un plan de marketing y branding que permita fortalecer la marca de CSF (F3, F4, F5, O1, O4, O6).
- DO1 Actualizar y desarrollar el modelo de aseguramiento de la calidad (Calidad Total: D3, D4 y O5).

Nota. Adaptado de El proceso estratégico: un enfoque de gerencial (3era Ed.), por D'Alessio, F., 2015, p. 309, Lima, Perú: Pearson.

Tabla 28.

Matriz de Estrategias versus Objetivos de Largo Plazo (MEOLP) de CSF

		Visión					
“Para el año 2024 CrediScotia será la líder en el Perú en microfinanzas en las líneas de negocio de créditos de consumo y de préstamos a pequeñas empresas y emprendimientos, con enfoque en la calidad del servicio, la adecuada gestión de riesgos crediticios, y constituyéndose como la mejor empresa para trabajar en el país.”							
Intereses Organizacionales		OLP1	OLP2	OLP3	OLP4	OLP5	OLP6
1	Asegurar la generación de rentabilidad sostenida en el tiempo a partir del incremento del portafolio de clientes en cada uno de los productos de crédito y consumo tanto para personas como para pequeñas empresas y emprendedores.	Al 2024 alcanzar un ROAL de 8.0%, a marzo del 2019 CSF tiene un ROAL de 5.9%.	Al 2024 alcanzar ingresos financieros por S/ 2,700 millones, al cierre del 2018 CSF obtuvo ingresos financieros por S/ 1,331 millones.	Al 2024 alcanzar un NIAT de S/ 900 millones, al cierre del 2018 CSF alcanzó un NIAT de S/ 248 millones.	Al 2024 disminuir la cartera crítica (deficiente, dudoso y pérdida) al 10.2%, a marzo del 2019 CSF presentó un ratio de cartera crítica de 12.23%.	Al 2024 alcanzar colocaciones brutas de créditos de consumo y préstamos por S/ 7,500 millones, a marzo 2019 CSF obtuvo S/ 4,345 millones en colocaciones.	Al 2024 ser reconocida en el ranking en la posición número uno como la empresa con el mejor lugar para trabajar en Perú.
2	Asegurar el crecimiento del NIAT y de los ingresos financieros en dos cifras porcentuales año a año.						
3	Gestionar adecuadamente los riesgos de las carteras de crédito y los ratios de morosidad.						
4	Aumentar las colocaciones mediante el desarrollo del compromiso con los clientes y socios para satisfacer sus necesidades financieras.						
5	Ser el mejor lugar para trabajar.						
Estrategias							
FO1	Desarrollar productos innovadores que busque atender a un mayor número de clientes (diferenciación F1, F2, F4, F5, O1, O3, O4, O6).	X	X	X	X	X	
FO2	Desarrollar nuevos productos orientados al segmento de clientes no bancarizados que asegure mayor concreción y gestionando eficientemente los riesgos de créditos (Nicho en diferenciación F1, F2, O1, O2, O4).	X	X	X	X	X	
FO3	Rediseñar los procesos operativos de la organización por medio de la innovación tecnológica que generen procesos más eficientes, productivos y automatizados para mejorar la atención a los clientes y facilitar el acceso a los productos. (F2, F3, F4, O5)	X	X	X	X	X	X
FO4	Establecer un plan de marketing y branding que permita fortalecer la marca de CSF (F3, F4, F5, O1, O4, O6).	X	X	X		X	X
FA1	Generar más alianzas estratégicas y fortalecer las ya existentes para la captación de clientes (Penetración en el mercado: F1, F2, F4, F5, A1, A4, A5).	X	X	X		X	
FA2	Mejorar la gestión y minimización de riesgos y morosidad (F4, A1, A3).	X		X	X		
FA3	Mejorar el proceso de adopción de la cultura CrediScotia y la prevención del lavado de activos y financiamiento del terrorismo (F4, A2, A6).			X	X		X
DO1	Actualizar y desarrollar el modelo de aseguramiento de la calidad (Calidad Total: D3, D4 y O5)	X	X	X	X	X	X
DO2	Innovar en las tecnologías de la información para generar eficiencias operativas (Tecnologías de Información: F3, O4 y O6).	X	X	X		X	X
DO3	Mejorar el proceso de gestión del conocimiento y del talento humano (Reingeniería de procesos: F2, F3, O4).	X		X	X		X
DA1	Desarrollar un plan de competitividad en innovación financiera (Gerencia de procesos: D3, D5, A1, A3).	X	X	X		X	X
DA2	Realizar una reingeniería en los procesos para mejorar la calidad del servicio de forma integral (Penetración en el mercado: D3, D4, A4, A5).	X	X	X	X	X	X
DA3	Desarrollar un plan de inversión en Tecnologías de Información y Comunicaciones (TIC's) e Infraestructura Tecnológica (D1, D2, D3, D4, A2, A6).	X	X	X	X	X	

Nota. Adaptado de El proceso estratégico: un enfoque de gerencial (3era Ed.), por D'Alessio, F., 2015, p. 310, Lima, Perú: Pearson.

Tabla 29.

Matriz de Estrategias versus Posibilidades de los Competidores y Sustitutos

Estrategias retenidas	Posibilidades de los competidores		
	MiBanco	CMAC Arequipa	CMAC Huancayo
FO1 Desarrollar productos innovadores que busque atender a un mayor número de clientes (diferenciación F1, F2, F3, F4, F5, O1, O3, O4, O6).	Replicar estrategia	Adecuarse a los requerimientos de su público objetivo	Adecuarse a los requerimientos de su público objetivo
FO2 Desarrollar nuevos productos orientados al segmento de clientes no bancarizados que asegure mayor concreción y gestionando eficientemente los riesgos de créditos (Nicho en diferenciación F1, F3, F4, O1, O2, O4).	Replicar estrategia	Indiferente	Indiferente
FO3 Rediseñar los procesos operativos de la organización por medio de la innovación tecnológica que generen procesos más eficientes, productivos y automatizados para mejorar la atención a los clientes y facilitar el acceso a los productos. (F1, F3, F4, O5).	Replicar estrategia	Indiferente	Indiferente
FO4 Establecer un plan de marketing y branding que permita fortalecer la marca de CSF (F2, F3, F4, F5, O1, O4, O6).	Replicar estrategia	Adecuarse a los requerimientos de su público objetivo	Adecuarse a los requerimientos de su público objetivo
FA1 Generar más alianzas estratégicas y fortalecer las ya existentes para la captación de clientes (Penetración en el mercado: F1, F2, F4, F5, A1, A4, A5).	Replicar estrategia	Estrategia pasiva, solo de apoyo a su cartera de productos.	Estrategia pasiva, solo de apoyo a su cartera de productos.
FA2 Mejorar la gestión y minimización de riesgos y morosidad (F4, A1, A3).	Replicar estrategia	Replicar estrategia	Replicar estrategia
FA3 Mejorar el proceso de adopción de la cultura CrediScotia y la prevención del lavado de activos y financiamiento del terrorismo (F4, A2, A6).	Adecuarse	Adecuarse	Adecuarse
DO1 Actualizar y desarrollar el modelo de aseguramiento de la calidad (Calidad Total: D3, D4 y O5).	Adecuarse	Adecuarse	Adecuarse
DO2 Innovar en las tecnologías de la información para generar eficiencias operativas (Tecnologías de Información: D3, D4, O4, O5 y O6).	Adecuarse	Adecuarse	Adecuarse
DO3 Mejorar el proceso de gestión del conocimiento y del talento humano (Reingeniería de procesos: D2, D3, O4).	Indiferente	Indiferente	Indiferente
DA1 Desarrollar un plan de competitividad en innovación financiera (Gerencia de procesos: D3, D5, A1, A3).	Adecuarse	Adecuarse	Adecuarse
DA2 Realizar una reingeniería en los procesos para mejorar la calidad del servicio de forma integral (Penetración en el mercado: D3, D4, A4, A5).	Indiferente	Indiferente	Indiferente
DA3 Desarrollar un plan de inversión en Tecnologías de Información y Comunicaciones (TIC's) e Infraestructura Tecnológica (D1, D2, D3, D4, A2, A6).	Adecuarse	Adecuarse	Adecuarse

Nota. Adaptado de El proceso estratégico: un enfoque de gerencial (3era Ed.), por D' Alessio, F., 2015, p. 365, Lima, Perú: Pearson.

Capítulo VII: Implementación Estratégica

De acuerdo con D'Alessio (2015), la implementación estratégica consiste en convertir los planes estratégicos en acciones y luego en resultados. Para lograr el éxito en su implementación se requiere de cuatro elementos esenciales: (a) objetivos de corto plazo, (b) asignación de recursos, (c) políticas a cumplir, y (d) estructura organizacional y aspectos del entorno como el medio ambiente, los recursos humanos y la gestión del cambio. Asimismo, para que la implementación estratégica sea exitosa se requiere el involucramiento de los directores y gerentes. En el presente capítulo se presenta la propuesta para la implementación estratégica de CSF.

7.1. Objetivos de Corto Plazo

Los objetivos de corto (OCP) plazo constituyen los hitos a cumplir para alcanzar y lograr los objetivos de largo plazo (D'Alessio, 2015). Estos OCP son los que deben ser medidos constantemente por las gerencias involucradas para su cumplimiento. En la Tabla 30 se muestran los OCP que se proponen para el planeamiento estratégico de CSF.

7.2. Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo

Según D'Alessio (2015) la ejecución de las estrategias depende de la correcta asignación de los recursos. Dichos recursos pueden ser de mano de obra, materiales, métodos, medio ambiente, mentalidad y monetario. En la Tabla 31 se muestra la relación de los recursos asignados para cada uno de los objetivos de corto plazo propuestos.

7.3. Políticas de cada Estrategia

Las políticas sirven para administrar y establecer los lineamientos que se deben cumplir en cada una de las estrategias propuestas para CSF. De acuerdo con D'Alessio (2015), las políticas son los límites de las acciones gerenciales que acotan las estrategias y que permiten diseñar el camino en base a la visión. En la Tabla 32 se muestran las políticas propuestas para cada una de las estrategias de CSF.

Tabla 30.

Matriz de Presentación de los OCP para CSF

OLP Y OCP	
OLP1: Al 2024 alcanzar un ROAL de 8.0%, a marzo del 2019 CSF tiene un ROAL de 5.9%	OCP1.1 Al 2021, alcanzar una cuota de mercado en préstamos personales de 28.5%, al cierre del 2018 CSF logró una cuota de mercado de 23.6%.
	OCP1.2 Al 2024, disminuir la morosidad en el negocio de consumo (préstamos personales) en un 3% anual.
	OCP1.3 Al 2023, aumentar el segmento de préstamos personales hasta el 59% del portafolio, al cierre del 2018 era el 53%.
	OCP1.4 Al 2022, alcanzar una mejora en la eficiencia operativa del 27% con respecto al 2019.
OLP 2: Al 2024 alcanzar ingresos financieros por S/ 2,700 millones.	OCP2.1 Al 2020 crecer en un 13% en ingresos financieros, teniendo un crecimiento de 1% adicional hasta el 2023 y un 2% adicional (llegando a un 18%) al 2024.
	OCP2.2 Al 2024, aumentar las colocaciones brutas en un 11.5% anual.
	OCP2.3 Al 2024, incrementar la cartera de créditos de consumo no revolving en un 3% anual.
	OCP2.4 Al 2021, incrementar la cartera en créditos de consumo revolving en un 9%.
OLP 3: Al 2024 alcanzar un NIAT de S/ 900 millones, al cierre del 2018 CSF alcanzó un NIAT de S/ 248 millones.	OCP3.1 Al 2024, aumentar en un 17% anual los ingresos por servicios financieros.
	OCP3.2 Al 2023, mantener un índice de productividad anual (gastos administrativos / ingresos totales) promedio de 47%.
	OCP3.3 Al 2023, aumentar en un 11% anual promedio el margen financiero (ingresos financieros – gastos financieros).
	OCP3.4 Al 2022, reducir la cartera pesada y de alto riesgo en 0.7 puntos porcentuales anual.
OLP 4: Al 2024 disminuir la cartera crítica (deficiente, dudoso y pérdida) al 10.2%, a marzo del 2019 CSF presentó un ratio de cartera crítica de 12.23%.	OCP4.1 Al 2024, reducir la cartera deficiente en 0.09 puntos porcentuales anual.
	OCP4.2 Al 2024, reducir la cartera dudosa en 0.16 puntos porcentuales anual.
	OCP4.3 Al 2024, reducir la cartera perdida en 0.20 puntos porcentuales anual.
	OCP4.4 Al 2022 provisionar el 100% de la cartera crítica.
OLP 5: Al 2024 alcanzar colocaciones brutas de créditos de consumo y préstamos por S/ 7,500 millones, a marzo 2019 CSF obtuvo S/ 4,345 millones en colocaciones.	OCP5.1 Al 2024, incrementar las colocaciones de crédito de consumo y préstamos en un 11.5% anual.
	OCP5.2 Al 2023, lanzar dos nuevos productos cada año para el segmento de micro y pequeña empresa.
	OCP5.3 Al 2023, lanzar dos nuevos productos para préstamos personales y tarjetas de crédito.
	OCP5.4 Al 2022, aumentar el otorgamiento de créditos a pequeñas y microempresas en 22% respecto al 2019.
OLP 6: Al 2024 ser reconocida en el ranking en la posición número uno como la empresa con el mejor lugar para trabajar en Perú.	OCP6.1 En el 2020, rediseñar la línea de carrera en la organización.
	OCP6.2 Al 2024, aumentar la inversión en capacitaciones en un 10% anual.
	OCP6.3 Al 2022, aumentar las promociones de puestos entre los colaboradores en un 5% anual.
	OCP6.4 Al 2024, aumentar la satisfacción laboral de los colaboradores en un 2.5% anual.

Nota. Adaptado de El proceso estratégico: un enfoque de gerencial (3era Ed.), por D' Alessio, F., 2015, p. 381, Lima, Perú: Pearson.

Tabla 31.

Matriz de Recursos Asignados para los OCP de CSF

	Objetivos de Corto Plazo	Financieros	Físicos	Humanos	Tecnológicos
OCP1.1	Al 2021, alcanzar una cuota de mercado en préstamos personales de 28.5%, al cierre del 2018 CSF logró una cuota de mercado de 23.6%.	Capital propio para el desarrollo de productos y canales, personal de ventas e inversión tecnológica.	Infraestructura administrativa.	Grupo humano multidisciplinario encargado de productos, ventas, postventa, marketing, comercial, legal y sistemas.	Equipos de cómputo y sistemas de información.
OCP1.2	Al 2024, disminuir la morosidad en el negocio de consumo (préstamos personales) en un 3% anual.	Capital propio para capacitación de personal.	Infraestructura administrativa y salas de capacitación.	Personal capacitado en la gestión de cobranzas.	Equipos de cómputo y sistemas de información.
OCP1.3	Al 2023, aumentar el segmento de préstamos personales hasta el 59% del portafolio, al cierre del 2018 era el 53%.	Capital propio para el desarrollo de productos y canales, personal de ventas e inversión tecnológica.	Infraestructura administrativa y merchandising.	Gerente comercial, jefe de equipo, analistas comerciales, equipos de agencias.	Equipos de cómputo y sistemas de información.
OCP1.4	Al 2022, alcanzar una mejora en la eficiencia operativa del 27% con respecto al 2019.	Capital propio para capacitación de personal.	Infraestructura administrativa.	Consultores externos, especialistas en procesos, analistas de planeamiento, personal administrativo, Gerente de operaciones, Gerente de TI, equipos de ventas y agencias.	Equipos de cómputo y sistemas de información.
OCP2.1	Al 2020 crecer en un 13% en ingresos financieros, teniendo un crecimiento de 1% adicional hasta el 2023 y un 2% adicional (llegando a un 18%) al 2024.	Capital propio para el desarrollo de productos y canales, personal de ventas e inversión tecnológica.	Infraestructura administrativa.	Grupo humano multidisciplinario encargado de productos, ventas, postventa, marketing, comercial, legal y sistemas.	Equipos de cómputo, sistemas de información y software de analytics.
OCP2.2	Al 2024, aumentar las colocaciones brutas en un 11.5% anual.	Capital propio para el desarrollo de productos y canales, personal de ventas e inversión tecnológica.	Infraestructura administrativa y locales de terceros.	Personal administrativo y de ventas.	Equipos de cómputo, sistemas de información, software estadísticos y de analytics.
OCP2.3	Al 2024, incrementar la cartera de créditos de consumo no revolvente en un 3% anual.	Capital propio para el desarrollo de productos y canales, personal de ventas e inversión tecnológica.	Infraestructura administrativa y locales de terceros.	Personal administrativo y de ventas.	Equipos de cómputo, sistemas de información, software estadísticos y de analytics.
OCP2.4	Al 2021, incrementar la cartera en créditos de consumo revolvente en un 9%.	Capital propio para el desarrollo de productos y canales, personal de ventas e inversión tecnológica.	Infraestructura administrativa y locales de terceros.	Personal administrativo y de ventas.	Equipos de cómputo, sistemas de información, software estadísticos y de analytics.
OCP3.1	Al 2024, aumentar en un 17% anual los ingresos por servicios financieros.	Capital propio para el desarrollo de productos y canales, personal de ventas e inversión tecnológica.	Infraestructura administrativa.	Grupo humano multidisciplinario encargado de productos, ventas, postventa, marketing, comercial, legal y sistemas.	Equipos de cómputo, sistemas de información y software de analytics.
OCP3.2	Al 2023, mantener un índice de productividad anual (gastos administrativos / ingresos totales) promedio de 47%.	Capital propio.	Infraestructura administrativa.	Consultores externos, especialistas en procesos, analistas de planeamiento y personal administrativo.	Equipos de cómputo, sistemas de información, software estadísticos y de analytics.
OCP3.3	Al 2023, aumentar en un 11% anual promedio el margen financiero (ingresos financieros – gastos financieros).	Capital propio.	No aplica.	Consultores externos, especialistas en procesos, analistas de planeamiento y personal administrativo.	Equipos de cómputo, sistemas de información, software estadísticos y de analytics.
OCP3.4	Al 2022, reducir la cartera pesada y de alto riesgo en 0.7 puntos porcentuales anual.	Capital propio.	No aplica.	Consultores externos, especialistas en procesos, analistas de planeamiento y personal administrativo.	Equipos de cómputo, sistemas de información, software estadísticos y de analytics.

OCP4.1	Al 2024, reducir la cartera deficiente en 0.09 puntos porcentuales anual.	Capital propio.	No aplica.	Especialistas en gestión de riesgos, analistas de planeamiento, consultores externos.	Equipos de cómputo, sistemas de información, software estadísticos y de analytics.
OCP4.2	Al 2024, reducir la cartera dudosa en 0.16 puntos porcentuales anual.	Capital propio.	No aplica.	Especialistas en gestión de riesgos, analistas de planeamiento, consultores externos.	Equipos de cómputo, sistemas de información, software estadísticos y de analytics.
OCP4.3	Al 2024, reducir la cartera perdida en 0.20 puntos porcentuales anual.	Capital propio.	No aplica.	Especialistas en gestión de riesgos, analistas de planeamiento, consultores externos.	Equipos de cómputo, sistemas de información, software estadísticos y de analytics.
OCP4.4	Al 2022 provisionar el 100% de la cartera crítica.	Capital propio.	No aplica.	No aplica.	No aplica.
OCP5.1	Al 2024, incrementar las colocaciones de crédito de consumo y préstamos en un 11.5% anual.	Capital propio para el desarrollo de productos (I+D).	Infraestructura administrativa y agencias / oficinas de atención al cliente.	Grupo humano multidisciplinario encargado de productos, ventas, postventa, marketing, comercial, legal y sistemas.	Equipos de cómputo, sistemas de información, plataforma para canales digitales (web y app móvil).
OCP5.2	Al 2023, lanzar dos nuevos productos cada año para el segmento de micro y pequeña empresa.	Capital propio para el desarrollo de productos (I+D).	Infraestructura administrativa y agencias / oficinas de atención al cliente.	Grupo humano multidisciplinario encargado de productos, ventas, postventa, marketing, comercial, legal y sistemas.	Equipos de cómputo, sistemas de información, plataforma para canales digitales (web y app móvil).
OCP5.3	Al 2023, lanzar dos nuevos productos para préstamos personales y tarjetas de crédito.	Capital propio para el desarrollo de productos (I+D).	Infraestructura administrativa y agencias / oficinas de atención al cliente.	Grupo humano multidisciplinario encargado de productos, ventas, postventa, marketing, comercial, legal y sistemas.	Equipos de cómputo, sistemas de información, plataforma para canales digitales (web y app móvil).
OCP5.4	Al 2022, aumentar el otorgamiento de créditos a pequeñas y microempresas en 22% respecto al 2019.	Capital propio para el desarrollo de productos (I+D).	Infraestructura administrativa y agencias / oficinas de atención al cliente.	Grupo humano multidisciplinario encargado de productos, ventas, postventa, marketing, comercial, legal y sistemas.	Equipos de cómputo, sistemas de información, plataforma para canales digitales (web y app móvil).
OCP6.1	En el 2020, rediseñar la línea de carrera en la organización.	Capital propio.	No aplica.	Gerencia General, Gerencia de Recursos Humanos, Gerencia de Administración y Finanzas, Gerencia de Planeamiento.	Equipos de cómputo, sistemas de información.
OCP6.2	Al 2024, aumentar la inversión en capacitaciones en un 10% anual.	Capital propio.	Salas de capacitación.	Gerencia de Recursos Humanos, Gerencia de Administración y Finanzas, Gerencia de Planeamiento, personal de capacitación.	Equipos de cómputo, sistemas de información.
OCP6.3	Al 2022, aumentar las promociones de puestos entre los colaboradores en un 5% anual.	Capital propio.	No aplica.	Gerencia de Recursos Humanos, Gerencia de Administración y Finanzas, y Gerencia de Planeamiento.	Equipos de cómputo, sistemas de información.
OCP6.4	Al 2024, aumentar la satisfacción laboral de los colaboradores en un 2.5% anual.	Capital propio.	Ambientes de trabajo rediseñados.	Gerencia de Recursos Humanos, Gerencia de Administración y Finanzas, y Gerencia de Planeamiento.	Equipos de cómputo, sistemas de información.

Nota. Adaptado de El proceso estratégico: un enfoque de gerencial (3era Ed.), por D' Alessio, F., 2015, p. 395, Lima, Perú: Pearson.

Tabla 32.

Matriz de Políticas por Estrategia de CSF

Políticas \ Estrategias	Desarrollar productos innovadores que busque atender a un mayor número de clientes (diferenciación F1, F2, F3, F4, F5, O1, O3, O4, O6).	Desarrollar nuevos productos orientados al segmento de clientes no bancarizados que asegure mayor concreción y gestionando eficientemente los riesgos de créditos (Nicho en diferenciación F1, F3, F4, O1, O2, O4).	Rediseñar los procesos operativos de la organización por medio de la innovación tecnológica que generen procesos más eficientes, productivos y automatizados para mejorar la atención a los clientes y facilitar el acceso a los productos. (F1, F3, F4, O5).	Establecer un plan de marketing y branding que permita fortalecer la marca de CSF (F2, F3, F4, F5, O1, O4, O6).	Generar más alianzas estratégicas y fortalecer las ya existentes para la captación de clientes (Penetración en el mercado: F1, F2, F4, F5, A1, A4, A5).	Mejorar la gestión y minimización de riesgos y morosidad (F4, A1, A3).	Mejorar el proceso de adopción de la cultura CrediScotia y la prevención del lavado de activos y financiamiento del terrorismo (F4, A2, A6).	Actualizar y desarrollar el modelo de aseguramiento de la calidad (Calidad Total: D3, D4 y O5).	Innovar en las tecnologías de la información para generar eficiencias operativas (Tecnologías de Información: D3, D4, O4, O5 y O6).	Mejorar el proceso de gestión del conocimiento y del talento humano (Reingeniería de procesos: D2, D3, O4).	Desarrollar un plan de competitividad en innovación financiera (Gerencia de procesos: D3, D5, A1, A3).	Realizar una reingeniería en los procesos para mejorar la calidad del servicio de forma integral (Penetración en el mercado: D3, D4, A4, A5).	Desarrollar un plan de inversión en Tecnologías de Información y Comunicaciones (TIC's) e Infraestructura Tecnológica (D1, D2, D3, D4, A2, A6).
Promover la innovación y la mejora continua.	X	X	X	X	X			X	X	X	X	X	X
Promover la especialización y el desarrollo profesional en mecanismos de financiamiento y gestión de riesgos de carteras de crédito.		X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Incentivar las buenas prácticas empresariales.			X	X	X	X	X	X				X	
Promover la digitalización de los servicios financieros a través de las tecnologías de la información.	X	X	X	X	X			X	X		X	X	X
Promover en el personal la generación de nuevas ideas.	X	X	X	X	X			X	X	X	X	X	X
Promover la responsabilidad social y el respeto por la naturaleza y el medio ambiente.				X								X	
Capacitar constantemente al personal para que logre su desarrollo profesional.	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Incentivar la competitividad del subsector.	X	X		X		X					X	X	X
Fomentar la inclusión social y los mecanismos para la formalización de los microempresarios.	X	X	X	X		X	X				X	X	

Nota. Adaptado de El proceso estratégico: un enfoque de gerencial (3era Ed.), por D'Alessio, F., 2015, p. 390, Lima, Perú: Pearson.

7.4. Estructura Organizacional de CrediScotia Financiera

De acuerdo con Chandler (1962), la estructura de la organización debe seguir a su estrategia. Por lo tanto, es importante que la estructura organizacional actual sea analizada para determinar si está alineada a las nuevas estrategias o si se necesita realizar modificaciones o reestructurarla. Por ello, tal como indicó D'Alessio (2015), resulta fundamental contar con la estructura actual de la organización, así como con la información relevante de cómo funciona y se desenvuelve dicha estructura en el contexto actual de la empresa. En ese sentido, en la Figura 21 se propone la nueva estructura que toma como base la actual de CSF y la repotencia con el agregado de posiciones para las actividades claves y de soporte.

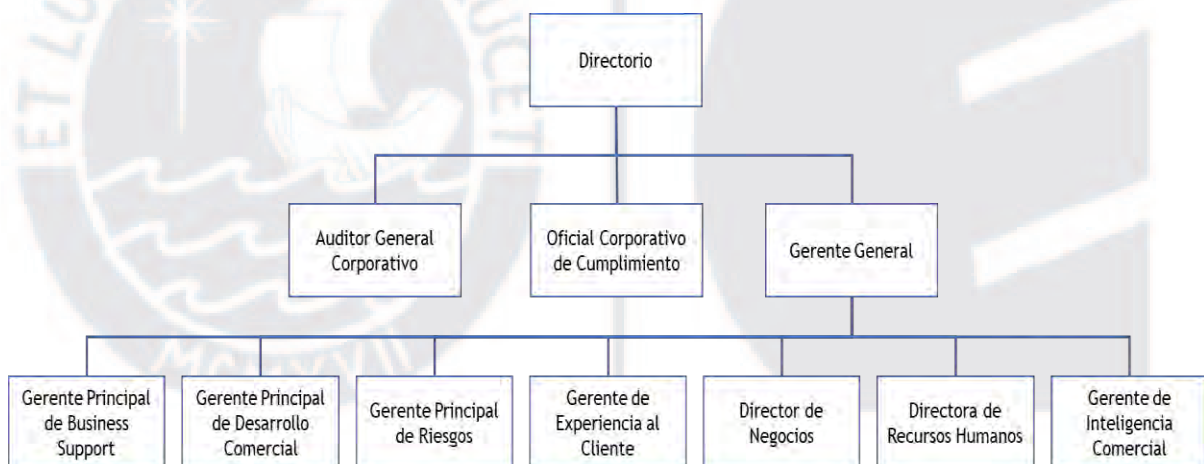


Figura 21. Nueva Estructura Propuesta para CSF.
Elaboración Propia.

7.5. Medio Ambiente, Ecología, y Responsabilidad Social

El medio ambiente es un tema muy importante para CSF. Principalmente, el OLP6 propone posicionar a CSF en el Top 10 de las empresas responsables socialmente. Para CSF es una variable fundamental para la sustentabilidad del negocio, generando un mejor entorno tanto a nivel social como ambiental. A su vez, las acciones de responsabilidad social traen consigo beneficios para la organización en su conjunto al lograr un mejor entorno para realizar actividades comerciales.

7.6. Recursos Humanos y Motivación

Los OCP para el OLP5 resultan fundamentales para los recursos humanos y la motivación, dado que se proponer posicionar a CSF como la mejor empresa para trabajar según el ranking Great Place to Work. Los OCP plantean incrementar las capacitaciones, el proceso de línea de carrera para los colaboradores y el aumento de los ascensos con el personal interno de la organización. Estos son objetivos que demandarán un gran esfuerzo y actividades intensivas de control para el cumplimiento de ellos.

No cabe duda de que CSF considera a sus colaboradores como fundamentales para lograr los planes estratégicos de la organización y, es por ello, que mantenerlos motivados y capacitados es crítico para un trabajo más eficiente y que de mayor valor para la organización.

7.7. Gestión del Cambio

Debido a los cambios organizacionales que se deben ejecutar para cumplir con los objetivos estratégicos, es importante tener una adecuada gestión del cambio que permita acompañar a los colaboradores en el proceso de transformación interna de CSF. La gestión del cambio permite reconocer la situación actual de los colaboradores en cuanto a sus intereses, motivaciones, capacidades, habilidades y entre otras características que resultan fundamentales reconocerlas para que la organización sepa establecer la mejor estrategia para la adopción del cambio de forma transversal tanto horizontal como verticalmente. Para ello, un pilar fundamental es el involucramiento de los directores y los gerentes como primeros incitadores del cambio, dando confianza, motivación y apertura para la aceptación del cambio.

7.8. Conclusiones

- Para lograr los objetivos de corto plazo es indispensable contar con los recursos adecuados que facilite la ejecución de cada uno de ellos. Los OLP se logran

mediante la consecución de los OCP; por lo tanto, los OCP deben estar limitados y alineados al período de los OLP asociados para lograr su cumplimiento.

- Los OCP son específicos y limitados en un tiempo menor o con logros progresivos a lo largo del periodo establecido para su OLP asociado (padre).
- El involucramiento de los directores y gerentes es fundamental para lograr la ejecución de los OCP y el consecuente cumplimiento de los OLP.
- La implementación de la estrategia dependerá también de los recursos que se asignen, lo cual debe ser viable para la organización.
- Para establecer cambios organizacionales es importante primero analizar el contexto actual y determinar qué tan preparada puede estar CSF en cuanto a sus colaboradores, estructura organizacional, financieramente, entre otros aspectos. El análisis de la situación actual permite determinar el nivel de esfuerzo para la adopción de nuevas formas de hacer las cosas.
- En el proceso del cambio, la gestión del cambio es muy importante dado que permite el seguimiento adecuado a la organización en su proceso de transformación.
- Los recursos humanos son muy importantes para CSF para el logro de sus objetivos estratégicos, es por ello la importancia del OLP5 y OLP6, los cuales se enfocan en un aspecto más humano de la organización sin dejar de lado que el cumplimiento de ellos permite que CSF esté mejor posicionada para establecer retos mayores para crecer en rentabilidad y como un negocio sostenible.

Capítulo VIII: Evaluación Estratégica

8.1. Perspectivas de Control

De acuerdo con D'Alessio (1915), los resultados estratégicos se deben evaluar mediante cuatro perspectivas: (a) aprendizaje interno, (b) procesos o perspectiva interna, (c) perspectiva del cliente, y (d) perspectiva financiera. Asimismo, el planeamiento estratégico de toda organización es susceptible a cambios y debe ser constantemente actualizado según la frecuencia de los cambios en el mercado.

8.1.1. Aprendizaje interno

La evolución y mejora organizacional para el alcance de los objetivos estratégicos se mide mediante la perspectiva del aprendizaje interno. Mediante esta perspectiva se busca dar respuesta a “Para alcanzar mi Visión ¿Cómo debe mi organización aprender y mejorar?” (D'Alessio, 2015). Kaplan y Norton (2001) recomiendan que esta medición se puede realizar en base a los siguientes indicadores:

- Satisfacción de la fuerza laboral.
- Retención de la fuerza laboral.
- Productividad de la fuerza laboral.
- Capacidades de los sistemas de información.
- Capacidad de los sistemas facilitadores.

En ese sentido, en la Tabla 33 se muestra la relación entre los objetivos de corto plazo de CSF con los indicadores de medición propuestos por Kaplan y Norton para el análisis de esta perspectiva.

8.1.2. Procesos (perspectiva interna)

Para satisfacer a los clientes, las organizaciones deben establecer procesos internos que cumplan con sus necesidades. Además, los procesos de toda organización deben ser

constantemente mejorados y optimizados (D' Alessio, 2015). Kaplan y Norton (2001) mencionan que esta medición se puede realizar mediante los siguientes indicadores:

- Régimen de innovaciones.
- Servicio postventa.
- Eficiencia operacional.
- Medidas de calidad, de producción, y mermas.
- Tiempo de los ciclos.

En ese sentido, en la Tabla 33 se muestran los objetivos de corto plazo que se relacionan con la perspectiva interna o de procesos de CSF.

8.1.3. Clientes

La perspectiva del cliente es fundamental para analizar y entender las necesidades y expectativas de los clientes y consumidores, de tal forma que se les pueda ofrecer productos que los satisfagan. Además, esta perspectiva permite responder a la siguiente interrogante: “Para alcanzar una visión ¿Cómo debo mirar a mis clientes?” (D' Alessio, 2015). Los indicadores de medición para esta perspectiva, recomendados por Kaplan y Norton (2001), son:

- Participación del mercado.
- Retención de los clientes y consumidores.
- Captación de nuevos clientes y consumidores.
- Rentabilidad por cliente y consumidores

En la Tabla 33 se muestran los objetivos de corto plazo que se relacionan con la perspectiva del cliente de CSF.

8.1.4. Financiera

La perspectiva financiera tiene como enfoque principal analizar la capacidad de la organización para generar rentabilidad sostenida en el tiempo. Para ello, Kaplan y Norton (2001) proponen los siguientes indicadores:

- Retorno del patrimonio ROE.
- Retorno de las ventas ROS.
- Ingresos por empleado.
- Rentabilidad por proyecto.
- Análisis del punto de equilibrio.
- Flujo de caja.
- Retorno financiero.

En la Tabla 33 se muestran los objetivos de corto plazo que se relacionan con la perspectiva financiera de CSF.

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

En base a los objetivos de corto plazo y a las perspectivas de control definidos, se implementa el Tablero de Control Balanceado (BSC) de CSF como una herramienta de control estratégico. En la Tabla 33 se muestra el BSC de CSF, en la cual se relacionan los objetivos de corto plazo con cada una de las perspectivas de control y con los indicadores específicos para su medición. De esta forma, el principal objetivo del BSC es medir el avance del cumplimiento de los objetivos de corto plazo. Dicha medición, brinda una perspectiva importante para CSF, de tal forma de que se definan y ejecuten los planes de acción que sean necesarios para cumplir con los objetivos de corto plazo planteados. Además, el uso correcto del BSC, como herramienta de control, permitirá a CSF la toma de decisiones ante cualquier desviación de los indicadores.

Tabla 33.

Balanced Scorecard de CSF

Nº	Objetivo de Corto Plazo	Indicador	Unidad
Perspectiva Financiera			
OCP 1.2.	Al 2024, disminuir la morosidad en el negocio de consumo (préstamos personales) en un 3% anual.	Cientes Morosos / Total Cartera	%
OCP 2.1.	Al 2020 crecer en un 13% en ingresos financieros, teniendo un crecimiento de 1% adicional hasta el 2023 y un 2% adicional (llegando a un 18%) al 2024.	(Ingresos Financieros Año Actual / Ingresos Financieros Año Anterior) - 1	%
OCP 3.1.	Al 2024, aumentar en un 17% anual los ingresos por servicios financieros.	(Ingresos Serv. Financieros Año Actual / Ingresos Serv. Financieros Año Anterior) - 1	%
OCP 3.3.	Al 2023, aumentar en un 11% anual promedio el margen financiero (ingresos financieros – gastos financieros).	(Margen Financiero Año Actual / Margen Financiero Año Anterior) - 1	%
OCP 3.4.	Al 2022, reducir la cartera pesada y de alto riesgo en 0.7 puntos porcentuales anual.	% Cartera Pesada y Alto riesgo Año Anterior - % Cartera Pesada y Alto riesgo Año Actual	Punto porcentual
OCP 4.1.	Al 2024, reducir la cartera deficiente en 0.09 puntos porcentuales anual.	% Cartera Deficiente Año Anterior - % Cartera Deficiente Año Actual	Punto porcentual
OCP 4.2.	Al 2024, reducir la cartera dudosa en 0.16 puntos porcentuales anual.	% Cartera Dudosa Año Anterior - % Cartera Dudosa Año Actual	Punto porcentual
OCP 4.3.	Al 2024, reducir la cartera perdida en 0.20 puntos porcentuales anual.	% Cartera Perdida Año Anterior - % Cartera Perdida Año Actual	Punto porcentual
Perspectiva del Cliente			
OCP 1.1.	Al 2021, alcanzar una cuota de mercado en préstamos personales de 28.5%, al cierre del 2018 CSF logró una cuota de mercado de 23.6%.	Monto Préstamos Personales CSF / Total Mercado Préstamos Personales	%
OCP 1.3.	Al 2023, aumentar el segmento de préstamos personales hasta el 59% del portafolio, al cierre del 2018 era el 53%.	Portafolio Préstamos Personales CSF / Portafolio Total CSF	%
OCP 2.2.	Al 2024, aumentar las colocaciones brutas en un 11.5% anual.	(Colocaciones Brutas Año Actual / Colocaciones Brutas Año Anterior) - 1	%
OCP 2.3.	Al 2024, incrementar la cartera de créditos de consumo no revolvente en un 3% anual.	(Cartera No Revolvente Año Actual / Cartera No Revolvente Año Anterior) - 1	%
OCP 2.4.	Al 2021, incrementar la cartera en créditos de consumo revolvente en un 9%.	(Cartera Revolvente Año Actual / Cartera No Revolvente Año Anterior) - 1	%
OCP 5.1.	Al 2024, incrementar las colocaciones de crédito de consumo y préstamos en un 11.5% anual.	(Colocaciones Brutas Año Actual / Colocaciones Brutas Año Anterior) - 1	%
OCP 5.2.	Al 2023, lanzar dos nuevos productos cada año para el segmento de micro y pequeña empresa.	Productos lanzados	Cantidad
OCP 5.3.	Al 2023, lanzar dos nuevos productos para préstamos personales y tarjetas de crédito.	Productos lanzados	Cantidad
OCP 5.4.	Al 2022, aumentar el otorgamiento de créditos a pequeñas y microempresas en 22% respecto al 2019.	(Créditos MYPES Año Actual / Colocaciones MYPES Año 2019) - 1	%
Perspectiva Interna o de Procesos			
OCP 1.4.	Al 2022, alcanzar una mejora en la eficiencia operativa del 27% con respecto al 2019.	Eficiencia Operativa Año Actual / Eficiencia Operativa 2019	%
OCP 3.2.	Al 2023, mantener un índice de productividad anual (gastos administrativos / ingresos totales) promedio de 47%.	Índice Productividad	%
OCP 4.4.	Al 2022 provisionar el 100% de la cartera crítica.	Monto Cartera Crítica Provisionada / Monto Total Cartera Crítica	%
Perspectiva de Aprendizaje Interno			
OCP 6.1.	En el 2020, rediseñar la línea de carrera en la organización.	Línea de Carrera rediseñada	Si / No
OCP 6.2.	Al 2024, aumentar la inversión en capacitaciones en un 10% anual.	(Inversión Capacitaciones Año Actual / Inversión Capacitaciones Año Anterior) - 1	%
OCP 6.3.	Al 2022, aumentar las promociones de puestos entre los colaboradores en un 5% anual.	(Promociones Año Actual / Promociones Año Anterior) - 1	%
OCP 6.4.	Al 2024, aumentar la satisfacción laboral de los colaboradores en un 2.5% anual.	Personal Satisfecho con CSF / Total de Personal	%

Nota. Adaptado de El proceso estratégico: un enfoque de gerencial (3era Ed.), por D'Alessio, F., 2015, p. 430, Lima, Perú: Pearson.

8.3. Conclusiones

El BSC es una herramienta de control estratégico que, si es usada y actualizada correctamente, permite a cualquier organización la medición objetiva del cumplimiento de sus objetivos de corto plazo. Para ello, es importante definir correctamente los objetivos de corto plazo y los indicadores respectivos para su medición. Además, para lograr el cumplimiento de los objetivos de corto plazo es importante definir planes de acción para cada uno de ellos.

Además, el BSC debe ser mantenido y actualizado constantemente asegurando que la información sea real y fidedigna según como se desenvuelva la organización. De esta manera, se podrá tener un BSC confiable que permita detectar las oportunidades de mejora para definir nuevos planes de acción o redirigir los que ya se están ejecutando. Finalmente, es importante que la organización entienda que un BSC es una herramienta únicamente para el control estratégico y que debe ser lo más vivo posible o constantemente actualizado con la información de todas las partes interesadas de la organización.

Capítulo IX: Competitividad de CrediScotia Financiera

9.1. Análisis Competitivo de CrediScotia Financiera

En este capítulo se analizará la competitividad de CSF, la cual desarrolla sus actividades en el mercado peruano, en un entorno globalizado y con una alta incidencia tecnológica, bajo el marco de la Ley General del Sistema Financiero y del Sistema de Seguros y Orgánica de la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (Ley N° 26702). Esta norma determina los requisitos, derechos, obligaciones y restricciones y demás condiciones de funcionamiento a que se sujetan las personas jurídicas de derecho privado que operan en el sistema financiero y de seguros. Las cuales se encuentran en el Grupo 6519 de la Clasificación Internacional Industrial Uniforme (CIIU), que pertenece a la Actividad Bancaria Comercial y de Seguros.

En el Perú, según la competitividad nacional en los segmentos Consumo y Microfinancieras, los actores principales dentro este este segmento son los Bancos Ripley, Falabella y Azteca, Financieras, Cajas Municipales de Ahorro y Crédito (CMAC), Cajas Rurales de Ahorro y Crédito (CRAC), Empresas de Desarrollo de Pequeña y Microempresa (EDPYMES), y las Cajas Metropolitana de Crédito Popular (CMCP). CSF comparte el mercado con Mi Banco, CMAC Arequipa, CMAC Huancayo, CMAC Cusco, ocupando los últimos lugares CRAC Raíz, CMAC Paita, CMAC Del Santa, CMCP Lima.

La gran mayoría de estas Instituciones que compiten con CSF son nacionales a excepción de Banco Ripley, Grupo Falabella, Banco Azteca, y Banco Cencosud S.A., cuya participación accionaria de 51% fue adquirida por SBP en mayo del 2018, y la Caja Rural de Ahorro y Crédito CAT Perú S.A. o la denominación abreviada de Caja CAT Perú.

9.2. Identificación de las Ventajas Competitivas de CrediScotia Financiera

Las principales ventajas competitivas de CSF, las que hacen posible su funcionamiento en el sector financiero peruano son: Soporte de la Matriz, Crecimiento

Sostenido y Altamente Rentable, Adecuado Fondeo y Holgada Capitalización, Nivel de Riesgo controlado con adecuados niveles de cobertura, y Liquidez.

Según la consultora Apoyo & Asociados (2019), un factor muy importante es el respaldo de su accionista Bank of Nova Scotia (BNS) con calificación AA- por Fitch Ratings, a través del Scotiabank Perú (SBP). Los negocios de CSF son Consumo enfocado en los NSE B, C, D y Microempresa, los cuales se alinean perfectamente con los segmentos donde el Grupo viene expandiéndose. La Clasificadora reconoce la importancia de SBP y su subsidiaria CSF para el Grupo y su desarrollo en la región, por lo que considera que existe una alta probabilidad de soporte del Grupo.

Las colocaciones de CSF mostraron un crecimiento interanual de 7.8% con una mora controlada e inferior de 5.7% vs 5.9%, entre el periodo analizado de marzo del 2019 respecto de marzo 2018. CSF muestra atractivos retornos con un ROAA de 4.8% y, si bien es inferior al 5.3% de marzo 2018, se mantiene como una de las más rentables entre las entidades especializadas en consumo. Una ventaja competitiva de la Institución son sus bajos costos operativos, mostrando uno de los mejores ratios de eficiencia entre la industria especializada en consumo (37.5%), ello debido a las sinergias operativas en cuanto a sistemas de soporte y tecnología de la información que obtiene del Grupo.

CSF cuenta con un adecuado fondeo diversificado y amplios niveles de capitalización. El fondeo proviene del público y se concentra en personas jurídicas, teniendo como área de mejora impulsar los depósitos de personas naturales. El apoyo del grupo brinda a CSF líneas de financiamiento a tasas competitivas que constituyen en un alto nivel de Patrimonio en el fondeo, lo cual permite un ratio de capitalización de las utilidades (2017: 60% y 2018: 60%).

El control de riesgo de CSF está alineado con el de la Matriz y es vigilado por SBP y BNS. CSF se apoya en SBP a nivel de tecnología de la información y políticas de administración de riesgo. La reactivación de la economía y la mejora del empleo han

paralizado el la subida de la mora del 2017, por efectos por el fenómeno El Niño Costero en la zona norte del país. Siendo sus niveles de riesgos los adecuados y solicitados por la Matriz, soportados por importantes retornos, buen manejo de riesgos, y control de provisiones.

El ratio de cobertura de liquidez (RCL) ascendió a 108.5% (diciembre 2017: 97.6%), cumpliendo holgadamente los requerimientos del regulador. Cabe señalar que CSF cuenta con el sólido respaldo del grupo SBP quien les facilita el acceso a líneas de crédito con el Grupo y con otras instituciones bancarias a tasas muy competitivas.

9.3. Identificación y Análisis de los Potenciales Clústeres de CrediScotia Financiera

CSF en el segmento que se desarrolla tiene diversos clústeres, los cuales se constituyen en socios estratégicos porque aumentan la productividad de la empresa; se consideran los siguientes:

El Banco Scotiabank Perú (SBP), quien proporciona líneas de financiamiento, la cual se constituye en el fondeo de capital a tasas preferenciales, insumo vital que sirve para la realización de sus actividades financieras en el segmento Consumo y microfinanzas. También los soporta con brindar políticas de riesgos para afrontar idóneamente el negocio, debido al amplio conocimiento del mercado peruano.

Los diversos proveedores, como lo son El Cristal S.C.R.L. empresa que le presta servicios profesionales de Ventas, dirigido al sector Microempresa y pequeña empresa. SCI quien también colabora con CSF por intermedio de servicios profesionales de cobranzas, Sentinel, Equifax y otros que contribuyen profesionalmente a mejorar la eficiencia del negocio financiero.

El gobierno peruano, quien le permite desarrollarse comercialmente bajo sus políticas y normas alineadas a los intereses del país. Así mismo, todos los rubros de la economía nacional que permiten con su dinamismo generar un clima económico ideal para su desarrollo y vigencia, en el cual CSF también participa como un aliado, apoyando a las personas y

pequeños y micros negocios en su subsistencia y que gradualmente van creciendo con el apoyo financiero que la Institución proporciona.

La población peruana a nivel nacional, integrada por todos los clientes, no clientes y usuarios que se identifican con los servicios que les facilita la CSF en el segmento que el cual se desarrolla, reciben los diversos productos con sus respectivas promociones que elabora CSF. CSF apoya las economías personales y de las pequeñas y microempresas, productos que son respaldados por asesorías profesionales que les permiten mejorar la visión de crecimiento y desarrollo comercial.

Los competidores, constituidas por las organizaciones del mismo rubro, que alientan la mejora continua para prestar un mejor servicio a los clientes. Todas estas organizaciones están alineadas bajo las mismas normativas legales, con el fin de apoyar con el desarrollo del país, por intermedio de su prestación de servicio financieros y también por la gestión institucional de sus programas de proyección social a las comunidades donde están presentes cada una de sus oficinas. Estas acciones son diversas y apuntan a la educación financiera, otorgamiento de becas estudiantiles, participación en la comunidad por festividades, aniversarios, fiestas culturales y muchas acciones más de corte social y educativo.

En líneas generales, la identificación de clústeres de CSF abona para proporcionar un análisis general, toda vez que cumplen un rol importante para el desarrollo de la gestión diaria de la empresa y también para fortalecer el negocio. Esto permitirá ir tras el objetivo trazado por la Financiera, el cual es satisfacer las necesidades de todos sus clientes/usuarios a través de sus productos, brindando la asesoría necesaria y accediendo también a los reclamos que se presentaran en el desarrollo de la actividad comercial.

9.4. Identificación de los Aspectos Estratégicos de los Potenciales Clústeres

Para lograr que el sector financiero se potencie y consolide, se debe estar alineado con los beneficios generales del país, con la estructuración de un necesario y urgente Plan

Nacional de mejora continua en el corto, mediano y largo plazo; en las diversas áreas estratégicas del país, para lo cual se mencionarán las más importantes.

Generar sinergias entre los poderes del Estado, quienes deben de estar al servicio del país, proporcionando satisfacción a los ciudadanos para una convivencia sin sobresaltos, ni peligros, generar un marco legal adecuado para la atracción de empresas e industrias que deseen establecerse en el país. Evitar el contexto que actualmente se vive marcado por evidencias de corrupción a todo nivel, lo cual genera mucha inestabilidad y falta de interés y credibilidad de parte de los inversores que están pensando en llegar al Perú y de las empresas que ya están apostando en el país.

El desarrollo de infraestructura nacional también es un tema urgente que el país necesita para ser más atractivo al mundo. Además, el desarrollo de la ayudará a dinamizar las actividades cotidianas propias de un país emergente. Fortalecer la economía del país mediante planes de desarrollo estructurales, como lo son rebajar el gasto público, mejorar la recaudación de impuestos, acciones que permitirán apostar por una mejora sustancial en el área tecnológica del país que permita añadir valor agregado a las materias primas para exportarlas como producto terminado y así generar más valor para el país. Disminuir la informalidad e incrementar la bancarización, temas muy urgentes y necesarios a desarrollar en el sector.

9.5. Conclusiones

CSF ostenta el segundo lugar en el ranking de competitividad respecto del indicador de utilidad anual del año 2018. En ese sentido, se debe potenciar y poner en valor sus ventajas competitivas, impulsando más y mejor la colocación de productos con asesoramiento sostenido, para así evitar que las cuentas se deterioren y generaren desfases en los pago. Esto permitirá manejar y controlar el riesgo, mejorando así la calificación, que debe de estar

alineada a la matriz. Captar más ahorros y pasivos de los clientes para ampliar la base de capitalización es otro de los enfoques principales que CSF debe asegurar.

Del mismo modo, se tiene que mejorar la gestión con los clústeres para hacer que la operación comercial sea más rentable; por lo tanto, se debe propiciar un mejor clima para el desarrollo interno y externo de las actividades operacionales y comerciales de CSF, lo que impulsará también el desarrollo del país.



Capítulo X: Conclusiones y Recomendaciones

10.1. Plan Estratégico Integral (PEI)

Según D'Alessio (2016), el PEI es una herramienta que permite visualizar y controlar el proceso estratégico, por lo tanto; facilita la identificación de las acciones y los ajustes que sean necesarios. El PEI es la herramienta que fortalece la toma de decisiones en la empresa a través de una visión integral del plan, en el cual confluyen y se alinean: (a) la misión, visión, valores y código de ética de la organización; (b) los intereses organizacionales; (c) los objetivos de largo y corto plazo; (d) las estrategias FODA; (e) las perspectivas de control estratégico; (f) las políticas; (g) los principios cardinales; (h) los recursos; (i) la estructura organizacional; y (j) los planes operacionales.

En ese sentido, en la Tabla 34 se muestra el PEI para CSF, cuyo desarrollo partió de la redefinición de la misión, visión y valores de la organización. La nueva misión asienta las bases para cumplir con la nueva visión y se centra en: ofrecer productos de calidad, emprender la transformación digital de la organización, y ser una empresa socialmente responsable con enfoque tanto hacia los clientes como a los colaboradores. Asimismo, la nueva visión está enmarcada en un horizonte de tiempo, el cual es alcanzable y realizable para la organización. Para ello, también se fortalecieron los valores actuales de la organización, de tal forma que sea el impulso y la línea ética a seguir por todos los trabajadores de CSF para cumplir con los objetivos estratégicos siempre dentro del marco de la legalidad, de la cultura, de los valores y de la ética de CSF.

Posteriormente, se realizó la evaluación externa e interna de CSF para determinar el contexto actual en el que se desenvuelve la organización como empresa financiera peruana. Mediante dicho análisis y la definición de los intereses de la organización, se establecieron los objetivos de largo plazo para el periodo entre el 2020 y 2024. Cada uno de los objetivos de largo plazo planteados están alineados a la visión y misión propuesta. Una vez

establecidos los objetivos de largo plazo, se realizaron distintos análisis entre los que destaca el análisis FODA, del cual se desprendieron 13 estrategias, quedando 11 estrategias retenidas y dos de contingencia.

Para la implementación estratégica, se definieron los objetivos de corto plazo (OCP) para la consecución de cada OLP planteado. Dichos objetivos de corto plazo son medibles y concretos, por lo cual también se definieron los indicadores, recursos y planes de acción a ser ejecutados para la consecución de cada OCP. Luego, para la evaluación estratégica se estableció el BSC como la herramienta de control estratégico, brindando una visión clara y estructurada de las perspectivas de controles y los OCP alineados a sus indicadores de medición. Finalmente, todo el análisis realizado y cada uno de los aspectos definidos como parte del planeamiento estratégico de CSF se resumen en la matriz PEI, en el cual se muestran de forma holística todos los componentes del plan estratégico de CSF y el alineamiento entre ellos para lograr los objetivos estratégicos.

10.2. Conclusiones Finales

La empresa CSF tiene una perspectiva positiva, toda vez que su ubicación es auspiciosa al estar en el cuadrante catalogado como retener y mantener. Por lo tanto, el modelo orienta a proponer estrategias para crear, desarrollar e incrementar nuevos productos innovadores, sofisticados y ágiles que permitan a la organización una mayor penetración de mercado, lo cual representará posteriormente una mejora sustancial en los indicadores de gestión y el logro de objetivos en el corto y largo plazo.

CSF, al gestionar bajo el paraguas de BSP y quien le otorga importante respaldo financiero e imagen, tiene la obligación de seguir avanzando en el sector para convertirse en el líder y así alcanzar los OLP y OCP planteados en el presente planeamiento estratégico. Para ello, se debe contar con una gestión muy ordenada, alineada y motivadora de manera interna principalmente, para luego salir a consolidar y captar más y nuevos clientes para

ampliar la base y circuito virtuoso del negocio. Del análisis desarrollo en el plan estratégico, se desprenden las siguientes principales conclusiones:

1. Se han establecido 11 estrategias retenidas que CSF necesita implementar para lograr la visión propuesta:

- Desarrollar productos innovadores que busque atender a un mayor número de clientes (diferenciación F1, F2, F3, F4, F5, O1, O3, O4, O6).
- Desarrollar nuevos productos orientados al segmento de clientes no bancarizados que asegure mayor concreción y gestionando eficientemente los riesgos de créditos (Nicho en diferenciación F1, F3, F4, O1, O2, O4).
- Rediseñar los procesos operativos de la organización por medio de la innovación tecnológica que generen procesos más eficientes, productivos y automatizados para mejorar la atención a los clientes y facilitar el acceso a los productos. (F1, F3, F4, O5).
- Generar más alianzas estratégicas y fortalecer las ya existentes para la captación de clientes (Penetración en el mercado: F1, F2, F4, F5, A1, A4, A5).
- Mejorar la gestión y minimización de riesgos y morosidad (F4, A1, A3).
- Mejorar el proceso de adopción de la cultura CrediScotia y la prevención del lavado de activos y financiamiento del terrorismo (F4, A2, A6).
- Innovar en las tecnologías de la información para generar eficiencias operativas (Tecnologías de Información: D3, D4, O4, O5 y O6).

- Mejorar el proceso de gestión del conocimiento y del talento humano (Reingeniería de procesos: D2, D3, O4).
- Desarrollar un plan de competitividad en innovación financiera (Gerencia de procesos: D3, D5, A1, A3).
- Realizar una reingeniería en los procesos para mejorar la calidad del servicio de forma integral (Penetración en el mercado: D3, D4, A4, A5).
- Desarrollar un plan de inversión en Tecnologías de Información y Comunicaciones (TIC's) e Infraestructura Tecnológica (D1, D2, D3, D4, A2, A6).

2. Se han establecido seis OLP para cumplir con la visión propuesta. Dichos OLP se enfocan en el aspecto financiero, en los clientes, en los procesos de la organización, y en los trabajadores:

- OLP1: Al 2024 alcanzar un ROAL de 8.0%, a marzo del 2019 CSF tiene un ROAL de 5.9%.
- OLP2: Al 2024 alcanzar ingresos financieros por S/ 2,700 millones, al cierre del 2018 CSF obtuvo ingresos financieros por S/ 1,331 millones, el cual representó un incremento de 11.1% respecto al año 2017.
- OLP3: Al 2024 alcanzar un NIAT de S/ 900 millones, al cierre del 2018 CSF alcanzó un NIAT de S/ 248 millones.
- OLP4: Al 2024 disminuir la cartera crítica (deficiente, dudoso y pérdida) al 10.2%, a marzo del 2019 CSF presentó un ratio de cartera crítica de 12.23%.

- OLP5: Al 2024 alcanzar colocaciones brutas de créditos de consumo y préstamos por S/ 7,500 millones, a marzo 2019 CSF obtuvo S/ 4,345 millones en colocaciones.
 - OLP6: Al 2024 ser reconocida en el ranking en la posición número uno como la empresa con el mejor lugar para trabajar en Perú.
3. El desarrollo y cumplimiento de las políticas definidas para CSF juegan un rol muy importante para acotar y alinear las acciones para las estrategias planteadas, de tal forma que sea el marco sobre el cual los trabajadores deben regirse para cumplir con los objetivos definidos.
 4. El sector financiero en el Perú es sólido y tiene un alto margen de crecimiento dado que solo el 43% de la población tiene una cuenta en el sistema financiero, siendo el más bajo de la región.
 5. El sector de las financieras en el Perú está conformado principalmente por 11 empresas financieras de las que destacan CSF y Mi Banco, y por 12 Cajas Municipales de Ahorro y Crédito, de las cuales destacan principalmente CMAC Arequipa, CMAC Huancayo y CMAC Piura. Este sector también está compuesto por las Cajas Rurales de Ahorro y Crédito (CRAC) y las Entidades de Desarrollo de la Pequeña y Microempresa (EDPYME).
 6. Las entidades reguladoras del sistema financiero peruano están conformadas por el Banco Central de Reserva del Perú (BCRP), Superintendencia del Mercado de Valores (SMV), y la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP's (SBS).
 7. Entre los aspectos más importantes para lograr los objetivos planteados para CSF, es importante la mejora de los procesos con enfoque en la eficiencia operacional así como la inversión en I+D+I para establecer la transformación digital de la

organización. Estos dos aspectos serán fundamentales para que CSF pueda estar preparada ante su propio crecimiento y a la demanda del mercado.

10.3. Recomendaciones Finales

Se recomiendan las siguientes acciones para obtener el liderazgo del sector:

1. La implementación del presente plan estratégico debe ser liderado por el Gerente General de CSF.
2. Realizar la mejora en la eficiencia operacional en la organización, la cual debe de constituirse con principio cultural de la organización como parte de la mejora continua ya que permitirá una mejora en los resultados de los indicadores claves de gestión.
3. Incrementar sustancialmente la inversión en innovación y tecnología en la organización en general, llevando el negocio en mayor proporción al campo virtual, con procesos y metodologías más ágiles.
4. Explorar nuevos productos en negocios con rentabilidad sostenida y aplicando menor riesgo; como ejemplo de ello está el sector hipotecario de vivienda social.
5. Sostener e incrementar los negocios líderes en microfinanzas y tarjetas de crédito de consumo.
6. Implementar el plan estratégico propuesto para el periodo 2020-2024 asegurando el control y monitoreo constante de cada uno de los indicadores definidos para los OCP. De esta forma, el BSC deberá ser constantemente actualizado con información fidedigna y exacta, que permita a todas las partes involucradas asegurar el correcto cumplimiento.
7. Seguir fortaleciendo la cultura organizacional mediante los valores y el código de ética. Asimismo, se debe asegurar que las políticas definidas realmente enmarquen las acciones para la ejecución de las estrategias.

8. Continuar aprovechando el respaldo de SBP para establecer estrategias de aperturas de agencias u oficinas. Así también, establecer nuevas alianzas y fortalecer las ya existentes para asegurar repotenciar dicho canal para la captación de nuevos clientes.
9. Conforme se ejecute la implementación de las estrategias, se debe monitorear la respuesta de los competidos. De tal forma, se deberá evaluar la posibilidad de redefinir estrategias o de fortalecer las ya existentes para lograr cumplir con la visión propuesta y los OLP alineados a ella.

10.4. Futuro de CrediScotia Financiera

El futuro de CSF es muy favorable dado que la sumatoria de oportunidades y fortalezas desarrolladas en el presente plan estratégico lo indican de esa manera. La organización tiene que realizar un arduo trabajo para potenciar y sostener las acciones positivas que viene desarrollando y mejorar continuamente en las debilidades evidenciadas.

La baja bancarización (53% de la población) e informalidad del país se convierte en una oportunidad vital para el desarrollo de CSF. Para ello, debe ejecutar planes de acción que deben de girar en torno a dicha oportunidad para potenciar y crecer como organización, ofreciendo un servicio y productos de calidad para la satisfacción de los clientes y consumidores. CSF debe aprovechar el contexto del mercado peruano dado que tiene la capacidad para asegurar el crecimiento del ROAL al 8% al 2024 y un crecimiento anual promedio de 12.5% en los ingresos financieros para los próximos cinco años.

Un aspecto fundamental para lograr los objetivos de largo plazo planteados es el previo refuerzo en el capital humano con enfoque tanto en el fortaleciendo de la cultura organizacional en base a sus principios, valores y código de ética, así como en la capacitación periódica del personal. De esta forma, se asegura un personal alineado a la cultura

organizativa y con las actitudes y aptitudes necesarias para brindar un servicio de calidad de acuerdo con los objetivos de cada puesto de trabajo.

Asimismo, la transformación digital de CSF es un factor clave para su crecimiento, tomando en cuenta que no solo se trata de adopción de nuevas tecnologías y plataformas digitales sino también de toda una transformación cultural de la organización que implica la adopción de nuevas formas de hacer las cosas. Además, permitirá direccionar el negocio hacia el autoservicio por medio de la tecnología, lo cual es altamente valorado por los clientes dado que impacta en la valoración del ahorro del tiempo y la seguridad. Además, permitirá la consolidación de los canales digitales con un impacto directo en la captación de nuevos clientes y consumidores y, por lo tanto, en el crecimiento de las ventas y las colocaciones de crédito.

Del mismo modo, CSF logrará asegurar mayor rentabilidad de sus productos financieros mediante una mejor gestión de riesgos y de una mejora sustancial en el control de la tasa de morosidad, asegurando un ratio de 2.5% de clientes morosos (en cartera atrasada) al 2024 y un ratio por debajo del 13% en la mora real, lo cual posicionará a CSF como la mejor financiera en la gestión de riesgos en las colocaciones de crédito. Esto permitirá repotenciar los productos financieros y buscar una mayor diversificación de la cartera de colocaciones por cada producto.

En conclusión, se vislumbra un importante crecimiento financiero y comercial teniendo como pilares el capital humano, la tecnología, y productos financieros de calidad (rentables y con menor riesgo), así también con enfoque hacia la responsabilidad social, estando todos estos aspectos proyectados positivamente en la estrategia de la organización de CSF y alineados al contexto del Perú.

Tabla 34.

Plan Estratégico Integrado (PEI) de CSF

Misión		Visión						Principios Cardinales	Valores
		Intereses Organizacionales	OLP1	OLP2	OLP3	OLP4	OLP5		
<p>“ Ofrecer productos de créditos de consumo y préstamos para la creación y crecimiento de negocios, proyectos empresariales y de emprendedores en todo el Perú. Para lograrlo, estaremos a la vanguardia tecnológica con una plataforma digital actualizada que nos acerque y sirva a nuestros clientes dándoles acceso a soluciones financieras rentables, sencillas, oportunas, y flexibles que mejoren su calidad de vida. Basándonos en principios y valores éticos, compartidos por nuestros empleados y clientes, buscamos ofrecer el mejor ambiente laboral y aumentar nuestra responsabilidad hacia el medio ambiente y la sociedad.”</p>		<p>“Para el año 2024 CrediScotia será la líder en el Perú en microfinanzas en las líneas de negocio de créditos de consumo y de préstamos a pequeñas empresas y emprendimientos, con enfoque en la calidad del servicio, la adecuada gestión de riesgos crediticios, y constituyéndose como la mejor empresa para trabajar en el país.”</p>						<p>1. Respeto: A los clientes, a los empleados, a la cultura y esencia de CSF, a todos nuestros stakeholders y al medio ambiente. 2. Integridad: Actuar con coherencia y consistencia, haciendo que nuestras acciones representen realmente lo que somos y lo que queremos llegar a ser. 3. Pasión: Ser apasionados en nuestro trabajo para lograr los objetivos, dando lo mejor, trabajando en equipo y buscando la mejora continua. 4. Responsabilidad: Tener el compromiso para cumplir con los objetivos según los plazos y respetando los acuerdos internos y externos. 5. Honestidad: Actuar y tomar decisiones con transparencia y sin faltar a la verdad.</p>	
		<p>1 Asegurar la generación de rentabilidad sostenida en el tiempo a partir del incremento del portafolio de clientes en cada uno de los productos de crédito y consumo tanto para personas como para pequeñas empresas y emprendedores.</p> <p>2 Asegurar el crecimiento del NIAT y de los ingresos financieros en dos cifras porcentuales año a año.</p> <p>3 Gestionar adecuadamente los riesgos de las carteras de crédito y los ratios de morosidad.</p> <p>4 Aumentar las colocaciones mediante el desarrollo del compromiso con los clientes y socios para satisfacer sus necesidades financieras.</p> <p>5 Ser el mejor lugar para trabajar.</p>	<p>Al 2024 alcanzar un ROAL de 8.0%, a marzo del 2019 CSF tiene un ROAL de 5.9%.</p>	<p>Al 2024 alcanzar ingresos financieros por S/ 2,700 millones, al cierre del 2018 CSF obtuvo ingresos financieros por S/ 1,331 millones, el cual representó un incremento de 11.1% respecto al año 2017.</p>	<p>Al 2024 alcanzar un NIAT de S/ 900 millones, al cierre del 2018 CSF alcanzó un NIAT de S/ 248 millones.</p>	<p>Al 2024 disminuir la cartera crítica (deficiente, dudoso y pérdida) al 10.2%, a marzo del 2019 CSF presentó un ratio de cartera crítica de 12.23%.</p>	<p>Al 2024 alcanzar colocaciones brutas de créditos de consumo y préstamos por S/ 7,500 millones, a marzo 2019 CSF obtuvo S/ 4,345 millones en colocaciones.</p>		<p>Al 2024 ser reconocida en el ranking en la posición número uno como la empresa con el mejor lugar para trabajar en Perú.</p>
		Estrategias	Políticas						
FO1	Desarrollar productos innovadores que busque atender a un mayor número de clientes (diferenciación F1, F2, F3, F4, F5, O1, O3, O4, O6).	X	X	X	X	X		P1, P4, P5, P7, P8, P9	
FO2	Desarrollar nuevos productos orientados al segmento de clientes no bancarizados que asegure mayor concreción y gestionando eficientemente los riesgos de créditos (Nicho en diferenciación F1, F3, F4, O1, O2, O4).	X	X	X	X	X		P1, P2, P4, P5, P7, P8, P9	
FO3	Rediseñar los procesos operativos de la organización por medio de la innovación tecnológica que generen procesos más eficientes, productivos y automatizados para mejorar la atención a los clientes y facilitar el acceso a los productos. (F1, F3, F4, O5).	X	X	X	X	X	X	P1, P2, P3, P4, P5, P7, P9	
FA1	Generar más alianzas estratégicas y fortalecer las ya existentes para la captación de clientes (Penetración en el mercado: F1, F2, F4, F5, A1, A4, A5).	X	X	X		X		P1, P2, P3, P4, P5, P7	
FA2	Mejorar la gestión y minimización de riesgos y morosidad (F4, A1, A3).	X		X	X			P2, P3, P7, P8, P9	
FA3	Mejorar el proceso de adopción de la cultura CrediScotia y la prevención del lavado de activos y financiamiento del terrorismo (F4, A2, A6).			X	X		X	P2, P3, P7, P9	
DO2	Innovar en las tecnologías de la información para generar eficiencias operativas (Tecnologías de Información: D3, D4, O4, O5 y O6).	X	X	X		X	X	P1, P2, P4, P5, P7	
DO3	Mejorar el proceso de gestión del conocimiento y del talento humano (Reingeniería de procesos: D2, D3, O4).	X		X	X		X	P1, P2, P5, P7	

DA1	Desarrollar un plan de competitividad en innovación financiera (Gerencia de procesos: D3, D5, A1, A3).	X	X	X		X	X	P1, P2, P4, P5, P7, P8, P9	
DA2	Realizar una reingeniería en los procesos para mejorar la calidad del servicio de forma integral (Penetración en el mercado: D3, D4, A4, A5).	X	X	X	X	X	X	P1, P2, P3, P4, P5, P6, P7, P8, P9	
DA3	Desarrollar un plan de inversión en Tecnologías de Información y Comunicaciones (TIC's) e Infraestructura Tecnológica (D1, D2, D3, D4, A2, A6).	X	X	X	X	X		P1, P2, P4, P5, P7, P8	
Tablero de Control		OCP1.1	OCP2.1	OCP3.1	OCP4.1	OCP5.1	OCP6.1	Tablero de Control	Código de Ética
1 Perspectiva financiera 2 Perspectiva del cliente 3 Perspectiva interna 4 Aprendizaje de la organización		Al 2021, alcanzar una cuota de mercado en préstamos personales de 28.5%, al cierre del 2018 CSF logró una cuota de mercado de 23.6%.	Al 2020 crecer en un 13% en ingresos financieros, teniendo un crecimiento de 1% adicional hasta el 2023 y un 2% adicional (llegando a un 18%) al 2024.	Al 2024, aumentar en un 17% anual los ingresos por servicios financieros.	Al 2024, reducir la cartera deficiente en 0.09 puntos porcentuales anual.	Al 2024, incrementar las colocaciones de crédito de consumo y préstamos en un 11.5% anual.	En el 2020, rediseñar la línea de carrera en la organización.	1 Perspectiva financiera 2 Perspectiva del cliente 3 Perspectiva interna 4 Aprendizaje de la organización	1. Cumplir con la ley del lugar donde la Financiera lleve a cabo sus actividades. 2. Evitar que directores, funcionarios o empleados o que la Financiera tengan algún conflicto de interés. 3. Desenvolverse en forma honesta e íntegra. 4. Mantener en reserva los activos, comunicaciones, información y transacciones de la Financiera y de sus clientes y proteger la integridad y seguridad de éstos. 5. Tratar a todos en forma justa y equitativa, ya sea clientes, proveedores, empleados u otros que traten con la Financiera. 6. Honrar compromisos ante las comunidades en las que la Financiera y sus subsidiarias operen.
		OCP1.2	OCP2.2	OCP3.2	OCP4.2	OCP5.2	OCP6.2		
		Al 2024, disminuir la morosidad en el negocio de consumo (préstamos personales) en un 3% anual.	Al 2024, aumentar las colocaciones brutas en un 11.5% anual.	Al 2023, mantener un índice de productividad anual (gastos administrativos / ingresos totales) promedio de 47%.	Al 2024, reducir la cartera dudosa en 0.16 puntos porcentuales anual.	Al 2023, lanzar dos nuevos productos cada año para el segmento de micro y pequeña empresa.	Al 2024, aumentar la inversión en capacitaciones en un 10% anual.		
		OCP1.3	OCP2.3	OCP3.3	OCP4.3	OCP5.3	OCP6.3		
		Al 2023, aumentar el segmento de préstamos personales hasta el 59% del portafolio, al cierre del 2018 era el 53%.	Al 2024, incrementar la cartera de créditos de consumo no revolvente en un 3% anual.	Al 2023, aumentar en un 11% anual promedio el margen financiero (ingresos financieros – gastos financieros).	Al 2024, reducir la cartera perdida en 0.20 puntos porcentuales anual.	Al 2023, lanzar dos nuevos productos para préstamos personales y tarjetas de crédito.	Al 2022, aumentar las promociones de puestos entre los colaboradores en un 5% anual.		
		OCP1.4	OCP2.4	OCP3.4	OCP4.4	OCP5.4	OCP6.4		
		Al 2022, alcanzar una mejora en la eficiencia operativa del 27% con respecto al 2019.	Al 2021, incrementar la cartera en créditos de consumo revolvente en un 9%.	Al 2022, reducir la cartera pesada y de alto riesgo en 0.7 puntos porcentuales anual.	Al 2022 provisionar el 100% de la cartera crítica.	Al 2022, aumentar el otorgamiento de créditos a pequeñas y microempresas en 22% respecto al 2019.	Al 2024, aumentar la satisfacción laboral de los colaboradores en un 2.5% anual.		
RECURSOS									
ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL									
PLANES OPERACIONALES									

Nota. Adaptado de El proceso estratégico: un enfoque de gerencial (3era Ed.), por D' Alessio, F., 2015, p. 430, Lima, Perú: Pearson.

Referencias

- Apoyo & Asociados (2019). *Informe Trimestral: CrediScotia Financiera, mayo 2019*. Recuperado de <http://www.aai.com.pe/wp-content/uploads/2019/05/CrediScotia-Financiera-Mar-19.pdf>
- Asociación de Bancos del Perú (ASBANC). (2019). *ASBANC: Conócenos*. Recuperado de <https://www.asbanc.com.pe/Paginas/Conocenos/Conocenos.aspx>
- Banco Central de Reserva del Perú (BCRP). (2019a). *Sobre el BCRP*. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/sobre-el-bcrp.html>
- Banco Central de Reserva del Perú (BCRP). (2019b). *Demanda Interna en el Perú, periodo 2000-2018*. Recuperado de <https://estadisticas.bcrp.gob.pe/estadisticas/series/anuales/resultados/PM04936AA/html>
- Banco Central de Reserva del Perú (BCRP). (2019c). *Reporte de Inflación Junio 2019: Panorama actual y proyecciones macroeconómicas 2019-2020*. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2019/junio/report-de-inflacion-junio-2019.pdf>
- Bolsa de Valores de Lima (BVL). (2019). *BVL: Quiénes Somos*. Recuperado de <https://www.bvl.com.pe/acercalaempresa.html>
- Centro Nacional de Planeamiento Estratégico (CEPLAN). (2011). *Plan Bicentenario: el Perú hacia el 2021*. Recuperado de https://www.ceplan.gob.pe/documentos_/plan-bicentenario-el-peru-hacia-el-2021/
- Compañía Peruana de Estudios de Mercado y Opinión Pública (CPI). (2019). *Perú: Población 2019*. Recuperado de http://cpi.pe/images/upload/paginaweb/archivo/26/mr_poblacional_peru_201905.pdf

- Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo (PROMPERÚ). (2019). *Las 8 Regiones Naturales del Perú*. Recuperado de <https://peru.info/es-pe/turismo/noticias/3/16/estas-son-las-8-regiones-naturales-del-peru>.
- Consejo Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación (CONCYTEC). (2015). *CONCYTEC: ¿Quiénes Somos?* Lima, Perú. Recuperado de <https://portal.concytec.gob.pe/index.php/concytec/quienes-somos>
- CrediScotia Financiera. (2017). *Memoria anual 2016: CrediScotia Financiera S.A. Lima, Perú*. Recuperado de <https://scotiabankfiles.azureedge.net/scotiabank-peru/CrediScotia/pdfs/2017/informacion-inversionista/Memoria-anual-Crediscotia-2016.pdf>
- CrediScotia Financiera. (2018). *Memoria anual 2017: CrediScotia Financiera S.A. Lima, Perú*. Recuperado de <http://www.smv.gob.pe/ConsultasP8/temp/MEMORIA%20ANUAL%20CSF%202017.pdf>
- CrediScotia Financiera. (2019). *Memoria anual 2018: CrediScotia Financiera S.A. Lima, Perú*. Recuperado de <https://www.bvl.com.pe/hhii/B80134/20190328182501/MEMORIA32ANUAL32CSF322018.PDF>
- Cuya, M. (2017). *La disrupción de las startups FinTech en el mundo financiero*. Recuperado de <http://repositorio.pucp.edu.pe/index/handle/123456789/70687>
- D'Alessio Ipinza, F. (2008). *El proceso estratégico: un enfoque de gerencia* 1ra edición. Lima: Pearson, 2008.
- D'Alessio Ipinza, F. (2015). *El proceso estratégico: un enfoque de gerencia* 3ra edición. Lima: Pearson, 2015. Recuperado de <http://search.ebscohost.com.ezproxybib.pucp.edu.pe:2048/login.aspx?direct=true&db=cat02225a&AN=pucp.581463&lang=es&site=eds-live&scope=site>

- Delfiner M., Pailhé C., & Perón S. (2005). *Microfinanzas: un análisis de experiencias y alternativas de regulación*. Recuperado de http://www.sbs.gob.pe/Portals/0/jer/EDIPUB_VOLUMEN4/63-118.pdf
- Deloitte. (2019). *Reporte Global de Competitividad 2018-2019: Datos y conclusiones clave del informe del Foro Económico Mundial*. Recuperado de <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/cr/Documents/finance/docs/181017-cr-fas-Reporte-Global-de-Competitividad-WEF.pdf>
- Demirgüç-Kunt, A., Klapper L., Dorothe S., Saniya A., & Hess J. (2018). *The Global Findex Database 2017: Measuring Financial Inclusion and the Fintech Revolution*. Recuperado de <https://globalfindex.worldbank.org/>
- Equilibrium Clasificadora de Riesgo S.A. (2018). *Análisis del Sistema Microfinanciero Peruano, setiembre 2018*. Recuperado de <https://www.findevgateway.org/es/library/an%C3%A1lisis-del-sistema-microfinanciero-peruano>
- Equilibrium Clasificadora de Riesgo S.A. (2019). *Informe de Clasificación: CrediScotia Financiera, mayo 2019*. Lima, Perú. Recuperado de <http://www.equilibrium.com.pe/Crediscotia.pdf>
- Estrada F. (2017). *Hacia una nueva ley de partidos políticos para una mejor gobernabilidad*. Recuperado de http://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/handle/cybertesis/6785/Estrada_mf.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Fondo Multilateral de Inversiones (FOMIN). (2014). *Microfinanzas Américas: las 100 mejores*. Recuperado de https://www.findevgateway.org/sites/default/files/publication_files/las_100_mejores_2014.pdf
- Fuentes H. (2016). *Determinantes del margen financiero en el sector microfinanciero: El caso peruano*. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Revista-Estudios-Economicos/32/ree-32-fuentes.pdf>

- Global Fire Power Index (2019). *2019 Military Strength Ranking*. Recuperado de <https://www.globalfirepower.com/countries-listing.asp>
- Hartmann, F. H. (1957). *The relations of nations*. New York: Macmillan.
- Hartmann, F. H. (1978). *The relations of nations* 5th Ed. New York: Macmillan.
- Hartmann, F. H. (1993). *The relations of nations* 6th Ed. New York: Macmillan.
- Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI). (2018). *Perú: Indicadores de Empleo e Ingreso por Departamento, 2007-2017*. Recuperado de https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1537/libro.pdf
- Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI). (2019a). *Series Nacionales – Población total nacional*. Recuperado de <http://webapp.inei.gob.pe:8080/sirtod-series/>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI). (2019b). *Informe Técnico: Producto Bruto Interno Trimestral*. Recuperado de https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/pbi_trimestral_mayo2019.pdf
- Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI). (2019c). *Producto Bruto Interno por componentes del gasto: 2018_1 y 2019_1 (Variación porcentual del índice de volumen físico respecto al mismo período del año anterior)*. Recuperado de <https://www.inei.gob.pe/biblioteca-virtual/boletines/pbi-trimestral/1/>.
- Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI). (2019d). *Informe Técnico: Producción Nacional, mayo 2019*. Recuperado de <https://www.inei.gob.pe/biblioteca-virtual/boletines/produccion-nacional/1/>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI). (2019e). *Perú: Evolución de los Indicadores de Empleo e Ingreso por Departamento, 2007-2018*. Recuperado de https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1678/libro.pdf

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2001). *The strategy-focused organization. How balanced scorecard companies thrive in the new business environment*. Boston: Harvard Business School Press.

Ministerio del Ambiente (MINAM). (2009). *Política Nacional del Ambiente*. Recuperado de: <http://www.minam.gob.pe/wp-content/uploads/2013/08/Pol%C3%ADtica-Nacional-del-Ambiente.pdf>

Ministerio del Ambiente (MINAM). (2015). *Estrategia Nacional ante el Cambio Climático*. Recuperado de <http://www.minam.gob.pe/wp-content/uploads/2015/09/ENCC-FINAL-250915-web.pdf>

Ministerio de Salud (MINSA). (2007). *Plan Nacional Concertado de Salud*. Recuperado de http://bvs.minsa.gob.pe/local/MINSA/000_PNCS.pdf

Navarrete, J.M. (2005). *El desarrollo de la Sociología en el Perú*. Lima. Recuperado de <http://www.scielo.br/pdf/soc/n14/a12n14.pdf>

Ocampo, D., & Sparrow, B. (2013). *Institucionalidad y Partidos Políticos en el Perú: ¿Qué factores influyen sobre la probabilidad de la elección local de partidos institucionalizados?* Recuperado de https://www.cies.org.pe/sites/default/files/investigaciones/informe_final_-_bsparrow_docampo.pdf

Organización Mundial de la Propiedad Intelectual. (2018). *Índice Mundial de Innovación 2018*. Recuperado de <https://www.wipo.int/publications/es/details.jsp?id=4330>

Porter, M. E. (1980). *Estrategia Competitiva. Técnicas para Analizar Industrias y Competidores*. New York: The Free Press.

Porter, M. E. (1985). *Ventaja Competitiva. Creando y Mantenimiento un Desempeño Superior*. New York: The Free Press.

Porter, M. E. (1990). *La ventaja competitiva de las naciones*. New York: The Free Press.

- Pulgar Vidal, J. (1938). *Las ocho regiones naturales del Perú*. Brasil: Terra Brasilis (Nova Série), 2014. Recuperado de <https://journals.openedition.org/terrabrasilis/1027?gathStatIcon=true&lang=es>
- Sociedad Nacional de Minería, Petróleo y Energía (SNMPE). (2019). *Memoria Anual 2018*. Recuperado de <https://issuu.com/sociedadadmineroenergetica/docs/snmpe-memoria-anual-2018>
- Stallings, B., & Studart, R. (2006). *Financiamiento para el desarrollo: América Latina desde una perspectiva comparada*. Santiago, Chile. Recuperado de <https://repositorio.cepal.org/handle/11362/2479>
- Stocco, E., & Goizueta, J. (2011). *Las microfinanzas: una comparativa en siete regiones del mundo*. Recuperado de <https://www.findevgateway.org/es/library/las-microfinanzas-una-comparativa-en-siete-regiones-del-mundo>
- Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (SBS) (2019a). *Sistema Financiero Peruano*. Recuperado de http://www.sbs.gob.pe/estadisticas-y-publicaciones/estadisticas-/sistema-financiero_
- Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (SBS) (2019b). *Evolución del Sistema Financiero, marzo 2019*. Recuperado de <https://intranet2.sbs.gob.pe/estadistica/financiera/2019/Marzo/SF-2103-ma2019.PDF>
- Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (SBS) (2019c). *SBS: ¿Quiénes Somos?* Recuperado de <http://www.sbs.gob.pe/quienessomos>
- Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (SBS) (2019d). *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). (2019e). *Sistema Financiero Peruano, mayo 2019*. Recuperado de <https://intranet2.sbs.gob.pe/estadistica/financiera/2019/Julio/SF-0003-jl2019.PDF>

Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (SBS). (2019f). *Informe de Estabilidad del Sistema Financiero, mayo 2019*. Recuperado de http://www.sbs.gob.pe/Portals/0/jer/pub_InformeEstabilidad/IESF.pdf

Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (SBS). (2019g). *Evolución del Sistema Financiero, junio 2019*. Recuperado de http://www.sbs.gob.pe/app/stats_net/stats/EstadisticaBoletinEstadistico.aspx?p=2#

Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (SBS). (2019h). *Costo y Rendimiento de Productos Financieros*. Recuperado de <http://www.sbs.gob.pe/app/retasas/paginas/retasasInicio.aspx?p=C>

Superintendencia del Mercado de Valores (SMV) (2019a). *SMV: Reseña Histórica*. Recuperado de https://www.smv.gob.pe/Frm_VerArticulo?data=3BF461F50BF72D248BC2D99FA9967FC8379D4020DBAD352A635C217DEEDC9E0272F8

Superintendencia del Mercado de Valores (SMV) (2019b). *Grupo Económico de CrediScotia Financiera: The Bank of Nova Scotia*. Recuperado de http://www.smv.gob.pe/Bp_Grupoeconomico?op=bq9

Vodanovic Legal. (2019). *El panorama de la industria FinTech en el Perú: Hacia un nuevo ecosistema colaborativo*. Recuperado de <https://vodanovic.pe/panorama-de-la-industria-fintech-en-peru-actualizado-junio-2019/>

World Economic Forum (WEF). (2018). *The Global Competitiveness Report 2018*. Recuperado de <http://www3.weforum.org/docs/GCR2018/05FullReport/TheGlobalCompetitivenessReport2018.pdf>

World Economic Forum (WEF). (2019). *The Global Risks Report 2019 14th Edition*.

Recuperado de http://www3.weforum.org/docs/WEF_Global_Risks_Report_2019.pdf

World Intellectual Property Organization (WIPO). (2018). *Global Innovation Index*.

Recuperado de https://www.wipo.int/edocs/pubdocs/en/wipo_pub_gii_2018-profile57.pdf.



Apéndice A: Entrevista a Gerente Principal de CrediScotia Financiera S.A.

Entrevistada: María Isabel Carpena Macher

Puesto: Gerente Principal de Experiencia al Cliente y Productividad Comercial.

Preámbulo:

Para la presente entrevista se envió, con cuatro semanas de anticipación, el PEA desarrollado para Crediscotia Financiera S.A a María Carpena con el objetivo de realizar una revisión de la propuesta de Planeamiento Estratégico entre el 2020 y 2024. Asimismo, los aspectos más relevantes revisados fueron: la visión propuesta, los objetivos de largo plazo, y la estrategia para lograrlo sustentándose en objetivos de corto plazo y acciones específicas entre el 2020 y 2024. El objetivo de la entrevista fue obtener retroalimentación por parte de María Carpena, Gerente Principal de Experiencia al Cliente y Productividad Comercial, sobre la presente propuesta de PEA para CrediScotia Financiera S.A. y su alineamiento con la realidad actual y la propia visión futura que tiene la organización con respecto a su desarrollo y crecimiento en el mercado financiero peruano.

Pregunta 1: ¿Cuál es el enfoque de crecimiento que se plantea CrediScotia? ¿Consideras que los segmentos de mercado en los cuales se enfoca el presente PEA, de consumo y pequeña empresa, son los adecuados o se deberían ampliar?

María Carpena: Antes de responder a esa pregunta específica, quería comentarte lo siguiente (en base a la revisión del PEA): sin duda alguna es parte de nuestros objetivos mejorar siempre nuestros indicadores en mínimo dos cifras porcentuales año a año. Por ejemplo, cuando hablamos del NIAT, por lo menos queremos nosotros como mínimo crecer a doble dígito; es decir, más del 10%. En cualquiera de nuestros

indicadores, como propuesta base, los crecimientos son a doble dígito: en producción, saldos, entre otros.

El ratio de morosidad no es un indicador que deba necesariamente disminuir porque nuestro negocio tiene ese nivel de estructura. Es decir, nosotros tenemos niveles de riesgo que creemos completamente aceptables. Entonces, nuestra preocupación está más enfocada en el NIAT que en un porcentaje de morosidad. Respecto a las colocaciones brutas también estamos pensando en incrementar en más de un 10%. Y ser la empresa número uno en el Great Place to Work es un objetivo clave y medular para nosotros. De hecho, estamos construyendo mucho en ese sentido.

Respecto a acciones específicas, efectivamente nuestros indicadores de eficiencia son muy buenos y por supuesto que hay capacidad de mejorarlos. Sin embargo, de hecho nuestro objetivo va más asociado a un NIAT apropiado en función a mayores ingresos y menores gastos. Nuestra visión no está asociada al logro del NIAT en función a la eficiencia continua porque todo tiene sus límites en temas de eficiencia. La construcción del NIAT la queremos hacer con mayor ingresos y eso tiene que ver con mayores colocaciones, mejor manejo de los precios, la incorporación de otros productos como seguros, que generen ingresos financieros o no financieros. La eficiencia como ratio todavía la podemos mejorar, pero es la mejor del mercado y siempre estamos atentos a que los negocios sean eficientes.

Respecto a la acción de la innovación tecnológica, efectivamente es un objetivo medular para nosotros. Esto nos permite servir muchísimo mejor al cliente, estar más cerca de él porque es el centro de todo lo que hacemos y merecen estar mejor atendidos y asesorados. Así que cualquier posibilidad de acceso para ellos a la información de sus cuentas y sus productos es para nosotros medular. En ese sentido,

estamos próximos a lanzar una App. La innovación tecnológica te permite atender mejor al cliente y tener un canal abierto muy eficiente para la colocación de nuevos productos. También te permite ser más efectivo en el momento de la venta cuando hablamos del uso de tecnología para la venta.

Respecto a nuevos productos, hay oportunidad para incorporar nuevos productos y, de hecho, lo estamos haciendo. Nuestra intención es focalizar en productos diversos y dentro de ellos estamos pensando en trabajar en una mejor cobertura de seguros. Por el lado del crédito hipotecario, no tenemos a la vista un plan al respecto. Yo creo que nosotros estamos bastante más focalizados en los créditos de consumo y de microempresa. Nuestra oferta de valor está ligada a la agilidad y rapidez: atender un crédito con mucha agilidad y rapidez, y ser sumamente eficientes. El negocio hipotecario tiene otra dinámica, otra estrategia y no es un tema que hayamos abordado como una prioridad.

Pregunta 2: ¿Consideras que la innovación tecnológica va a implicar un cambio en la cultura organizacional de Crediscotia?

María Carpena: Totalmente, yo creo que sí. De hecho, ya hay proyectos activos para utilizar la tecnología para la venta, para medir nuestro NPS o el nivel de satisfacción de nuestros clientes. También vamos a utilizar la tecnología para que el cliente pueda acceder a información a través de un app. Sí, definitivamente el 2020 se viene muy fuerte con temas tecnológicos en CrediScotia. Creo que además nos permite lograr objetivos muy relevantes en eficiencia, en atención al cliente, en supervisión. Sí, el futuro está por el lado tecnológico.

Pregunta 3: ¿Cómo ven en el tema de responsabilidad social a CrediScotia en los próximos cuatro o cinco años?

María Carpena: De hecho yo no tengo a cargo el área de Recursos Humanos y sus planes específicos de responsabilidad que sé que los hay porque corporativamente tenemos una Gerencia de Responsabilidad Social, y creo que eso nos muestra la importancia para Scotiabank Grupo en general sobre temas de responsabilidad social. Sí tenemos personas dedicadas al trabajo en temas de responsabilidad social. Definitivamente, parte de nuestro lema siempre ha sido: primero por las personas, lo hacemos por las personas (nos referimos a los empleados), por el cliente y por nuestro país. Para nosotros es medular, de hecho hay programas activos de responsabilidad social en el que participamos permanente y normalmente participamos en la Asociación de Buenos Empleadores (ABE) en los diferentes foros para dar nuestro feedback y recoger buenas prácticas de otras instituciones en pro de temas como por ejemplo de responsabilidad social.

Pregunta 4: ¿Podrías ampliarnos el tema del NIAT para entender mejor este indicador?

María Carpena: Hablamos de la utilidad, la puedes ver como valor nominal en millones de soles o como un ratio. De hecho es medular para nosotros como compañía sostenible en el tiempo y obviamente que nuestros accionistas puedan tener apropiados niveles de rentabilidad. Tenemos como objetivo mínimo que el NIAT crezca 10% de un año a otro. El año pasado, por ejemplo, crecimos más del 20% y los indicadores son extraordinarios a lo largo de los últimos años. Nuestros objetivos nunca están por debajo del doble dígito, somos ambiciosos y trabajamos duro para ser la mejor entidad financiera del mercado, atender extraordinariamente bien a nuestros clientes, que ellos

se sientan satisfechos de trabajar con nosotros y obviamente como otro pilar medular ser el mejor lugar para trabajar.

Pregunta 4: ¿Consideras que el presente PEA sea una herramienta para alguna mejora en el tema del Plan Estratégico de CrediScotia?

María Carpena: Sí, me siento super orgullosa de que hayas querido focalizar esta tesis en CrediScotia porque con el expertise que tienes del negocio, los años de experiencia, el conocimiento, la cercanía a las necesidades del cliente y el liderazgo de un equipo importante en provincia, el feedback que ustedes tengan nos ayuda muchísimo al desarrollo de esta compañía en muchos aspectos. Seguramente podremos leer entusiasmados todos los aspectos de la tesis y poder aprovechar toda la información que hay ahí. Muchísimas gracias por el trabajo que, sin duda, va a agregar muchísimo valor para Credisotia.