

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



**Planeamiento Estratégico de Financiera Oh!
S. A.**

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

PRESENTADA POR:

Carlos Alindor Calle Mercado, DNI 40976522

Janeth Yvonne Tunga Tocto, DNI 44129052

Daniel Jorge Ulco Yovera, DNI 46654662

Asesor: Carlos Armando Bazán Tejada, DNI 09385874

Cod. Orcid 0000-0001-8121-8658

JURADO

Percy Samoel Marquina Feldman, Presidente

Lisa Annita Bunclark, Jurado

Lima, junio del 2020

Dedicatoria

A Dios por darnos la fuerza para realizar este PEA, a nuestros padres y hermanos por su paciencia y apoyo durante el desarrollo de la maestría, a nuestros compañeros de maestría por su colaboración y compañía en los tres años que compartimos la enseñanza.



Agradecimiento

A Dios por permitirnos tener la oportunidad de realizar el presente trabajo, a la PUCP por su calidad en la enseñanza, a nuestros docentes y en especial a nuestro asesor Dr. Ricardo Pino Jordan por sus conocimientos impartidos.



Resumen Ejecutivo

La presente tesis desarrolló el plan estratégico de financiera Oh! (en adelante, “Oh!”), en un horizonte de tiempo de cinco años. Para su desarrollo se ha usado el modelo de propuesta por el doctor Fernando D'Alessio, el cual nos ha permitido generar el desarrollo de las estrategias y los objetivos a largo plazo de la empresa.

En ese sentido, se ha realizado un análisis de la empresa para identificar sus factores externos en el entorno financiero de Perú, obteniendo siete oportunidades, de las cuales hemos considerando las siguientes con más alta puntuación: (a) Aumento de la demanda interna que llevará a la necesidad de contar con mayor financiamiento, (b) El aumento del PBI, (c) Aumento de la población con edad de estar activos en el sector financiero, (d) Aumento del poder adquisitivo de la población, entre otras y siete amenazas dentro de las que debemos de resaltar (a) Falta de ingreso a la era digital, (b) Ingreso de nuevas entidades financieras como competencia, (c) Conflictos políticos, incertidumbre y desaceleración de las inversiones, entre otros. Por otro lado, en el análisis de Oh! y de la competencia se han generado siete factores clave de éxito: (a) Participación del mercado Financiero, (b) Tasa de Crecimiento de la industria financiera, (c) Alianzas estratégicas (d) Atención al Cliente, (e) Tasas de Interés, (f) Uso de tecnología en la industria y (g) Clientes en Riesgo y no pago, estos factores han permitido tener una visión de cuál es la posición de Oh! dentro del País frente a otras entidades financieras vinculadas al sector. En relación; a los factores internos se han identificado once fortalezas sobresaliendo con mayor puntuación las siguientes: (a) Gran oferta de valor para sus clientes, (b) Pertenecer a uno de los principales grupos económicos del país, (c) Presencia en los retail más importantes del Perú, (d) Crecimiento sostenido y positivo en sus ingresos financieros, (e) Utilidades, ROAA y ROEE en crecimiento, entre otros y seis debilidades (a) Bajo nivel de Satisfacción en el servicio de atención al cliente, (b) Operaciones centralizadas, (c) Alta rotación en fuerza de ventas, (d) Caída de sistemas

constantes, entre otros que permitirán ver su importante crecimiento en el sector y en el mercado. Es importante indicar, que estos tres análisis han generado las siguientes 11 estrategias a cumplir alineadas con la visión de Oh! :

- (a) Desarrollar nuevos productos para los futuros potenciales clientes, productos como: seguros de vida, fondo de ahorros, tarjetas de débito (bancarización de clientes),
- (b) Generar penetración de mercado a través alianzas estratégicas con establecimientos como cadenas de consumo, hoteles, restaurantes, agencias de viajes,
- (c) Generar promociones de acuerdo al perfil del cliente,
- (d) Utilizar la plataforma digital para la captación de nuevos clientes,
- (e) Incentivar el uso de la tecnología por parte de los clientes generando canales de autoatención reduciendo costos de operación y ahorrándoles tiempo a los clientes,
- (f) Segmentar a los clientes otorgando diferentes tasas de interés para atraer a más clientes, previa evaluación,
- (g) Apertura nuevas agencias en cada nuevo Oechsle, Plaza Vea y Promart
- (h) Desarrollar un programa de educación financiera tradicional y digital para los clientes, mejorando la valoración y recomendación de los clientes,
- (i) Ingresar regiones donde aún no tiene presencia; aumentando colocación de tarjetas, aumentando la productividad de cada ejecutivo de ventas con mejores escalas remunerativas,
- (j) Desarrollar alianzas con empresas estratégicas para impulsar el uso de tarjetas de crédito Oh! como principal medio de pago en las compras electrónicas de los clientes
- (k) Generar plan de contingencia para reducir el impacto económico frente a desastres naturales o tecnológicos (Hackers).

En adición, en el plan estratégico se han generado las siguientes seis Estrategias de Largo Plazo (ELP):

- (a) Oh!, para el 2025, debe tener en el mercado 1'879,000 tarjetas, con lo cual incrementará su participación. Al cierre del 2019 cuenta con 1'122,000 tarjetas en el mercado,
- (b) Al 2025, Oh! , se debe disminuir los gastos reduciéndolo a S/ 182'000,000. Al cierre del año 2019 mantienen un gasto de S/ 248'120,000,
- (c) Al 2025, Oh!, debe de incrementar sus desembolsos de crédito efectivo a S/ 1 400' 000, 000. Su saldo actual en crédito de efectivo S/ 845'000,000,
- (d) Para el 2025, Financiera Oh! debe atender al 70% de

sus clientes post venta, por los canales digitales, actualmente solo son atendidos por este canal el 5% de sus clientes, (e) Al 2025, Oh! debe incrementar su participación en las ventas digitales de las tiendas retail y otras a un 30%, actualmente solo participa con el 5% y (f) Al 2025, Oh! debe de incrementar el nivel de satisfacción y recomendación al 40% (NPS), con el fin de mejorar la experiencia del cliente en los diferentes canales, actualmente el NPS es de 15%, deberán implementarse a largo plazo como oportunidades para la empresa.

Finalmente, se han identificado 25 Estrategias a Corto Plazo que se deben desarrollar, implementar y controlar en un menor tiempo para su retroalimentación de Oh!



Abstract

This thesis developed the strategic planning of the Financial company Oh! (Henceforth, named “Oh!”) within a five year time horizon. For its development, we have used the proposal model of the Ph. Fernando D'Alessio, which has permitted to develop the business's strategies and long term objectives.

In this sense, an analysis of the company has been carried out to identify its external factors in the financial environment of Peru, obtaining seven opportunities , of which we have considered the following with the highest score: (a) Increase in internal demand that will lead to the need for greater financing, (b) The increase in PBI, (c) Increase in the population with an age of being active in the financial sector, (d) Increase in the purchasing power of the population, among others, and seven threats Among which we must highlight (a) Lack of entry into the digital age, (b) Entry of new financial entities as competition, (c) Political conflicts, uncertainty and slowdown in investments, among others. On the other hand, in the analysis of Oh! and from the competition, seven key success factors have been generated : (a) Financial market participation, (b) Growth rate of the financial industry, (c) Strategic alliances (d) Customer Service, (e) Interest Rates , (f) Use of technology in the industry and (g) Clients at Risk and non-payment, these factors have allowed us to have a vision of the position of Oh! Within the country compared to other financial entities linked to the sector. In relation; to internal factors has n identified eleven strengths the following stand out with higher scores: (a) Great value offer for its clients, (b) Belonging to one of the main economic groups in the country, (c) Presence in the most important retailers in Peru, (d) Sustained growth and positive in its financial income, (e) Profits, ROAA and ROEE in growth, among others and six weaknesses (a) Low level of Satisfaction in customer service, (b) Centralized operations, (c) High turnover in sales force, (d) Fall of constant systems, among others that will allow to see its important growth in the sector and in the market. It is important to indicate that these

three analyzes have generated the following 11 strategies to fulfill aligned with the vision of Oh! :

- (a) Develop new products for potential future clients, products such as: life insurance, savings fund, debit cards (customer banking),
- (b) Generate market penetration through strategic alliances with establishments such as consumer chains , hotels, restaurants, travel agencies,
- (c) Generate promotions according to the client's profile,
- (d) Use the digital platform to attract new clients,
- (e) Encourage the use of technology by clients, generating self-service channels reducing operating costs and saving clients time ,
- (f) Segmenting clients by granting different interest rates to attract more clients, after evaluation,
- (g) Opening new agencies in each new Oechsle, Plaza Vea and Promart
- (h) Develop a traditional and digital financial education program for clients, improving client evaluation and recommendation,
- (i) Enter regions where they have not yet it has a presence; increasing card placement, increasing the productivity of each sales executive with better pay scales,
- (j) Developing alliances with strategic companies to promote the use of credit cards Oh! As the main means of payment in electronic purchases from clients
- (k) Generate a contingency plan to reduce the economic impact in the face of natural or technological disasters (Hackers).

In addition, the following six Long-Term Strategies (ELP) have been generated in the strategic plan:

- (a) Oh!, by 2025, you must have 1,879,000 cards in the market, which will increase your participation. At the end of 2019, it has 1,122,000 cards in the market,
- (b) As of 2025, Oh! , expenses must be reduced, reducing it to S / 182'000,000. At the end of 2019 they maintain an expense of S / 248'120,000,
- (c) by 2025, Oh!, you must increase your cash credit disbursements to S / 1,400,000,000. Your current balance in cash credit S / 845'000,000,
- (d) by 2025, Financier Oh! It must serve 70% of its customers after sales, through digital channels, currently only 5% of its customers are served by this channel,
- (e) by 2025, Oh! must increase its participation in digital sales of retail stores and others to 30%, currently only participates with 5% and
- (f) by 2025, Oh! must increase the level of satisfaction and recommendation to 40%

(NPS), in order to improve the customer experience in the different channels, currently the NPS is 15%, they must be implemented in the long term as opportunities for the company.

Finally, 25 Short Term Strategies have been identified that must be developed, implemented and controlled in less time for feedback from Oh!



Tabla de Contenido

Lista de Tablas	xiv
Lista de Figuras	xv
El Proceso Estratégico: Una Visión General.....	xvi
Capítulo I: Situación General de Financiera Oh!	1
1.1. Situación General	1
1.2. Conclusiones	4
Capítulo II: Visión, Misión, Valores, y Código de Ética.....	5
2.2. Visión	5
2.3. Misión.....	6
2.4. Valores	6
2.5. Código de Ética	7
2.6. Conclusiones	10
Capítulo III: Evaluación Externa	11
3.1. Análisis Tridimensional de las Naciones.	11
3.1.1 Intereses nacionales.....	11
3.1.2. Potencial nacional	12
3.1.3. Principios cardinales	14
3.1.4. Influencia del análisis en la empresa Financiera Oh!.....	15
3.2. Análisis Competitivo del País	15
3.2.1. Condiciones de los factores.....	15
3.2.2. Condiciones de la demanda.....	17
3.2.3. Estrategia, estructura y rivalidad de las empresas.....	18
3.2.4. Sectores relacionados y de apoyo.....	21
3.2.5. Influencia del análisis en Financiera Oh!.....	22

3.3.	Análisis del Entorno PESTE	23
3.3.1.	Fuerzas políticas, gubernamentales y legales (P).....	23
3.3.2.	Fuerzas económicas y financieras (E).....	24
3.3.3.	Fuerzas sociales, culturales, y demográficas (S).....	27
3.3.4.	Fuerzas tecnológicas y científicas (T).....	28
3.3.5.	Fuerzas ecológicas y ambientales (E)	29
3.4.	Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE)	30
3.5.	Financiera Oh! y Sus Competidores.....	31
3.5.1.	Poder de negociación de los proveedores	31
3.5.2.	Poder de negociación de los compradores	32
3.5.3.	Amenaza de los sustitutos	32
3.5.4.	Amenaza de los entrantes.....	34
3.5.5.	Rivalidad de los competidores	34
3.6.	Financiera Oh! y Sus Referentes.....	34
3.7.	Matriz Perfil Competitivo (MPC) y Matriz Perfil Referencial (MPR).	35
3.8.	Conclusiones	38
Capitulo IV: Evaluación Interna.....		41
4.1.	Análisis Interno AMOFHIT	41
4.1.1.	Administración y gerencia (A).....	41
4.1.2.	Marketing y ventas (M).....	42
4.1.3.	Operaciones y Logística (O)	44
4.1.4.	Finanzas y contabilidad (F).....	45
4.1.5.	Recursos Humanos (H)	48
4.1.6.	Sistemas de información y Comunicaciones (I).....	50
4.1.7.	Tecnología e investigación y Desarrollo (T).....	51

4.2.	Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI).....	52
4.3.	Conclusiones	52
Capitulo V: Intereses de Financiera Oh! y Objetivos Largo Plazo.....		55
5.1.	Intereses de la Financiera Oh!	55
5.2.	Potencial de la Financiera Oh!	56
5.3.	Principios Cardinales de la Financiera Oh!.....	58
5.4.	Matriz de Intereses Organizacionales de la Financiera Oh!.....	61
5.5.	Objetivos de Largo Plazo de Financiera Oh!	63
5.6.	Conclusiones	64
Capitulo VI: El Proceso Estratégico.....		65
6.1.	Matriz de Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas (MFODA).....	65
6.2.	Matriz de la Posición Estratégica y Evaluación de Acción (MPEYEA).....	67
6.3.	Matriz Boston Consulting Group (MBCG).....	69
6.4.	Matriz Interna Externa (MIE)	70
6.5.	Matriz Gran Estrategia (MGE).....	71
6.6.	Matriz de Decisión Estratégica (MDE).....	72
6.7.	Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE).....	74
6.8.	Matriz de Rumelt (MR).....	76
6.9.	Matriz de Ética (ME).....	77
6.10.	Estrategias Retenidas y de Contingencia	78
6.11.	Matriz de Estrategias versus Objetivos a Largo Plazo (MEOLP).....	79
6.12.	Matriz de Estrategias vs. Posibilidades de los Competidores y Sustitutos (MEPCS)..	79
6.13.	Conclusiones	82
Capitulo VII: Implementación Estratégica		84
7.1.	Objetivos a Corto Plazo.....	84

7.2.	Recursos Asignados a los Objetivos a Corto Plazo.....	88
7.3.	Políticas de cada Estrategia.....	89
7.4.	Estructura Organizacional de Financiera Oh!	89
7.5.	Medio ambiente, Ecología , y Responsabilidad Social	91
7.6.	Recursos Humanos y Motivación	93
7.7.	Gestión del cambio.....	94
7.8.	Conclusiones	94
Capitulo VIII: Evaluación Estratégica		96
8.1.	Perspectivas de Control.....	96
8.1.1.	Aprendizaje interno.....	96
8.1.2.	Procesos.....	97
8.1.3.	Clientes.....	97
8.1.4.	Financiera.....	97
8.2.	Tablero de Control Balanceado.....	98
8.3.	Conclusiones	98
Capitulo IX: Conclusiones y Recomendaciones		100
9.1.	Conclusiones Finales.....	100
9.2.	Recomendaciones Finales	102
9.3.	Futuro de Financiera Oh!	103
Referencias		106
Anexos.....		116

Lista de Tablas

Tabla 1. Matriz de Intereses Nacionales (MIN).....	11
Tabla 2. Población Total del Estado Peruano y Tasa de Aumento Promedio Anual 1940–2017	12
Tabla 3. Composición del Sistema Financiero Peruano.....	20
Tabla 4. Matriz de Evaluación de Factores Externos.....	30
Tabla 5. Matriz de Perfil Competitivo (MPC)	36
Tabla 6. Matriz de Perfil Referencial (MPR).....	37
Tabla 7. Matriz de Factores Internos (EFI)	54
Tabla 8. Matriz de Interés de Financiera Oh! (MIO)	62
Tabla 9. Matriz FODA.	66
Tabla 10. Matriz PEYEA.	67
Tabla 11. Evaluación de Productos de Financiera Oh!	69
Tabla 12. Matriz Decisión Estratégica.	73
Tabla 13. Matriz MCPE	75
Tabla 14. Matriz Rumelt.	76
Tabla 15. Matriz de Ética.	77
Tabla 16. Estrategias Retenidas y de Contingencia.	78
Tabla 17. Matriz de Estrategias vs Objetivos a Largo Plazo	80
Tabla 18. Matriz de Estrategias vs Posibilidades de Competidores y Sustitutos.....	81
Tabla 19. Matriz de Desarrollo de Políticas en la Implementación estratégica.	90
Tabla 20. Tablero de Control Balanceado de Oh!.....	99
Tabla 21. Futuro de Oh! al 2025	104
Tabla 22. Plan Estratégico General	105

Lista de Figuras

<i>Figura 1.</i> Modelo Secuencial del Proceso Estratégico	xvi
<i>Figura 2.</i> Matriz PEYEA de Financiera Oh!	68
<i>Figura 3.</i> Matriz BCG de Financiera Oh!	69
<i>Figura 4.</i> Matriz MIE de Financiera Oh!	71
<i>Figura 5.</i> Matriz MGE de Financiera Oh!	72
<i>Figura 6.</i> Organigrama Propuesto.....	116



El Proceso Estratégico: Una Visión General

El proceso estratégico es una herramienta muy importante para definir el rumbo que llevará la empresa, tiene como fin definir el sendero que llevará la empresa en su funcionamiento, se forma mediante un conjunto de acciones que se dan por etapas y son las siguientes: (a) formulación, es la etapa donde se plantean todas las acciones y el rumbo a seguir de la empresa, lo que nos llevará de donde está ahora, hacia donde queremos verla; (b) implementación, es la etapa de la puesta en marcha de todas las estrategias propuestas en la etapa anterior, se puede decir que es la etapa de la acción, donde ponemos en camino todas las estrategias propuestas en el punto anterior; y (c) evaluación y control, es la etapa donde se realiza efectivamente el monitoreo de cada una de las acciones, sean estas a corto o largo plazo, evaluando constantemente y controlando el proceso. El proceso estratégico es muy dinámico, participan muchas personas en él. El plan estratégico que se mostrará en este documento pretende elaborarse en función al Modelo Secuencial del Proceso Estratégico, mostrando las diferentes etapas del mismo.

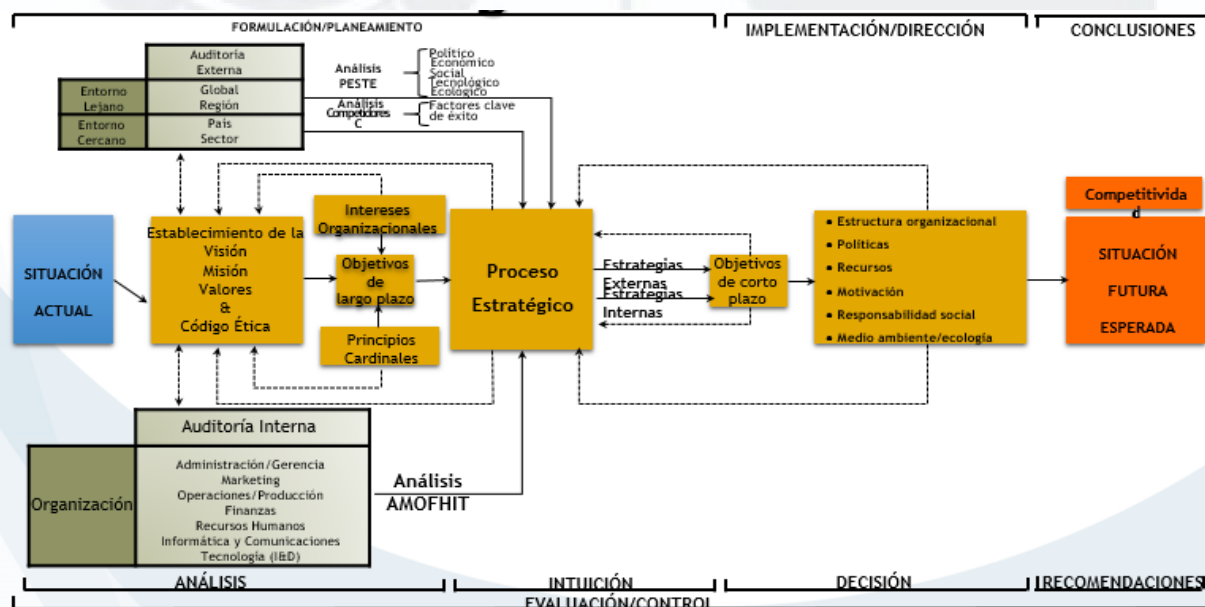


Figura 1. Modelo Secuencial del Proceso Estratégico.

Como se puede ver en la Figura 1, el modelo del Proceso Estratégico inicia mostrando la situación actual de la empresa para establecer la visión y una misión acompañada de los valores y el código de ética. Mediante el establecimiento de la visión se establecen los objetivos a largo plazo, donde la visión se cumplirá cuando los objetivos a largo plazo se hayan ejecutado. Los objetivos de largo y la visión están relacionados con los intereses organizacionales mostrados en la matriz de intereses organizacionales MIO y los principios cardinales.

Otra información que alimenta al proceso estratégico es el análisis interno y el análisis externo. El análisis interno o auditoría externa que es el resultado del análisis de la gerencia, marketing, operaciones, finanzas, recursos humanos, informática y tecnología también llamado análisis AMOFHIT de donde se desprenden las fortalezas y debilidades de la empresa. El análisis externo o análisis del entorno se evalúa en un entorno lejano y un entorno cercano; el entorno lejano corresponde al mundo y a la región y el entorno cercano corresponde al país y al sector, esta información será analizado en la matriz de factores externos MEFE, este es el resultado del análisis de los factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos y económicos lo que se llama análisis PESTE. Así como también el análisis de la competencia que se refleja en la matriz de perfil competitivo.

La formulación o planeamiento estratégico dará como resultado estrategias externas. Empezando la etapa de implementación se plantean los objetivos a corto plazo que son las acciones de los planes estratégicos convertidos en acción y que es suma ayudan a la realización de los objetivos a largo plazo. Aquí también se definen las políticas, los recursos, la responsabilidad social y con el medio ambiente que debe tener la organización para la implementación de sus estrategias. En la última etapa de evaluación y control con las decisiones tomadas en la etapa de implementación se llega a obtener conclusiones con la visión esperada de la organización.

Capítulo I: Situación General de Financiera Oh!

1.1. Situación General

Según el Informe Anual de Financiera Oh! (2019), en adelante Oh!, inició operaciones el 1 de marzo del 2010, después de haber recibido la Resolución de la SBS N° 3371-2009, el 18 de Mayo del 2009, se rige a la Ley General del Sistema Financiero y Seguros y la ley orgánica de la SBS, es una empresa que pertenece al grupo Intercorp, uno de los principales grupos económicos en Perú, con actividades en banca y finanzas, centros comerciales, supermercados, tiendas por departamento, hotelería, rubro inmobiliario y educación. Oh! se dedica principalmente a financiar los consumos de los clientes mediante el uso de la tarjeta Oh!, en los diferentes tiendas socias de la tarjeta, donde el cliente encuentra descuentos y promociones, siendo esta su mayor oferta de valor. Además, todos los comercios que acepten tarjeta Mastercard y Visa (esta última, desde mayo 2016), créditos en efectivo (desde el 2015).

Oh!, fue creada con un capital social de S/12'001,185, que representaban igual número de acciones comunes, con valor nominal de S/1.00 cada acción. Durante el ejercicio 2009, los accionistas acordaron incrementar el capital social en S/ 571,300, representados por igual número de acciones comunes, con valor nominal de S/1.00 por acción. Al 31 de diciembre de 2009, estas inyecciones de capital fueron presentados como capital adicional, ya que a esa fecha se encontraban suscritas, pagadas y en proceso de inscripción ante registros públicos. Este proceso de formalización terminó en febrero de 2010, con lo cual fueron reclasificados al capital social (Memoria Anual Financiera Oh!, 2019).

En mayo del 2017, los accionistas aprobaron el acuerdo de capitalización del 100% de utilidades futuras correspondiente al periodo 2017, en marzo del 2018 los accionistas ratifican el acuerdo mediante la capitalización del 100% de las utilidades obtenidas en el periodo 2017; después de aplicar las pérdidas acumuladas y la reserva legal, los accionistas capitalizan

S/27'668,607, por lo cual se emitieron un total de 27'668,607 acciones comunes a un valor nominal de S/1.00 cada una. Dicho proceso culminó su formalización en mayo de 2018. Año en el cuál los accionistas aprobaron el acuerdo de capitalización del 50% de utilidades futuras correspondiente al periodo 2018 (Informe anual Financiera Oh!, 2019).

Por otro lado, la eficiencia y el crecimiento de Oh! también se debe a la mejora de sus fuentes de fondeo, para lo cual aperturó sus pasivos como CTS y la Cuenta de Ahorros a Plazo Fijo a finales del 2018 y representaron el 22.3% del total de activos en el 2019. Oh! sigue incrementando su participación el mercado de tarjetas de crédito, siendo esta de 13.3% en el 2019, frente a 11.9% en el 2018 y 10.6% en el 2017. Asimismo, Oh! tiene como socios estratégicos, además de Visa y Mastercard a Plaza Vea, Oechsle, Promart, Economax y Farmacias Peruanas, tiendas que le permite otorgar a sus clientes una mayor oferta de valor, otorgándoles descuentos y promociones en sus compras, también, se encuentran en estas tiendas sus agencias y son los lugares de pago de la tarjeta (Informe Anual Financiera Oh!, 2020).

Oh! cuenta con nuevos productos y el correcto, y eficiente uso de la base de datos para las ofertas, promociones exclusivas a sus clientes, así como la venta de seguros, ha permitido que Oh! muestre un crecimiento continuo con un CAGR de 28% entre el 2015-2019. Al cierre del 2019, la Financiera registró un parque de tarjetas de 1,122 mil y colocaciones de S/ 1,622.9 millones, 22% respecto al años 2018, tasa por encima de sus principales competidores: Falabella (+9.3%), Ripley (+3.2%) y Cencosud (12%) (Memoria Anual Financiera Oh!, 2020).

Oh!, cuenta con excelentes programas para la gestión de evaluación de riesgos al cuál siempre se le evalúa y se agrega mejoras para poder bancarizar más personas, con un adecuado score, incrementando sus tarjetahabientes, además de contar con un software de contabilidad de última generación para una adecuada gestión financiera. A finales del 2019

Oh! decidió tercerizar el área de cobranzas a empresas especialistas y así centrarse en su core de negocios y haciendo más rentables las cobranzas de la empresa (Memoria Anual Financiera Oh!,2020).

En el 2019, Oh!, obtuvo una utilidad neta de S/70.3 millones, con un incremento de 7.7% en relación al 2018, en colocaciones brutas alcanzó los S/1'622,900 (22.1% mayor al año anterior), un parque de tarjetas de 1'122,000 mil. Otro tema a destacar en el 2019, fue la diversificación de sus fuentes de fondeo, mediante el crecimiento de la CTS digital que logró un crecimiento a 120'200,000 y en Depósitos a Plazo 256'600,000, logrando que estos pasivos sean la segunda fuente principal de fondeo (Memoria Anual Financiera Oh!, 2020).

En el 2019, Oh! obtuvo diversos reconocimientos, destacan entre ellos el puesto 13 como la mejor empresa para trabajar en Perú, puesto 16 para la mejor empresa para trabajar en Perú para Mujeres y el puesto 10 como la Mejor Empresa para trabajar para “Jóvenes Profesionales en el Perú”, dichos reconocimientos fueron otorgados por Great Place to Work Institute. Asimismo Oh! obtuvo el puesto 9 del Ranking PAR - Equidad de Género otorgado por Aequales y la Certificación “ABE” como Socio Emprendedor de la Asociación de Buenos Empleadores (Documento de Información Anual 2019, 2020).

Oh!, tiene como principales competidores a las tarjetas asociadas a los retail de capital Chileno en el Perú, como CMR, asociada con la tienda departamental Saga Falabella, supermercados Tottus y tienda de mejoramiento del hogar Sodimac; la tarjeta Ripley, asociada a la tienda departamental del mismo nombre; y a la tarjeta Cencosud, asociada a las tiendas Metro y Wong, así como a la tienda departamental Paris. Oh! en el 2019 logró crecer en su colocación de tarjetas en 13.3%, mientras que Ripley y CAT (ex Cencosud), disminuyeron su colocación en 0.7% y 30.3% respectivamente, CMR incremento en 8.9% (Documento de Información Anual 2019,2020).

1.2. Conclusiones

Como hemos podido revisar, Oh! es una financiera en constante crecimiento, desde hace diez años de su creación viene alcanzando crecimientos importantes año a año, al momento de su creación básicamente se dedicaban a captar clientes para otorgarles tarjeta de crédito cerrada, con la única oferta de valor de otorgarles descuentos en las pocas tiendas Oechsle que existían. Hoy es una empresa con más de 1,815 colaboradores, y con utilidades que superan los setenta millones.

Ahora, dentro de su portafolio de productos tienen la tarjeta Oh! que ya no es más una tarjeta cerrada, sino que cuenta con el respaldo de Visa y Mastercard, ofreciendo descuentos no sólo en Oechsle, también en Plaza Vea, Promart Home Center, Inkafarma, Economax y la última adquisición del Grupo Intercorp, Boticas Mi Farma, otorgando a sus clientes una gran oferta de Valor. Además de la tarjeta de crédito, otorga préstamos con tasas preferenciales a sus clientes, evaluados a través de un software y sistema rápido, sin trámites ni papeleos.

Oh!, capta pasivos, como son CTS y cuentas de ahorro a plazo fijo, que son 100% digitales, es decir los clientes pueden aperturarlas desde cualquier dispositivo. La empresa tiene miras a seguir creciendo, obteniendo mayor participación de mercado frente a sus competidores, y haciendo de estas sus principales fuentes de fondeo.

La situación actual de Oh! se muestra favorable, a pesar de ser una financiera con pocos años en el país, en diez años de vida empresarial, ha logrado crecimientos positivos, con un adecuado control de riesgos y manteniendo un nivel de gastos presupuestados, sus estrategias comerciales les ha permitido tener un crecimiento de su portafolio, posicionarse en el mercado, adecuada capitalización y crecimiento en el parque de sus tarjetas, en relación a sus competidores que cuentan con una amplia experiencia en la banca.

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

2.1. Antecedentes

La idea de formar Oh! cobró vida en el año 2009, catorce años después de que un grupo de empresarios peruanos liderados por Carlos Rodríguez Pastor compraran el ya conocido Banco Internacional del Perú – Interbank. Oh! nace en respuesta a la necesidad identificada de diversificación del grupo, es así como en mayo del 2009 reciben la autorización de la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP, empiezan operaciones en Marzo del 2010, en la ciudad de Huancayo, junto a la recién tienda adquirida por Tiendas Peruanas, Oechsle Huancayo (Informe Anual Financiera Oh!, 2019).

Sin local propio y con sólo 34 colaboradores en su planilla inician operaciones. Al inicio tarjeta Oh! sólo brindaba descuentos y promociones en la tienda Oechsle, posteriormente con la apertura de Promart Home Center amplió con ellos su oferta de valor. En el año 2013, cuando el Grupo Intercorp decide retirar a la tarjeta Vea del mercado y dedicarse sólo a administrar las tarjetas bancarias, dejando el paso al crédito consumo de los negocios retail a la tarjeta Oh!, 2013 fue el año donde tarjeta Oh! ganó participación de mercado, con su nueva oferta de valor, descuentos y promociones en Supermercados Peruanos (Plaza Vea), ya que es uno de las empresas más importantes del grupo, no sólo por facturación, sino por la cantidad de clientes que visitan las tiendas (Informe Anual Financiera Oh!, 2019).

2.2. Visión

La Visión de Oh! se presenta con la siguiente declaración: “Ser reconocidos como excelentes; excelentes colaboradores, excelentes productos, excelente servicio y excelentes resultados” (Informe Anual Financiera Oh!, 2019). La visión de la empresa es muy general, no indica cómo, ni para qué lo logrará, tampoco muestra un inicio y un final, para ello de acuerdo al análisis realizado y hacia dónde va encaminada Oh!, proponemos una visión que le

permitirá enfocarse y crecer en el sector a fin de lograr ser la financiera de créditos consumo, líder en el mercado Peruano, más aun siendo una empresa nacional con un respaldo de holding de empresas vinculadas al grupo Intercorp, siendo esta la siguiente: “Ser al 2025 la Financiera líder en el sector, con la mayor participación de mercado, una gran oferta de valor a nuestros clientes a través de las mejores alianzas estratégicas, bajos costos administrativos, aprovechando la tecnología digital, mejorando la experiencia, valoración y fidelización de nuestros clientes”

2.3. Misión

La Misión de Oh!, se presenta con la siguiente declaración: “Trabajamos para que más peruanos puedan acceder a productos de primera calidad y logren satisfacer sus necesidades personales y familiares” (Informe Anual Financiera Oh!, 2019). Esta misión tiene su origen en el año 2009 cuando Oh! inició sus operaciones, por ende sus objetivos eran totalmente diferentes a los que actualmente una empresa moderna y con visión de futuro quisiera tener como misión, han pasado más diez años y muchas cosas han cambiado en la sociedad y en los gustos y preferencias de los clientes, ante ello proponemos una misión con un mayor enfoque.

Misión propuesta: “Llegar a más clientes promoviendo un servicio financiero de calidad, innovador y digital, cubriendo las necesidades de los clientes en nuestros diferentes productos, ampliando nuestros socios estratégicos y aprovechando la gran data, para que el cliente tenga mejores promociones, promoviendo un excelente servicio con colaboradores motivados y capacitados, mejorando la experiencia y valoración de nuestros clientes, posicionándonos como la marca número uno en la mente del cliente”.

2.4. Valores

Financiera Oh! indicó en la publicación de su página web oficial, el siguiente listado de valores éticos, los cuales fueron seleccionados y detallados en el código de la empresa para guiar las acciones de sus colaboradores y clientes internos (Financiera Oh!, 2019).

- Aprendemos de los errores.
- Trabajo en Equipo; crean y mantienen redes de colaboración, cooperan para lograr las metas, celebran las metas de los demás.
- Manos a la obra; hacen que las cosas pasen. Se comprometen y esfuerzan al máximo. Se hacen cargo, celebran las ideas y la ejecución.
- Buscamos la excelencia; realizan un trabajo impecable, tienen el hábito de trabajar con integridad y calidad.
- La pasamos bien; disfrutan su trabajo, se divierten, tienen sentido del humor, se cuidan apoyan entre ellos.
- Nos preocupamos por los clientes; cuidan y piensan en sus clientes. El cliente está en el centro de las decisiones.

2.5. Código de Ética

Financiera Oh!, en la publicación de su página web oficial, exige y promueve los más elevados estándares de calidad en sus colaboradores, para ello exige y brinda la total transparencia en sus procesos y operaciones, a fin de contar con la confianza de sus clientes internos y externos, velar por el prestigio de la institución, para hacer de sus relaciones con sus clientes, proveedores y colaboradores, relaciones sanas y duraderas. Para ello, presenta el siguiente listado que regirá el actuar de los colaboradores y autoridades de la empresa (Financiera Oh!, 2019).

Pautas Generales de Conducta (Financiera Oh!, 2019).

- Cumplimiento de la Normativa General e Interna y Comportamiento Ético; los colaboradores se regirán a la normativa detallada en el código, leyes, reglamentos y circulares a las que haga mención el código. En particular todo empleado deberá actuar con integridad, eficiencia, dignidad y con criterio ético en sus relaciones con el

público, desarrollar su trabajo en forma profesional y ética, actuar con la debida prudencia y aplicar un criterio profesional objetivo e independiente.

- Exclusividad; el colaborador no podrá participar en cualquier actividad independiente que pueda dar lugar a una remuneración o ventaja, si esta actividad está en competencia con los intereses de Oh!, salvo que hayan obtenido previamente autorización por escrito de la compañía.
- Responsabilidad del Colaborador; los colaboradores usaran su capacidad técnica, profesional, la prudencia y el cuidado adecuado en el desempeño de su actividad en la organización. El empleado con responsabilidades de jefatura o autoridad sobre otros, o que esté en situación de influir de cualquier forma en el comportamiento de otros, deberá evitar toda transgresión al Código de Ética, por parte de las personas a su cargo.
- Compromisos con Financiera Oh!; los sujetos al código actuarán siempre a favor del interés de la compañía, haciendo uso adecuado de todas las herramientas y medios puestos a su disposición, evitando acciones y comportamientos que perjudiquen a la empresa.
- Operaciones por Cuenta Propia, Valores de la Organización e Información privilegiada; los colaboradores de la organización que dispongan de información privilegiada, no podrán realizar operaciones sobre los valores o instrumentos financieros que la empresa emita, ni aconsejar a otros a realizarlas. Por tener información privilegiada deberá abstenerse de participar.
- Conflictos de Interés; en caso de conflictos de intereses, el colaborador deberá obedecer todas las prohibiciones impuestas por la empresa en relación de esa actividad. Los colaboradores se registrarán siempre de manera que sus intereses

personales, los de sus familiares o de otras personas vinculadas a ellos no estén por encima de los de la compañía o sus clientes.

- Finanzas Personales; los colaboradores no deberán excederse de los límites convenidos con las entidades con las que cuente líneas de crédito, en caso de no hacerlo serán sujetos de sanciones y cierre de su o sus cuentas, debido a que se convierten en un riesgo crediticio para las entidades y/o su empleador. Las finanzas personales de los colaboradores de Oh! deberán manejarse de acuerdo a su capacidad de pago demostrando responsabilidad en su manejo.
- Inversiones Privadas; no es la intención de Oh! limitar las inversiones de su personal, pero ninguno de ellos, ni sus cónyuges, ni ellos a nombre de sus menores hijos, deben participar en inversiones que pudieran entrar en algún conflicto de interés entre el colaborador y la Financiera o un cliente.
- Regalos, Comisiones, Invitaciones, Facilidades Financieras u Otros Beneficios Gratuitos; está prohibido que los colaboradores acepten de cualquier tipo de comisión u obsequios por operaciones efectuadas por la compañía, ningún colaborador puede recibir regalos, invitaciones, favores o cualquier tipo de pagos relacionado a su actividad en la empresa, que procedan de clientes, proveedores, intermediarios, contrapartidas o cualquier otro tercero.
- Control de la Información y Confidencialidad; en general los colaboradores deben guardar en secreto profesional respecto a datos o información no pública que conozcan como consecuencia del ejercicio de su actividad profesional, sean estos información que refieran a clientes, la compañía, directivos, etc. a cualquier tercero.
- Relaciones Externas y con Autoridades Cursos; la participación de los sujetos del código como formadores en cursos o seminarios externos requerirá la previa autorización del Gerente de su área.

2.6. Conclusiones

La Visión de Oh! es muy general, no está fijada en un horizonte temporal, ni proyectada a un espacio o territorio, tampoco nos muestra una idea clara de adonde desea llegar, “Ser excelentes” abarca muchas cosas y depende de muchos factores para realmente definir que es excelente, la excelencia tiene un concepto diferente para las personas, lo que para alguien es excelente, para otro pueda que no, la visión no marca ni el inicio y el fin de la misma, es por ello que en el presente Plan Estratégico se plantea una nueva visión. En cuanto a la misión que se describe, se muestra adecuada en un primer momento, es por ello que hemos sugerido una nueva, tomando en cuenta a sus colaboradores, calidad del servicio, digitalización, y muy enfocada en cumplir con las exigencias de nuestros clientes, con la finalidad que Oh! pueda proyectarse al futuro y alcance la visión establecida

Esta nueva Visión y Misión han sido propuestas siguiendo la teoría propuesta por D’Alessio (2013), y serán las que nos acompañaran en el planteamiento de las estrategias, los objetivos de largo y corto plazo del presente Plan Estratégico 2020 – 2025.

En cuanto a los valores, se muestra alineado a los estándares éticos y profesionales más elevados, que encaja con la visión y la misión descritas a fin de merecer la absoluta confianza de sus clientes internos y externos.

El código de ética está alineado a los códigos de ética de las entidades financieras y han sido validados por los organismos reguladores de las entidades financieras, promueven relaciones duraderas y sanas entre clientes, proveedores y empresas, promoviendo la transparencia y buenas prácticas en el desarrollo de sus operaciones.

Capítulo III: Evaluación Externa

3.1. Análisis Tridimensional de las Naciones.

3.1.1 Intereses nacionales.

Porque un país es la organización más grande (D'Alessio, 2008), se analizará los interés comunes del Perú con otros países del mundo. Entre los interés del Perú con otros países están la dignidad de las personas, el abastecimientos de los recursos básicos, gobernabilidad, estabilidad financiera-empleo, desarrollo e infraestructura y protección de los recursos naturales.

Tabla 1.

Matriz de Intereses Nacionales (MIN)

Intereses Nacionales Peruanos	Supervivencia (crítico)	Vital (peligroso)	Importante (serio)	Periférico (molesto)
1. Derechos fundamentales y dignidad de las personas.	<<Brasil <<Chile <<Uruguay	<Venezuela <Cuba <Venezuela	<< Países Latinos	
2. Coyuntura y entrada a los servicios.	<<Ecuador	<<Colombia <<Chile		
3. Nación y gobernabilidad			<<EEUU <<China <<Chile	
4. Financieros, potencial y empleo				
5. Desarrollo regional e infraestructura		<<Ecuador <<Chile		
6. Recurso natural y ambiente.				<<Unión Europea <EEU

Nota: < Intereses Opuestos. << Intereses Comunes.

3.1.2. Potencial nacional

Según D'Alessio (2015) indicó que para conocer el potencial nacional hay que investigar y analizar los siguientes siete dominios del país: la demografía del país, la geografía nacional, la economía nacional, tecnología/estudios científicos, historia/psicología y sociología de la nación, organización administrativa y militar.

Demográfico

Según censo realizado por INEI (2017), la población del Perú totalizó en 31'237,385 peruanos, en el informe del INEI se menciona entre censo de 2009 y el de 2017 la población ha tenido un crecimiento de 1%. El censo ha dado como resultado que el Perú está entre los países más poblados de América del Sur, siendo los países con mayor población en Sudamérica en primer lugar Brasil seguido de Colombia y Argentina, en cuarto lugar Venezuela y en quinto lugar Perú. La población que dentro de 6 años estará disponible para ser cliente de financiera Oh representa el 61.7% que es la población actual entre 15-56 años (INEI, 2018).

Tabla 2

Población Total del Estado Peruano y Tasa de Aumento Promedio Anual 1940 – 2017

Año	Total	Aumento Intercensal	Aumento Anual	Tasa de Aumento Promedio Anual (%)
1940	7'023,111			
1961	10'420,357	3'397,246	161,774	1.9
1972	14'121,564	3'701,207	336,473	2.8
1981	17'762,231	3'640,667	404,519	2.6
1993	22'639,443	4'877,212	406,434	2.0
2007	28'220,764	5'581,321	398,666	1.6
2017	31'237,385	3'016,621	301,662	1.0

Nota: Tomado de “Perú: Crecimiento y Distribución de la Población, 2017”, Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI], 2018.

Geográfico.

Del informe de resultados finales del Censo Nacional 2017 por el INEI, el Perú tiene límites geográficos con cinco países: por el norte con Ecuador y Colombia, por el sur con Chile y Bolivia, por el este con Brasil, además por el oeste tiene al Océano Pacífico en un litoral de 3,079.5 Km entre el punto de la Concordia y punto Boca de Capones. El Perú es el tercer país con mayor extensión territorial en América del Sur con 1'285,216 Km² incluidas las islas frente a la costa peruana y las islas en el lago Titicaca, además de ser un punto estratégico en el Pacífico para las transacciones comerciales con los países asiáticos y limitar por el oeste con Brasil en una salida al Atlántico y como un socio demográfico estratégico para el comercio. La mayor concentración de población se da entre los 2000 y 3,500 m.s.n.m. siendo propicio para el mayor desarrollo comercial (INEI, 2018).

Económico

Según las proyecciones del BCR el PBI al término del 2019 el Perú tendrá un crecimiento de 4% y este se mantendrá para el 2020, con el impulso de la demanda interna, el crecimiento en exportaciones en la agroindustria y el aumento de producción en minería (Proyecciones Macroeconómicas Para el 2019 y 2020, 2019).

El Ministerio de Economía y Finanzas [MEF] en una de sus notas de prensa publicada en agosto del 2019 ha mencionado la proyección del crecimiento del PBI para los siguientes cuatro años es de 4.4% en promedio, con esta cifra el Perú podrá seguir siendo líder en la región de Sudamérica en crecimiento económico. También en la publicación el MEF ha mencionado que la reevaluación del crecimiento de la economía peruana se debe a la intensificación de los conflictos comerciales entre Estados Unidos y China y como consecuencia la detención de las ofertas en los sectores de minería, sector pesquero y sector de manufactura primaria con caída en el crecimiento del PBI hacia 3.1%. Para los meses finales del 2019 se estima un crecimiento basado en el aumento de la inversión en proyectos

mineros en Quellaveco, ampliación en Toromocho y la Mina Justa, además de incremento de inversión con la construcción de la Línea 2 del Metro de Lima hacia Callao y la inversión pública con la reconstrucción (MEF, 2019).

Tecnológico-Científico

Las microfinanzas en los últimos años se están digitalizando e implementando aplicaciones para llegar a más clientes. La velocidad de cambio que tiene el mundo actual también ha forzado a las empresas a entrar a la era digital. Por tal las empresas en microfinanzas también deben incluirse en los cambios tecnológicos para lograr un posicionamiento en las finanzas del país (PEPCMAC, 2017).

3.1.3. Principios cardinales

Oportunidades

Aumento de la demanda interna que llevará a la necesidad de contar con mayor financiamiento.

Aumento de la población con edad de estar activo en el sector financiero, se tendría clientes potenciales.

Aumento del PBI, según las proyecciones del BCR el crecimiento del Perú continuaría en forma positiva por lo que haría mayor flujo de dinero en el país.

Desarrollo de China como aliado estratégico del Perú.

Amenazas

Aumento de las políticas de enfrentamientos entre EEUU y China que traería desaceleración de la economía mundial.

Aumento de la competencia, las empresas microfinancieras están aumentando en el País.

Falta de ingreso a la era digital y nuevas tecnologías.

Conflictos políticos que traerían incertidumbre y desaceleración de las inversiones.

3.1.4. Influencia del análisis en la empresa Financiera Oh!

Después del análisis tridimensional de las naciones se deduce que la población económicamente activa en el Perú para los siguientes años aumentará generando nuevos posibles clientes, además que el Perú mantiene un crecimiento sostenible del PBI favorecerá el poder adquisitivo de los peruanos. Otro aspecto a tener en cuenta es la influencia externa de China sobre las exportaciones e importaciones de Perú, actualmente el Perú es muy vulnerable a los cambios económicos mundiales. La era digital se convierte en una forma de conectarnos con el cliente y satisfacer sus necesidades, siendo necesario la implementación de nuevas tecnologías para no quedarse en el pasado y renovarse.

3.2. Análisis Competitivo del País

Una forma de medir la competitividad del Perú es a través del Informe de Competitividad Global.

El informe publicado por el Foro Económico Mundial (World Economic Forum [WEF], 2018) cambió y agrupó en cuatro categorías la competitividad global: Entorno habilitante, Capital humano, Mercados, Ecosistemas e Innovación. A pesar que el Perú destacó en Estabilidad Macroeconómica, nuestro país se mantiene débil en infraestructura, organizaciones, enseñanza, mercado de trabajo e innovación (Centro de Desarrollo Industrial, 2018).

Además el informe de World Economic Forum indicó que dentro de las primeras 140 economías del mundo analizadas en el 2018 el Perú se ubicó en el puesto 63 y que la principal fuerza del Perú es su Estabilidad Macroeconómica (El Comercio, 2018).

3.2.1. Condiciones de los factores

Se refiere a la posición de nuestro país en cuanto a la producción, mano de obra calificada y servicios e instalaciones necesarias para el desenvolvimiento de una actividad en un área determinada (Porter, 2009).

La mano de obra calificada.

Para evaluar el capital humano en el Perú podemos recurrir al Índice de Capital Humano (ICH), este índice evalúa a nivel mundial las aptitudes de la población, la aplicación de los conocimientos, el esfuerzo de la nación por formar personas para el área laboral y la especialización de los conocimientos y habilidades que se utilizan en los trabajos. En el 2017 Foro Económico Mundial (FEM) dio un reporte mundial sobre el ICH donde indicó que el capital humano es el uno de los factores que a largo plazo será determinante en el desarrollo de una nación, al mencionar al capital humano se refiere a la capacidad de las personas para crear valor y riqueza en la economía mundial (Mizrahi, 2017).

En el informe del 2017 de Word Economic Forum el Perú se ubica en el puesto 66 a nivel mundial de los 130 países analizados, y en el puesto 7 a nivel de Latinoamérica y el Caribe, después de Argentina, Chile, Bolivia, Panamá, Costa Rica y Paraguay. El Perú se encuentra en una posición media respecto al resto del mundo, teniendo oportunidades para desarrollar y mejorar (Centro de Desarrollo Industrial, 2017).

En necesario mencionar que mano de obra por sí sólo no implica una ventaja competitiva, puede haber países como mucha oferta laboral secundaria y universitaria, pero en la economía moderna es necesario ser especialistas en un sector para tener ventaja competitiva, innovar e instaurar especialización en un sector y luego mejorarla es la forma como tener al capital humano como una ventaja (Porter, 2009).

Infraestructura del país.

Según el último informe de competitividad emitido por Word Economic Forum emitido en octubre del 2019, el Perú ha retrocedido dos posiciones respecto al año 2018, ahora el país se encuentra en el puesto 65 de 141 economías estudiadas a nivel mundial por esta institución (Centro de Desarrollo Industrial, 2019).

El segundo pilar de competitividad analizado por la World Economic Forum en su informe del 2019 fue la infraestructura, en esta área se evalúa la infraestructura de transporte y el acceso a los servicios básicos, en la infraestructura del transporte el Perú ocupa el puesto 42 teniendo para mejorar la conectividad de los caminos y la calidad de los mismos, en el acceso a servicios básicos el Perú ocupa el puesto 82 donde resulta mejorable el acceso de energía de buena calidad y suministro de agua potable de confianza (WEF, 2019).

El gobierno peruano tiene mucho por mejorar en la ejecución de obras, sin embargo, esto debe realizarse mediante acciones transparentes haciendo un correcto uso de los recursos (Segura, 2019). Con la baja calidad de infraestructura del país, el gobierno decidió ponerla en la visión del Perú hacia el año 2050 presentada en el Foro de Acuerdo Nacional, en el tercer objetivo de desarrollo sostenible con empleo digno y armonía con la naturaleza se presenta como prioridad el mejoramiento de la infraestructura del país (Centro Nacional de Planeamiento Estratégico [CEPLAN], 2019).

3.2.2. Condiciones de la demanda

Conviene analizar las condiciones de la demanda del país para poder conocer la situación a la que se enfrentará las empresas que quieran realizar su plan estratégico. Según Porter la demanda interna de un país no debe ser vista por menos que la demanda internacional, la demanda interna debe forzar a las empresas a buscar nuevas maneras de satisfacer a los compradores e innovar haciéndose visibles para la internacionalización, no sólo basta que la demanda interna sea grande sino que esta sea con mucho carácter para hacer a un segmento del mercado competitivo (Porter, 2009).

De los años 2002 al 2013 el Perú tuvo un crecimiento del PBI en promedio de 6%, sin embargo, desde el 2013 al 2019 se ha visto una desaceleración económica en parte por la caída de los precios de los minerales como el cobre, para los siguientes años se espera el país se mantenga en un crecimiento del 3% impulsado por la demanda interna y las exportaciones

(Banco Mundial, 2019). En el 2019 el crecimiento del Perú se apalancará en el aumento del consumo interno y el aumento de la inversión privada en parte en la minería. Aún el Perú depende de la minería, en consecuencia, en los últimos años se ha visto un incremento en la demanda interna que podría deberse a mejores capacidades adquisitivas de los peruanos (Agencia Peruana de Noticias, 2019a).

Para corroborar que la capacidad adquisitiva de los peruanos ha mejorado se han revisado estadísticas proporcionadas por el INEI. Según el Informe Técnico de Producción Nacional Febrero 2019 presentado por el Instituto Nacional de Estadística e Informática INEI, existió un incremento de la actividad económica en el país producto del aumento del consumo de los hogares en: consumo en el comercio minorista creció en 1.45%, consumo de préstamos aumentó en 10.95%, bienes importados no duraderos creció en 8.52% (INEI, 2019a).

También a través del Informe Técnico del Producto Bruto Interno del Segundo Trimestre 2019 el INEI informó que la demanda interna creció en 2.1% como resultado del aumento del consumo privado en 2.5%, el consumo del gobierno en 3.8% y el crecimiento del empleo en 2.1%, además según la Encuesta Nacional de Hogares ENAHO en este trimestre el ingreso de los trabajadores peruanos se incrementó en 2% (INEI, 2019b). Con los resultados estadísticos del INEI nos podemos dar cuenta que el poder adquisitivo de los peruanos está en aumento, esto ha impulsado una mayor demanda interna, al tener los peruanos un mayor poder adquisitivo podrán requerir productos más sofisticados que influirá en demanda interna del país.

3.2.3. Estrategia, estructura y rivalidad de las empresas.

De la entrevista dada por el Ministro de Comercio Exterior y Turismo Edgar Vasquéz Vela indicó que el Perú continuará con su política enfocada a la macroeconomía, esto nos da a conocer que el gobierno continuará con su política de exportaciones, libre mercado y similares condiciones para el sistema financiero nacional (Vega, 2019a).

El informe empresarial emitido por el INEI en el 2015 dio a conocer que el Perú está estructurado por grandes, medianas, micro y pequeñas empresas además del sector público, donde el sector de micro y pequeña empresa es el más representativo con un 95% (INEI, 2015).

Durante el CADE digital 2019 la country manager de Microsoft en el Perú Giovana Cortez indicó que el 100% de las empresas grandes nacionales ya cuentan con una estrategia de digitalización y que los sectores de retail, sector financiero y el sector minero son donde existen los mayores avances, además incidió en que para llevar a cabo el cambio digital debe haber capacitación y compromiso por parte del personal (Vega, 2019b). En agosto del 2019 se anunció la implementación de la estrategia “Mipyme al Mundo” con el objetivo de afianzar y aumentar las exportación apoyando a las pequeñas y microempresas, el Perú tiene 7365 pequeñas y microempresas que representan el 94% de las empresas peruanas, menos del 10% son las que exportan, por este lado se dejó claro que se establecerán políticas a nivel de la Presidencia del Consejo de Ministros para apoyar a este sector que representa el mayor en el Perú. Se ha explicado las estrategias de los sectores empresariales en el Perú donde se debe tener en cuenta el desarrollo tecnológico y el apoyo que el gobierno asignará en los siguientes años para el crecimiento empresarial en el país (El Peruano, 2019).

La rivalidad de las empresas en muchos casos se ha visto de una forma inadecuada, la rivalidad puede ayudar a mejorar. Shama Hyder CEO de Zen Media manifestó que la rivalidad entre las organizaciones sirve para crear competición y ganar, cuando surgen rivalidades florece el deseo de ser mejor que el otro, comienza la búsqueda de maneras de cómo mejorar, algunas veces a través de la innovación u otras a través de la gestión y asociación entre empresas (Gestión, 2019).

En esta tesis debemos conocer como está conformado el sector financiero en el Perú. Según el reporte de la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP emitido en setiembre del

2019, el sistema financiero en el Perú está conformado por 54 empresas que operan y tiene activos por más de S/. 460 mil millones (Superintendencia de Banca, seguros y AFP [SBS], 2019). La Composición del Sistema Financiero Peruano (ver Tabla 3), dónde se detalla la cantidad de empresas financieras, los montos de sus acciones y el porcentaje de participación en el mercado. En el Perú los bancos tienen el 89.1% del mercado financiero, los bancos lideran por gran porcentaje comparado al siguiente nivel de las cajas municipales con 6%.

Tabla 3

Composición del Sistema Financiero Peruano

Compañías	Cantidad Empresas	Monto Millones (S/.)	%
Banca	15	413 547	89.1
Financieras	11	16 355	3.5
Cajas Municipales	12	28 780	6.2
Cajas Rurales	7	2 834	0.6
Edpyme	9	2 787	0.6
Total	54	464303	100

Nota: Tomado de PPT “Presentación del Sistema Financiero Peruano, setiembre 2019”, Superintendencia de Banca, Seguros y AFP [SBS], 2019.

Haciendo una desagregación de las empresas financieras podemos analizarlas entre banca y microfinancieras. Para analizar la banca en el Perú podemos decir que cuatro bancos se reparten más del 80% de la participación de este sector, estos bancos son: BCP, BBVA Continental, Scotiabank e Interbank, pudiera visualizarse como una concentración de empresas, pero son las grandes empresas las que recurren a estos bancos y las grandes empresas también tiene la elección de financiarse con créditos internacionales y sus propias empresas originarias con lo que se asegura la competencia (Semana Económica, 2019). Por otro lado, las micro y pequeñas empresas muestran una concentración aún más baja con

créditos a Financieras y Cajas Municipales. Se ve una clara diferenciación en grandes y pequeñas empresas y su elección para financiarse, las grandes empresas están recurriendo a los bancos y las pequeñas empresas recurren a las Cajas Municipales y Financieras (Asociación de Bancos del Perú [ASBANC], 2018).

Para analizar el sector más específico de financieras podemos analizar cómo es que están compitiendo actualmente. En los últimos tiempos las empresas financieras han mejorado sus políticas crediticias para la selección de sus clientes, esto ha provocado una pequeña baja en la cantidad de créditos suministrados, sin embargo existe un ambiente de mayor competencia entre las financieras que están bajando sus tasas de interés, por ejemplo desde mayo del 2018 a mayo del 2019 la tasa de interés para las pequeñas empresas bajó de 19.8% a 18.5% lo que está generando disminución de la morosidad y mejor captación de clientes, también en el 2018 se registró un aumento en captura de deudas anteriores con menores tasas de interés previa evaluación de los clientes. Como se puede ver la competencia en el sector financiero está colaborando a mejorar la selección de los clientes que ayuda a las empresas y a la disminución de las tasas de interés que favorece a los clientes. Por tal la rivalidad entre las empresas está creando valor al mercado (Banco Central de Reserva del Perú [BCRP], 2019).

3.2.4. Sectores relacionados y de apoyo

Este sector se refiere a las empresas u organización que sirven como proveedores o apalancamiento al sector de cual se requiere hacer el plan estratégico. En el caso del sector financiero en el Perú, este tiene proveedores de reclutamiento de personal, tercerización de servicios, trabajos en obras de infraestructura y el sector tecnológico y de comunicaciones (BBVA Continental, 2015). La modalidad de tercerización de reclutamiento de personal ha tomado un auge en el Perú con más de 100 mil trabajadores, a pesar que este sector tiene cierta vinculación la informalidad existen grandes empresas que cuentan con toda la reglamentación que exige la ley (Agencia Peruana de Noticias, 2019b).

Respecto a la tecnología como proveedor de las financieras se tiene a las empresas Fintech que prestan servicios financieros vinculados a innovaciones tecnológicas. El Perú tiene a más de 40 Fintech que brindan servicios a las financieras, sin embargo, existe poca normativa que regule y propicie su trabajo (Garvan, 2019). También la Superintendencia de Banca, seguros y AFP (SBS) en su boletín N° 35 del año 2018 indicó que viene trabajando para regular las Fintech y que el organismo encargado de la regulación sería la Superintendencia del Mercado de Valores SMV. El actual mercado financiero del Perú aun no trabaja de la mano con la tecnología, por su parte el gobierno debe poner mayor interés en regular los servicios de las empresas de tecnología a las financieras en beneficio a la sociedad. En el incipiente inicio de las Fintech en el país, trabajar con una daría cierta ventaja competitiva frente a los rivales (SBS, 2018).

3.2.5. Influencia del análisis en Financiera Oh!

En Perú se encuentra en una posición media en ventaja competitiva, puesto 64 entre 140 analizadas por el Banco Mundial, esto impulsado por la fuerza macroeconómica del país que radica en la apertura de los mercados y a la evaluación con indicadores internacionales, sin embargo en otros aspectos como la infraestructura para el desarrollo de los peruanos estamos muy retrasados, por otro lado, los demandantes en este caso los clientes cada vez tienen un mayor poder de adquisición y el empleo está aumentando con lo que en el futuro los clientes serán más exigentes en sus compras y elecciones de financiamiento. Al existir muchas carencias y aumentar los ingresos según reportes del INEI, lo que los peruanos buscan es cubrir sus necesidades cada vez con mayor exigencia. Además, el estado tiene buenos planes para continuar con el crecimiento económico del país a pesar de los cambios internacionales que pudieran llegar. Financiera Oh! debe estar preparada para atender una mayor y más exigente demanda en los próximos años.

El análisis y selección de clientes por medio de la morosidad ha mejorado las transacciones entre financieras y cliente. Por otro lado, el sector financiero en el Perú requiere una rápida reacción del estado para avanzar con la tecnología en beneficio de las empresas y los clientes, las Fintech serán el futuro de las transacciones financieras y un aliado estratégico que si nos adelantamos a tener, nos dará una ventaja competitiva frente a los demás. Financiera Oh! también debe aprovechar la tecnología para sacar ventaja de la competencia.

3.3. Análisis del Entorno PESTE

3.3.1. Fuerzas políticas, gubernamentales y legales (P)

Las fuerzas que determinan las normas y el ámbito a desarrollarse en la organización, pugna entre poderes y relaciones que pueden afectarla, generando variables como: estabilidad económica, política monetaria, política fiscal, regulaciones gubernamentales, legislación laboral, corrupción, desarrollo de la libre competencia, sistemas de gobierno y partidos políticos en el poder (D'Alessio, 2018).

Según el informe Perú Panorama General emitido por el Banco Mundial en abril del 2020, desde el 2002 hasta el 2019 el Perú ha tenido dos etapas en su estabilidad política y económica, la primera del 2002 al 2013 donde el PBI creció en promedio 6.1% anual y del 2014 al 2019 donde la economía se desaceleró a un crecimiento del PBI en 3.1% promedio anual, para el 2020 se espera que la economía peruana entre en recesión producto del impacto de la pandemia Covid-19 y por la naturaleza temporal del choque se proyecta que para el 2021 la economía se recupere fuertemente a tasas similares antes de la crisis (Banco Mundial, 2020). Según el artículo El Potencial y Oportunidad de la Economía Peruana publicado en marzo del 2020 por la cadena internacional CNN, en el aspecto internacional aparecen más noticias sobre temas políticos que económicos acerca del Perú a pesar que es uno de los países que más ha crecido en Latinoamérica en los últimos 20 años con un crecimiento sostenido superior a los otros países de la región, siendo su política monetaria y su estabilidad

económica un fuerte factor para la inversión internacional, por otro lado, el artículo también menciona que el Perú debe trabajar en superar su déficit en infraestructura y la informalidad (Montenegro, 2020).

En el Perú se ve una imagen de feroz batalla entre el poder ejecutivo y legislativo, con tres expresidentes investigados por el caso de Odebrecht y un cierre del congreso en el 2019 (Fariza, 2020). Para Michael Spence (Nobel de Economía) la inestabilidad política impide la implantación del gobierno de políticas económicas eficaces (Bueno, 2020). A pesar de los enunciados de expertos internacionales sobre la relación política - economía de un país, en el Perú la economía va separada de las tormentas políticas (Fariza, 2020). Ello se podría explicar en lo mencionado por el profesor de la Pontificia Universidad Católica del Perú, Félix Jiménez quien indicó que la estabilidad económica a pesar de los problemas políticos se debe al esquema de política macroeconómica creado entre 2001 y 2003 que ha permitido mantener estable la política fiscal y monetaria. (Fariza, 2020). Además la economista Pamela Ramos Blanco de Latin American Economist at Oxford Economics ha mencionado que en el Perú existe confianza en el Banco Central de Reserva del Perú (BCRP) y esta institución se ha mantenido independientemente de quien este en el gobierno (Fariza, 2020). Como resultado del análisis se ha encontrado las siguientes oportunidades y amenazas.

Oportunidades

- Aumento del PBI, según las proyecciones del BCR el crecimiento del Perú continuaría en forma positiva por lo que haría mayor flujo de dinero en el país.

Amenazas

- Conflictos políticos que podrían traer incertidumbre al país.

3.3.2. Fuerzas económicas y financieras (E)

Según D'Alessio (2008) indicó que se deben de considerar las fuerzas de las tendencias macroeconómicas, financieras y de inversiones, así como el poder adquisitivo de

los clientes, donde evalúan factores como PBI, poder adquisitivo de los consumidores, tasa de interés, inflación, riesgo país, fluctuación de precios, situación económica mundial e inversión extranjera.

Según el Instituto Peruano de Economía (IPE) publicó un análisis del crecimiento económico del Perú, el cual se encuentra atravesando una baja en el crecimiento del PBI de 3.9% a 3.2%, afectando de alguna u otra forma la actividad económica y movimiento del país y de cada región (Instituto Peruano de Economía [IEP], 2019). Teniendo en cuenta que este factor le permitirá a Oh! invertir en proyectos de crecimiento y expansión, ya sean en tiendas y clientes (IPE, 2019). Además el Ministerio de Economía y Finanzas (MEF) a través de su titular María Antonieta Alva indicó que habrá condiciones favorables para las entidades financieras, siendo que se emitirán préstamos de las empresas a través del Banco Central de Reserva del Perú con garantía del tesoro público y que tendrán bajas tasas de intereses, con una tasa de interés de referencia de 1.25% (El Peruano, 2020).

Según el INEI en los últimos años el consumo privado, obtuvo un aumento de 2,5%, actividad relacionada por el incremento de empleo e ingreso total de trabajadores, en segundo lugar el incremento del consumo del gobierno en 3.8% y la mejora de inversión bruta fija en 5.8% (Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2018). Esta tendencia posicionaría a Oh! con sus productos en un mercado que relativamente viene teniendo un crecimiento y demanda a esta necesidad de consumo en los diferentes sectores. Sin embargo, según la Ministra María Antonieta Alva indicó que por la pandemia Covid-19 en el 2020, el Perú ha perdido alrededor de dos millones de empleos, ante esto el MEF, anunció programas de reactivación de la economía hasta con el 17% del PBI, y al terminar la fase II de recuperación económica, el Perú habrá recuperados 455,000 puestos de trabajo, además que el gobierno ha considerado programas de trabajos temporales y trabajos en renovación de carreteras (Gestión, 2020).

Según el reporte de la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (SBS) en octubre 2019 en el Perú existen 55 empresas financieras conformadas por empresas bancarias, empresas financieras, cajas municipales, cajas rurales de ahorro y crédito, entidades de desarrollo de la pequeña y microempresa (Edpyme) y empresas de arrendamiento financiero, las mismas que hasta marzo del 2019 vieron generando un crecimiento 8,9% en la colocación de créditos directos (SBS, 2019). Por otro lado, en el sector de consumo relacionado a créditos al cual estaría enfocada Oh! ha venido teniendo un crecimiento y participación del mercado con un 22,01%, por montos que superan los S/.69, 606 Millones (Superintendencia de Banca, Seguros y AFP, 2019).

Durante el 2019 EE.UU. y China han estado en un conflicto comercial que se ha hecho sentir en la economía mundial (Da Costa, 2019). Por los conflictos comerciales la economía global ha experimentado su más bajo crecimiento en los últimos 10 años 2.3% en 2019 (United Nations [UN], 2020). También existe una guerra comercial por el petróleo, en el 2020 Rusia decidió ir libre en la comercialización del petróleo y Arabia Saudita por su parte decidió bajar los precios, a esto se sumó la baja demanda con la pandemia covid-19, esto tiene efectos en la economía mundial (Pont, 2020). De la evaluación hecha se pueden encontrar las siguientes oportunidades y amenazas:

Oportunidades

- Aumento de la demanda interna que llevará a la necesidad de contar con mayor financiamiento.
- Alianzas económicas internacionales.

Amenazas

- Política económica mundial rivalidad entre EE.UU. y China.
- Ingreso de nuevas financieras como competencias.

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

En el último censo, realizado en el año 2017, la población en el Perú llegó a los 31'237,385 habitantes, con una tendencia de crecimiento poblacional de 1.0%. Por otro lado, de acuerdo al estudio realizado por el Instituto Peruano de Economía (IPE), el Perú viene atravesando una economía dinámica y competitiva en sus 25 departamentos, siendo evaluados año a año en diferentes factores de competitividad que les ha permitido tener un indicador positivo y negativo en su infraestructura, economía, laboral, salud y entre otros. Es importante indicar, que los departamentos de Lima, Arequipa y Tacna son los más competitivos por el crecimiento en el indicador económico y social, en el caso de Cajamarca y Huánuco serían los menos competitivos en el país (INCORE, 2019). Sin embargo, cada departamento o región va teniendo una tasa de crecimiento poblacional diferenciada que los divide en tres grupos: De mayor crecimiento (2.0% y más), de crecimiento Intermedio (1,0% a 1.9%) y los de menor crecimiento (menos 1,0%). En relación a estos porcentajes, los departamentos van generando un ranking de ubicación de acuerdo a su crecimiento poblacional en zona urbana y rural (INEI, 2019).

En consecuencia, se ha identificado que en el periodo del censo 2017, la magnitud de habitantes con edad para trabajar aumentó a 22'128,833, es decir, personas mayores de 14 años a más que pueden desempeñar una labor y generar ingresos en sus hogares de modo formal o informal y dependiente o independiente (INEI, 2019). De acuerdo a los estudios realizados la Asociación Peruana de Empresas de Investigación de Mercado (APEIM), ha identificado que el nivel socioeconómico (NSE), en el año 2018, de la población en Lima se encuentra distribuida porcentualmente de la siguiente forma : NSE A (4.3%), NSE B (23.4%), NSE C (42.6%), NSE D(24.1%), NSE E(5.6%), para el caso de los departamentos dentro del país en el sector urbano más rural está distribuido en NSE A (1.6%), NSE B (10.8%), NSE C (27.1%), NSE D (26.8%), NSE E(33.7%) (APEIM, 2018).

Por consiguiente, el 8.8% de la población acuerdo al perfil socioeconómico cuenta con una tarjeta de crédito para su consumo. Adicional a ello, que se tiene un mercado del 57.7% de la población que no cuenta con un producto financiero. Esto le va a permitir a Oh! tener una idea del potencial crecimiento en clientes de acuerdo a sus ingresos económico que pueda generar la población en la diferentes actividades que se desarrollen (APEIM, 2018).

Las tendencias de consumo de la población de acuerdo a sus gastos han venido teniendo una variación en su adquisición de los diferentes productos, en el caso de la alimentación, comida y víveres obtuvieron el 40%, en ropa 37%, en pagar servicios 36%, en los estudios de los hijos u otro familiar 23% y transporte diario pasajes 17% (Ipsos, 2018).

Por lo expuesto, se tiene las siguientes oportunidades y amenazas:

Oportunidades

- Aumento de la población con edad de estar activo en el sector financiero, se tendría clientes potenciales.
- Influencia en los sectores económicos de mayor consumo.

Amenazas

- Variación de la tasa de interés de referencia.

3.3.4. Fuerzas tecnológicas y científicas (T)

La evolución en el uso de tecnología ha permitido que los habitantes y las empresas en nuestro país tengan al internet como una herramienta y uso constante de sus actividades diarias. De acuerdo al censo realizado en el año 2017 se logró identificar que 2'314,182 hogares en nuestro país vienen teniendo acceso al internet, es decir, un incremento del 28% en relación a los años anteriores, teniendo la población un mayor poder adquisitivo de compra virtuales y pagos de servicios. Por otro lado, debemos de saber que el 72% de los habitantes en sus hogares no cuentan con un servicio de internet (INEI, 2019).

Un reciente estudio realizado por Ipsos Perú nos da una alerta de que el 85% de los millennials, personas entre los 21 y 35 años, son digitales y se conectan constantemente al internet e interactúan en diferentes aplicaciones, pero no tienen una decisión de compra porque no se sienten seguros y desconfían de las transacciones virtuales o en línea, solo el 15% rompe esta barrera y lo hace (Ipsos, 2018). La Asociación Peruana de Empresas de Investigación de Mercado (APEIM) ha identificado que el 94.7% de la población de acuerdo a su nivel socioeconómico utilizan diferentes formas para comunicarse a cualquier distancia, ya sea por email, chat, redes sociales, etc., el cual viene generando una tendencia y flexibilidad en la población en la forma de cómo llegar a sus clientes, familia, empresas, etc. (APEIM, 2018). Por lo expuesto, se tiene las siguientes oportunidades y amenazas:

Oportunidades

- Aumento del poder adquisitivo de la población.

Amenazas

- Falta de seguridad en las transacciones financieras digitales.
- Falta de ingreso a la era digital y nuevas tecnologías.

3.3.5. Fuerzas ecológicas y ambientales (E)

El estado Peruano actualmente interviene generando normas y protocolos que le permitan a las organizaciones desarrollar la conservación y sostenibilidad del medio ambiente y su participación activa con ella. Adicional a ello, las organizaciones deben de acondicionar sus procesos en beneficio de la salud y desarrollo completo de las personas o sus colaboradores. Asimismo, hoy en día las organizaciones van generando una responsabilidad social compartida con el fin de poder generar prácticas del biocomercio con un valor agregado (Ministerio del Medio Ambiente, 2009).

Sobre los desastre naturales se podría llamar al coronavirus como una catástrofe natural similar a la de un terremoto ya que produce un bajón en la actividad económica y se

tiene prioridades en salvar vidas (Massa, 2020). Debido al coronavirus la economía mundial se encuentra en una recesión nunca antes vista desde la Gran Depresión, para el 2020 se prevé que el ingreso per cápita se contraiga en 170 países, pero se proyecta que para el 2021 la economía se recupere de manera parcial (Gopinath, 2020). Por otro lado, el Director de la Maestría en Gestión Pública de ESAN Cesar Fuentes indicó que el Perú no cuenta con una buena Gestión Pública que podrían dejar los desastres naturales en el país (ESAN, 2019). Por lo expuesto, se tiene las siguientes oportunidades y amenazas:

Oportunidades

- Alianzas estratégicas con otras empresas.

Amenazas

- Desastres naturales con efecto negativo en la economía del país.

3.4. Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE)

Tabla 4

Matriz de Evaluación de Factores Externos

Factores Externos que son Clave		Peso	Calificación	Peso Ponderado
Ítem	Oportunidades			
1	Aumento de la demanda interna que llevará a la necesidad de contar con mayor financiamiento.	0.09	3	0.27
2	Aumento de la población con edad de estar activo en el sector financiero, se tendría clientes potenciales.	0.08	3	0.24
3	Aumento del PBI, según las proyecciones del BCR el crecimiento del Perú continuaría en forma positiva por lo que haría mayor flujo de dinero en el país.	0.07	3	0.21
4	Influencia en los sectores económicos de mayor consumo	0.06	2	0.12
5	Aumento del poder adquisitivo de la población.	0.08	3	0.24
6	Alianzas económicas internacionales	0.08	2	0.16
7	Alianzas estratégicas con otras empresas	0.08	3	0.24
	Amenazas			
1	Conflictos políticos que traerían incertidumbre y desaceleración de las inversiones.	0.08	2	0.16
2	Política económica Mundial, rivalidad entre EE.UU. y China.	0.04	1	0.04
3	Ingreso de nuevas financieras como competencia.	0.05	3	0.15
4	Falta de ingreso a la era digital y nuevas tecnologías.	0.08	4	0.32
5	Variación de la tasa de interés de referencia.	0.06	2	0.12
6	Falta de seguridad en las transacciones financieras digitales.	0.08	2	0.16
7	Desastres naturales con efecto negativo en la economía del país	0.07	2	0.14
	Total	1.00		2.57

3.5. Financiera Oh! y Sus Competidores.

Los competidores de Financiera Oh! son la tarjeta Ripley, tarjeta CMR y la tarjeta Cencosud, estas tres tarjetas son la principal competencia y son usadas por tienda Saga Falabella, tienda departamental Ripley y tiendas Metro respectivamente (Financiera Oh!, 2019).

3.5.1. Poder de negociación de los proveedores

Financiera Oh! tiene como principales proveedores a las empresas multinacionales de servicios financieros como Mastercard y Visa que facilitan sus transferencias electrónicas y a la empresa Lumens para la impresión de sus tarjetas plásticas. Internacionalmente la marca Visa supera a Mastercard en 10 millones de establecimientos donde puede ser usada, pero a nivel nacional las dos marcas tienen igual representación ya que los establecimientos nacionales suelen tener acceso a Visa y Mastercard (Acosta, 2019). En sus primeros años de funcionamiento Financiera Oh! contaba con tarjetas Mastercard, sin embargo, desde hace unos años tomó la decisión de cambiar paulatinamente a Visa, de esta manera está demostrando que puede elegir con qué servicio financiera quedarse, esto es una ventaja nacional donde los establecimientos normalmente cuentan con acceso a ambas marcas de tarjetas Visa y Mastercard.

Financiera Oh! se presenta como la actual líder en crecimiento en el mercado, hasta el 2018 mantenía el 10% de todas las tarjetas en el país contando entre financieras y bancos, esto le da un poder y atractivo para las empresas de servicios financieros ya que con este porcentaje le otorga un poder de negociación frente a los proveedores. En el 2019 Financiera Oh! llegó a tener 1'122,000 emisiones de tarjetas, sólo superada con Ripley y CMR con 1'198,000 y 1'522,000 respectivamente (Financiera Oh!, 2019).

3.5.2. Poder de negociación de los compradores.

Respecto a sus clientes Financiera Oh! ha mantenido tres estrategias que le han permitido expandirse en los últimos años, las estrategias son: mejorar la relación con el cliente, mejorar en el ámbito tecnológico y crecer como organización (Financiera Oh!, 2018).

Financiera Oh! en los últimos años se ha esforzado por ofrecer una de las más altas tasas 6% para depósitos a plazo fijos (Ninahuanca, 2019), convirtiéndose en un atractivo para los clientes. Por otro lado Financiera Oh! está creciendo en sus convenios y alianzas con establecimientos para compra con tarjeta Oh! ya que las ofertas en sus establecimientos de compra van ligados a los servicios financieros que presta, sin embargo la competencia como Banco Falabella y Banco Ripley con sus tarjetas CMR y Ripley se presentan como sustitutos a tarjeta Oh! debido a que CMR también tiene alianza con la tienda por departamento Saga Falabella y la tarjeta Ripley con la tienda departamental Ripley, por varios años hubo una lucha entre Saga Falabella y Ripley por tener mayor participación hasta que en el 2009 ingresó al mercado Oechsle, esta tienda en alianza con Financiera Oh! ha logrado captar el 10% de participación en el mercado (Ochoa, 2019).

Por tal Financiera Oh! se ha propuesto tener una mayor participación en el mercado en base al mejoramiento de la relación con sus clientes (Financiera Oh!, 2018). A pesar que los clientes de Financiera Oh! están creciendo en los últimos años, estos tienen el poder de ir a la competencia y optar por otros productos sustitutos como tarjetas CMR, Ripley o Cencosud. Oh! debe trabajar con la fidelización y atención al cliente conociendo que los establecimientos con los que tiene alianzas tienen también sustitutos y además continuar creando estrategias y alianzas con otros establecimientos.

3.5.3. Amenaza de los sustitutos

Desde el 2010 Financiera Oh! ha participado en el mercado de tarjetas de crédito de consumo en establecimientos asociados. Sin embargo, en los últimos años ha tratado de

expandirse con nuevos productos por depósitos a plazo de CTS. Financiera Oh! comparte el liderazgo en emisión de tarjetas en el 2018 con cuatro principales bancos Banco de Crédito, Scotiabank, BBVA e Interbank, sin embargo también compite con Ripley, Cencosud y Banco Falabella (Financiera Oh!, 2018).

En el 2018 sólo el 12% de los peruanos tenía acceso a una tarjeta de crédito, en el Perú el pago en efectivo es el de mayor uso para las transacciones financieras. Los altos niveles de informalidad y corrupción en el país son factores por lo que el efectivo (dinero) continúa siendo como medio de pago mayoritario en el Perú, las tarjetas de crédito como medio de pago están teniendo en los últimos años una elevada aceptación por los peruanos lo que ha llevado a un mayor consumo interno y una dinámica de la economía (Agencia Andina de Noticias, 2018). Desde el 2012 al 2017 el uso de tarjetas de crédito tuvo 30% de uso y se ha ubicado en tercer lugar de los instrumentos bancarios utilizados para las transacciones. Por lo visto en el Perú el mercado de tarjetas de crédito está en crecimiento y tiene potencial para continuar creciendo, la tarjeta de crédito se ha convertido en el sustituto del efectivo, sin embargo en los últimos años apareció la criptomoneda (ASBANC, 2018b).

La criptomoneda es una nueva forma de realizar las compras, la criptomoneda reemplaza al efectivo, las tarjetas y no necesita celular para poder realizar la transacción, el Coin es la criptomoneda que tiene todas las formas de pago y que se está haciendo popular a nivel mundial (Finanzas Personales, 2013). En el entorno digital en el que se está desarrollando la criptomoneda el BCRP está evaluando que el valor que aporta la criptomoneda no sólo de ser, sino, dar una alternativa de transacción digital apoyando en la estabilidad macroeconómica del Perú (BCRP, 2019b). Sin embargo, las criptomonedas están elevando su uso, para junio del 2019 el Perú ocupa el tercer lugar en Latinoamérica en uso de esta moneda digital, por tal las financieras deben estar preparadas y mejorar sus servicios para atraer más clientes y lograr fidelización de los mismos (Gestión, 2019b).

Debido al alto porcentaje todavía de uso del efectivo de la población peruana, principalmente a la desinformación y menor uso de internet, las tarjetas de crédito mantienen una esperanza a corto plazo de convertirse en líder en la forma de pago de los peruanos.

3.5.4. Amenaza de los entrantes

Banco Cencosud es la entidad financiera que comenzó sus operaciones en el Perú en el 2012 y ahora se encuentra en expansión financiera, Cencosud en el año 2018 tuvo un incremento de su parque de tarjetas en 7.8%, y un ROE de 6.8% en el 2018, si bien estos valores son menores a los obtenidos por Financiera Oh! en el mismo año, esta empresa está captando más clientes (Banco Cencosud S.A., 2019).

3.5.5. Rivalidad de los competidores

Financiera Oh! compite directamente con Banco Falabella, existe mucha rivalidad por la captación de clientes entre estas dos financieras, Banco Falabella tiene un mayor número de posiciones de tarjeta CMR en el Perú, lo cual le da una ventaja frente a sus rivales, en este caso sobre Financiera Oh! y su tarjeta Oh!. Además, el Banco Ripley cuenta con un mayor número de tarjetas registradas en el mercado, por tal Financiera Oh! tiene fuertes competidores a los que en base al servicio al cliente y su innovación espera vencer (Banco Falabella Perú S.A., 2019).

Estas empresas financieras continuamente están evaluando sus ratios y la competencia para realizar sus proyecciones, trabajos y estudios de mercado.

3.6. Financiera Oh! y Sus Referentes

Financiera Oh! tiene como uno de sus referentes al Banco Interbank del mismo grupo económico, en el 2018 el Banco Interbank obtuvo el cuarto puesto en el ranking BrandZ Perú Top 20 este ranking agrupa a las empresas con las marcas más valoradas en el Perú, en 2018 Interbank fue premiado como el Banco del Año por The Banker que es una prestigiosa revista inglesa, también en este año Interbank alcanzó una utilidad neta de S/. 1,040.1 millones y

continúa con su estrategia de ser más digital y ampliar sus canales informáticos (Interbank, 2018). Por otro lado, siendo una organización del mismo grupo, Financiera Oh! la considera como un referente para ampliar y mejorar sus competencias.

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

La matriz de perfil competitivo nos va ayudar a conocer cuáles son los competidores, sus fortalezas y sus debilidades con vinculación al sector financiero. Asimismo, la matriz nos va a dar una visión de cuál es la posición de la Financiera Oh! en la industria Financiera (D'Alessio, 2008).

Para la elaboración de la MPR se realizó una investigación a financieras de otros países con similares transacciones de Financiera Oh!, las financieras con las que se comparó fueron: Saga Falabella Chile que ocupa el puesto siete en el ranking financiero chileno hecho por la comunidad Financiera Online Rankig (Samuel, 2020), Servifinanzas con su tarjeta departamental Olímpica ofrece una tasa de interés cercana al promedio en Colombia y tiene buena presencia en este país (Gonzales J., 2019), la financiera Liverpool con su tarjeta del mismo nombre que es una tarjeta visa clásica que también es aceptada en diferentes establecimientos, pero sus beneficios giran en torno a las tiendas departamentales Liverpool, esta posee una tasa promedio de 30% que en comparación con otras financieras tradicionales tiene una más baja tasa de interés (Kardmatch, 2020), y la financiera Brandesco con su tarjeta Lojas Americanas que es usada en gran parte de Brasil (ver Tabla 5).

Todas las financieras obtuvieron un puntaje superior a Financiera Oh! lo cual demuestra que financiera Oh! debe implementar planes para tener una mayor participación en el mercado (ver Tabla 6).

Tabla 5

Matriz de Perfil Competitivo (MPC)

Empresa	Financiera Oh!		Banco Falabella		Banco Ripley		Banco Cencosud		
	Peso Grado	Ponderado	Peso Grado	Ponderado	Peso Grado	Ponderado	Peso Grado	Ponderado	
Factores críticos para el éxito	A	B	A X B	C	A X C	D	A X D	E	A X E
Participación en el mercado financiero.	0.15	2	0.30	4	0.60	3	0.45	1	0.15
Tasa de crecimiento de la industria financiera.	0.15	4	0.60	2	0.30	2	0.30	1	0.15
Alianzas estratégicas con ofertas exclusivas	0.15	3	0.45	4	0.60	1	0.15	2	0.30
Atención al cliente	0.14	2	0.28	1	0.14	1	0.14	1	0.14
Tasas de interés (Costo de créditos)	0.14	3	0.42	4	0.56	2	0.28	1	0.14
Uso de la tecnología en la industria	0.13	3	0.39	3	0.39	3	0.39	4	0.52
Perdidas por clientes en riesgo y no pagos	0.14	2	0.28	4	0.56	3	0.42	1	0.14
Total	1.00		2.72		3.15		2.13		1.54
Orden			2°		1°		3°		4°

Tabla 6

Matriz de Perfil Referencial (MPR)

FACTORES CRÍTICOS PARA EL ÉXITO	Financiera Oh!			CMR Falabella - Chile		Serfinanzas - tarjeta Olímpica- Colombia		El Puerto de Liverpool- Tarjeta Liverpool- México		Brandesco Brasil-tarjeta Lojas Americanas	
	Peso	Grado	Pondera do	Grado	Pondera do	Grado	Pondera do	Grado	Pondera do	Grado	Pondera do
	A	B	A X B	C	A X C	D	A X D	E	A X E	F	A X F
Participación en el mercado financiero.	0,15	2	0,30	2	0,30	4	0,60	3	0,45	4	0,60
Tasa de crecimiento de la industria financiera.	0,15	4	0,60	3	0,45	3	0,45	4	0,60	4	0,60
Alianzas estratégicas con ofertas exclusivas	0,15	3	0,45	2	0,30	3	0,45	2	0,30	3	0,45
Atención al cliente	0,14	2	0,28	3	0,42	3	0,42	3	0,42	3	0,42
Tasas de interés (Costo de créditos)	0,14	3	0,42	4	0,56	2	0,28	4	0,56	4	0,56
Uso de la tecnología en la industria	0,13	3	0,39	4	0,52	3	0,39	3	0,39	4	0,52
Perdidas por clientes en riesgo y no pagos	0,14	2	0,28	2	0,28	2	0,28	1	0,14	2	0,28
Total	1,00		2,72		2,83		2,87		2,86		3,43
Orden			2°		1°		3°		4°		4°

3.8. Conclusiones

Luego de analizar el potencial en los aspectos demográfico, geográfico, económico, tecnológico y científico, el Perú cuenta con:

- Gran potencial de clientes, peruanos que en los próximos 5 años estarán aptos para ingresar al sistema financiero (INEI, 2019).
- El Perú es un socio geográfico estratégico con Asia por el oeste y el mar Atlántico con Brasil por el este.
- El Perú ha mantenido en los últimos años crecimientos del PBI superiores a los países de la región (Banco Mundial, 2019).
- En tecnología el Perú ha mejorado, pero el 72% de los hogares peruanos no cuenta con servicio de internet (INEI, 2019).

Sobre la competitividad del país según la World Economic Forum el Perú se ubica en una posición intermedia a nivel mundial donde destaca su estabilidad macroeconómica, pero tiene debilidades en cuanto a su infraestructura y su grado de informalidad (WEF, 2018). El Perú se encuentra en años de desaceleración económica con un aumento del PBI en 3% anual, pero este es superior al promedio de los países de la región (Banco Mundial, 2019).

Si bien el país tiene 54 entidades financieras la mayor concentración se da en la banca, a pesar de esto son las micro y pequeñas empresas las que recurren a las financieras para avalarse económicamente, en los últimos años la competencia entre financieras hizo una mejor competencia mejorando las tasa de interés para los clientes y evitando más riesgos (BCRP, 2018). Las financieras competencia de Financiera Oh! empezaron la programación digital, por lo cual Oh! no debe quedarse atrás y debe innovar en tecnología y capacitación a sus clientes.

Luego del análisis PESTE se encontraron las siguientes fortalezas y amenazas para Financiera Oh!

Oportunidades

- Aumento de la demanda interna que llevará a la necesidad de contar con mayor financiamiento.
- Aumento de la población con edad de estar activo en el sector financiero, se tendría clientes potenciales.
- Aumento del PBI, según las proyecciones del BCR el crecimiento del Perú continuaría en forma positiva por lo que haría mayor flujo de dinero en el país.
- Influencia en los sectores económicos de mayor consumo
- Aumento del poder adquisitivo de la población.
- Alianzas económicas internacionales
- Alianzas estratégicas con otras empresas

Amenazas

- Conflictos políticos que traerían incertidumbre y desaceleración de las inversiones.
- Política económica Mundial, rivalidad entre EE.UU. y China.
- Ingreso de nuevas financieras como competencia.
- Falta de ingreso a la era digital y nuevas tecnologías.
- Variación de la tasa de interés de referencia.
- Seguridad en las transacciones financieras digitales.
- Desastres naturales con influencia en la economía del país

Sobre sus proveedores, en la emisión de tarjetas Financiera Oh! ha podido cambiar de Mastercard a Visa desde hace algunos años, además que en el Perú los establecimientos cuentan con el servicio para atender en estas dos marcas multinacionales, esto le ha dado el respaldo frente a sus proveedores. Sobre sus competidores, Financiera Oh! tiene a Banco Saga Falabella y Banco Ripley cada una con su tarjeta bandera de consumo, además de tener al banco Cencosud como último entrante en el mercado de tarjetas de consumo, a pesar de los

rivales y los entrantes Financiera Oh! ha podido liderar en crecimiento en el parque de tarjetas con un 13.3% con su tarjeta Oh! (Financiera Oh!, 2019).

Por tanto se concluye que existen condiciones favorables para el crecimiento de Financiera Oh! en el mercado financiero peruano, esto se ha demostrado en los últimos años liderado en crecimiento, a pesar que en el 2020 el mundo y el país se encuentra en recesión económica por el covid-19, se espera que para los siguientes años desde el 2021 la economía se recupere, por tanto Oh! deberá mantenerse actualizada y aprovechar la coyuntura para ser más digital y llegar a más clientes.



Capítulo IV: Evaluación Interna

4.1. Análisis Interno AMOFHIT

En el capítulo número cuatro realizaremos un análisis de los diferentes factores internos de la empresa, los cuales son (a) Administración y gerencia, (b) Marketing y ventas, (c) Operaciones (d) Finanzas y contabilidad, (e) Recursos humanos y cultura, (f) Sistemas de información y comunicaciones (g) Tecnología investigación y desarrollo, todo esto en base al modelo secuencial del proceso estratégico (D'Alessio, 2008).

Es importante mencionar, que el presente análisis se hace en base al estado actual de las áreas, el potencial y las deficiencias con las que cuentan, para que a partir de allí se planteen las estrategias necesarias para el crecimiento sostenible de Oh!

4.1.1. Administración y gerencia (A)

Oh! es una de las empresas del Grupo Intercorp, grupo empresarial líder en el sector financiero, retail, inmobiliario y educación, con diez años en el mercado, Oh! cuenta con un gran prestigio debido al respaldo del grupo al cual pertenece y la oferta de valor actual que puede ofrecer a sus clientes, debido a los socios estratégicos con los que cuenta y le permite estar presente en todos los principales retail y marcas reconocidas a nivel nacional, esto definitivamente es su principal ventaja competitiva, lo que le permite ofrecer más productos atrayendo cada vez mayor número de clientes de los diferentes niveles socioeconómicos del país. Su actual Directorio está conformado por personas con experiencia en el rubro financiero, el actual Gerente es Augusto Rey Vallarino, Ingeniero Industrial, con maestría en Wharton School, lleva 10 años en el Grupo Intercorp, ocupa el cargo de CFO de Financiera Oh! desde su fundación (Informe Anual Financiera Oh!, 2019).

Es importante indicar que su gestión, ha logrado un crecimiento sostenido y altamente enfocado al cliente, se destaca por presentar estrategias para la digitalización de los procesos y su efectividad en procesos de servicios al cliente, además de llevar a la marca a posicionarse

en el mercado, una de las acciones que se tomó es cambiar de nombre a la empresa de Financiera Uno, pasó a ser Financiera Oh!, ahora la marca Oh! es conocida en el mercado Peruano (Informe Anual Financiera Oh!, 2019).

Al potencial de la tarjeta y su oferta de valor que le brinda al cliente, se identifica el descontento en la atención y la no recomendación del cliente, medidos por el NPS, que actualmente es 15%, los puntos de dolor detectados son la falta de transparencia en la información, el cliente no recibe su estado de cuenta y manifiesta que no recibe información rápida y oportuna (Informe Anual Financiera Oh!, 2019).

Fortalezas:

- Gran oferta de valor para sus clientes, ofreciendo descuentos y promociones en los principales retail del Perú.
- Pertenecer a uno de los principales grupos económicos del Perú, con excelente reputación y con presencia en diferentes sectores.
- Presencia en los retail más importantes del Perú.
- Posicionamiento de marca en el mercado peruano.

Debilidades:

- Bajo nivel de satisfacción en el servicio de atención al cliente, bajo NPS 15%.

4.1.2. Marketing y ventas (M)

El Marketing entendido como “un proceso administrativo y social, a través del cual individuos y grupos obtienen lo que necesitan y desean mediante la generación, la oferta y el intercambio de productos de valor con sus iguales” (Kotler, 2009), de la investigación realizada a Oh! podemos mencionar que los productos con los que cuenta son cinco, siendo su producto principal y el que origina la relación del cliente con la empresa la tarjeta de crédito Oh!, también llamada Tarjeta Oh!, que es el primer producto que ofrece la empresa a sus clientes, sólo tiene dos categorías tarjeta Clásica y tarjeta Internacional (Tarifario Tarjeta Oh!

2019). Mientras su competidor Banco Falabella con su tarjeta CMR, cuenta con mayor estatus en sus tarjetas como Visa Platinum y Visa Signature.

También cuenta con productos de efectivo a tasas de acuerdo al perfil del cliente, siendo estas en algunos casos tasas muy competitivas en préstamos personales 16%, 25% y 45%, también cuenta con la disposición de efectivo directamente de sus tarjetas, donde su tasa si es más alta que sus competidores 98%, además cuenta con productos de seguros de vida y Oncológicos, y por último a partir del 2018 cuenta con sus productos pasivos que les permite fondearse, CTS y Depósito a plazo fijo. Asimismo, sus competidores directos al ser Bancos cuentan con mayor cantidad de productos pasivos (Informe Anual Financiera Oh!, 2019).

Respecto al market share de la empresa, esta cuenta con un 11% de participación de mercado de las Financieras o Bancos retailers del Perú, frente a los competidores Banco Falabella, Banco Ripley y Cencosud, con capitales del país Chileno. Actualmente Oh! tiene 105 agencias, repartidas en todas las regiones del Perú, esto debido a que sus agencias están instaladas en los Supermercados Plaza Veja , Tiendas Oechsle, Promart y Economax (Informe Anual Financiera Oh! , 2020).

Respecto a los costos , comisiones y tasas de intereses, las tasas de Oh! son muy competitivas, ya que les ofrece a sus clientes tasas especiales en los departamentos de electro y computo , muebles y colchones y máquinas deportivas en sus tiendas socias de Plaza Veja, Oechsle y Promart de 42% y 49% respectivamente, según Tarifario publicado en su página web, los cuales son comparados con las tasas de sus competidores CMR y Tarjeta Ripley, sus comisiones según los respectivos tarifarios nos muestran que no tienen diferencia (Tarifario Tarjeta Oh!, 2019).

Fortalezas:

- Excelente cobertura de su red de tiendas, lo que le permite hacer buen número de captaciones mensuales.

- Presencia en los retailers más representativos del País.
- Tasas acordes y competitivas en el mercado.

Debilidades:

- No cuenta con categorías en sus tarjetas, como Oro, Platinum o Signature.
- Las tasas más altas en disposición de efectivo.

4.1.3. Operaciones y Logística (O)

El área de operaciones implica las funciones de producción, calidad, logística y mantenimiento, y la encargada de ejecutar la producción de servicios y bienes (D'Alessio, 2008).

Oh! cuenta con una red de agencias, llamadas Finantiendas, no todas cuentan con el mismo formato layout, ya que depende del tamaño de la agencia y de la tienda donde se encuentra, también la antigüedad de las tiendas, las tiendas de origen tienen el formato de atención de cliente sentado, otras son formato de atención de pie, otras islas pequeñas. Las instalaciones y equipos de cómputo se encuentran en buen estado, sus instalaciones no son como las de una entidad bancaria tradicional, ya que su equipo de ventas no necesita computadoras para realizar su gestión, la única área completamente implementada y muy bien distribuida es la plataforma de atención al cliente, no se cuenta con más áreas en la agencia, ya que para las funciones de venta y asesoría es suficiente, como se trata de bienes intangibles y servicios no es necesario tener almacenes o cadena de suministros, sus requerimientos son abastecidos directamente por sus proveedores. No cuenta con un programa de atención eficiente, en algunas agencias las personas no saben cuál es su turno de atención debido a la deficiencia de su formato, en otras agencias los clientes tienen que formar cola para ser atendidos (Memoria Anual Financiera Oh!,2020).

Las áreas operativas y logísticas están centralizadas en su sede central, ubicadas en la ciudad de Lima.

En cuanto al mantenimiento Oh, terceriza sus servicios de mantenimiento técnico de infraestructura y limpieza de equipos, en cuanto a la seguridad y limpieza de sus agencias, estas son atendidas por el personal de las empresas donde se encuentran instaladas y son parte del contrato entre Oh! y los retailers.

Fortalezas:

- Plataforma de atención adecuada con equipos modernos.
- Formato de layout acorde al tamaño de cada tienda, lo que los hace ser eficientes.

Debilidades:

- No cuenta con un servicio eficiente de llamada de atención al cliente.
- Al estar centralizada en Lima sus operaciones, cuando hay algún inconveniente en las agencias, tienen que esperar la solución desde Lima.

4.1.4. Finanzas y contabilidad (F)

Con respecto al área de finanzas y contabilidad, esta es el área que se encarga de proveer o conseguir los recursos financieros y demás recursos a un costo óptimo para la empresa y que le permita operar eficientemente (D'Alessio, 2008). Según los Estados Financieros de Financiera Oh! (2019), se realiza el siguiente análisis financiero del 2019 comparándolo con los resultados del 2018.

- Activo, Según sus Estados Financieros al 31 de Diciembre del 2019 y de 2018, Oh! reporta activos por S/.1'919,387.00, mostrando un crecimiento de 29% respecto al mes anterior que fue S/.1'486,699.00, siendo las Cartera de créditos netos los que tienen mayor participación en los activos de la empresa con S/.1'506,847.00 millones, 21% mayor que el año anterior, cuyo resultado fue de S/.1'240,899.00. Su disponible al 2019 es de S/.241,759, concentrados en los depósitos en el Banco Central de Reserva del Perú con 200,204

- Pasivo, al cierre del 2019, el pasivo de Oh! corresponde a S/.1'532,760, frente a los S/. 1'170,402 del año anterior, presentando un incremento de S/.362, 358, que representa el 31%, la mayor concentración del pasivo se encuentra en la cuenta de Valores y títulos en circulación que corresponde a S/.766, 441 en el 2019, S/.11,508 menos que el año anterior, un crecimiento importante en los pasivos de Oh! Obligaciones con el público que incremento de S/.44,522 en el 2018 a S/.427, 825 en el 2019
 - Patrimonio, al cierre del ejercicio 2019 el patrimonio de Oh! fue de S/.386, 627, frente a S/.316, 297, creciendo un 22%, un 20% del Total pasivo y patrimonio neto y presentando un decrecimiento frente al año anterior debido a los resultados acumulados.
 - Su Estado de Resultados nos muestra crecimiento en el Margen Financiero Bruto a S/.438,128, esto se da por su importante crecimiento en los Ingresos Financieros que en el 2019 fueron de S/.511,372, frente a los S/.402,360 del 2018, este incremento importante se debe a las mayores comisiones que se cobraron a los clientes, específicamente por las comisiones cobradas por el uso de las tarjetas de crédito y la intermediación por la venta de seguros, cabe resaltar que estas comisiones es una principal fuente de ingreso para Oh!, ya que representa el 27.9% del total y está por encima del porcentaje de sus competidores. Se espera que para los próximos años este ingreso disminuya por la digitalización de los servicios, impulsada en su mayoría debido a las restricciones de aislamiento social en respuesta al COVID 19 y al plan de digitalización de la misma empresa, se reducirán varias comisiones.
- A pesar de que la provisión para créditos de cobranza dudosa se incrementó considerablemente de S/.158, 335 en el 2018 a S/.220, 901 en el 2019, el mayor

gasto en provisiones es por el crecimiento de la cartera y de las provisiones voluntarias de parte de Oh! a fin de administrar eficientemente su cartera pesada, lo mismo sucedió con los gastos por servicios financieros y el resultado por operaciones financieras, ello debido al incremento de sus colocaciones y a la administración de sus nuevos productos pasivos como CTS y depósitos a plazo. El Estado de resultados integrales nos muestra que la utilidad financiera creció de 65,298 millones en el 2018 a 70,330 millones en el 2019, un incremento de 8%, la mayor captación de clientes generaron un incremento de los ingresos financieros en 27.1%, debido al mayor ingreso de depósitos de personas naturales, como parte del fondeo de la empresa, sus gastos financieros se incrementaron en 33.4%, por consiguiente el margen financiero bruto bajó a 85.5 % , frente a 86.2% en el 2018, abriendo la brecha con su competidor más cercano, en este caso Saga Falabella con 87.9%.

Su ratio de eficiencia viene mejorando los últimos años, pasando del 44% en el 2017 a 41% en el 2018, manteniendo el ratio en el 2019 (Memoria Anual Financiera Oh!,2020).

A pesar de estos incrementos de gastos, Oh! obtuvo un incremento de utilidades de 8% en relación al año anterior, obtuvieron unas utilidades de S/.70, 330 millones, con un ROAA a 4.1% y ROEE 20.0%, este crecimiento sigue siendo positivo y favorable en comparación a los resultados de sus competidores. Asimismo, se obtuvo una cartera pesada alrededor del 10.5% (Informe Anual Financiera Oh!, 2020).

Fortalezas:

- Crecimiento sostenido y positivo de sus Ingresos Financieros.
- Mejora en sus costos Financieros.
- Mejora de ratios de eficiencia de 44% a 41%.
- Utilidades, ROAA y ROEE en crecimiento en el período 2017 al 2019.

Debilidades:

- Alto gasto en provisiones debido a su cartera pesada.
- Cartera pesada alrededor del 10.5%.
- Reducción de ingresos financieros debido a la digitalización de los servicios.

4.1.5. Recursos Humanos (H)

“El recurso humano constituye el activo más valioso de toda la organización, movilizándolo los recursos tangibles e intangibles, haciendo funcionar el ciclo operativo, y estableciendo las relaciones que permitan a la organización lograr sus objetivos” (D’Alessio, 2008). Recursos Humanos es una de las áreas con mejores resultados en la empresa, esto debido a la implementación de prácticas exitosas en la empresa, se tiene una cultura organizacional impregnada en los colaboradores, promoviendo en la conducta de sus colaboradores los valores de la empresa, donde se les hace sentir que los colaboradores son lo más importante para la empresa, bajo su lema ¡Juntos construimos un gran lugar para trabajar! y el propósito remarcado en la mente de los colaboradores y en espacios físicos de su sede central y canales de comunicación “Ayudar a los peruanos a disfrutar el presente mientras construimos juntos su futuro”, Oh! al cierre del 2019 contaba con 1815 colaboradores, distribuidos un 50% en Lima y el otros 50% en Provincia (Informe Anual Financiera Oh! ,2019). Oh! cuenta con la medición de clima laboral, de manera semestral, también evalúa a sus colaboradores con la evaluación de desempeño anualmente, lo que permite mantener una constante evaluación de crecimiento para sus colaboradores.

En el 2019 Oh! obtuvo varios reconocimientos, desde el Great Place To Work, mejor lugar para trabajar para millennials, para mujeres, el premio Par Comunidad Aequales, que premia la equidad de género en las empresas, reconocimiento de ABE – Asociación de Buenos empleadores, y Ganador del primer lugar del Concurso Buenas Prácticas Laborales del Ministerio del trabajo. Oh! tiene sistemas de compensaciones acorde y superior al

mercado, con equidad de género, cuenta con área de capacitación que se encuentra constantemente validando los conocimientos de los empleadores y promoviendo mayores capacitaciones, la línea de carrera está basada en la meritocracia y los lineamientos detallados en sus circulares de línea de carrera. Cuenta con un código de ética validado por Intercorp Retail, con políticas y sanciones definidas, además cuenta con su propia aplicación llamada “Somos Oh” donde los colaboradores pueden interactuar, y encuentran todos sus beneficios e información de interés para todo colaborador, las sanciones también pueden aplicarse desde la aplicación, revisar el Reglamento Interno de trabajo, pueden desde la aplicación los colaboradores ingresar sus descansos médicos, revisar sus beneficios del Club Intercorp. También cuentan con un aplicativo llamado We Connect, donde los colaboradores pueden actualizar a sus asegurados, ingresar vacaciones, descargar sus boletas de pago etc, también los colaboradores cuentan con una cuponera de tiempo libre adicional donde los colaboradores tienen los Beneficios Oh! que son beneficios adicionales a los otorgados por la ley, pueden solicitar ausencias por aniversario, reuniones en el colegio de sus hijos, matrimonio, nacimiento de hijo, consultas médicas, préstamos sin intereses, beneficios exclusivos con la tarjeta, etc. También Oh! cuenta con varios programas de reconocimiento, estos son los programas “Logroh!” “Genioh!”, “Te Veoh!”, “Liderazgoh!” y “Creciendoh!”, en estos programas se reconoce la excelencia, compromiso y talento de los colaboradores.

El reto que tiene Oh! es la rotación de su personal, ya que a pesar de tener buenas prácticas laborales, el 50% de sus colaboradores pertenecen al área de ventas, lo cual por la naturaleza de sus funciones tiene una alta rotación, llegando a niveles de 60%, complicándoles en el cumplimiento de metas comerciales en algunas zonas debido a la rotación y al proceso de selección centralizado en Lima, no se cuenta con presencia de jefe o encargado de recursos humanos en las agencias.

Fortalezas:

- Reconocidos por la organización Great Place to work, como una de las mejores empresas para trabajar en el Perú.
- Excelentes programas de compensaciones, línea de carrera y beneficios.

Debilidades:

- Alta rotación en su fuerza de ventas.

4.1.6. Sistemas de información y Comunicaciones (I)

Los sistemas de Información y Comunicaciones brindan el soporte para la toma de decisiones, cumplimiento de metas comerciales y de marketing, procesos productivos, integrados con los clientes y con sus proveedores, etc. Un sistema gerencial efectivo en cuanto al sistema de información y comunicaciones es capaz de retroalimentar todos los procesos en la empresa (D'Alessio, 2008). En oh! cuentan con sistemas de información acorde a las necesidades de las áreas, cuentan con medios de comunicación interna como las Circulares de Gerencia, un programa llamado Agenda Comercial donde se cuelgan las circulares y tareas específicas para el área comercial, correos corporativos como medios de comunicación interna, haciendo uso de las aplicaciones para las reuniones utilizan el aplicativo Zoom.

También como medio de comunicación interna utilizan su aplicación “Somos Oh”, WhatsApp, cuentan con un grupo de Facebook privado donde comparten sus actividades llamado Conectadohs, la intranet donde cuelgan todos sus reportes comerciales y su canal para reportar hechos no éticos (www.conetica.pe).

La comunicación con clientes es a través de todos sus canales de atención, presencial, call center, página web, correo, redes sociales, aplicación Tarjeta Oh!, canal de youtube y otras aplicaciones digitales, los clientes usan poco los canales digitales de comunicación y siguen visitando las agencias para comunicación directa.

Con sus proveedores cuentan con aplicativos propios de sus proveedores.

En cuanto a sus sistemas informáticos son muy avanzados, ¡ya que actualmente Oh! se encuentra casi al 100% digitalizado, su software de riesgos y para evaluación de clientes están implementados correctamente con nuestras políticas, optimizando el proceso de administración de los créditos. El reto por mejorar de Oh! son sus constantes caídas de sistemas, al momento de la evaluación y los días de pago donde al existir una caída de sistema no se puede comprar y tampoco pagar con la tarjeta, ocasionando malestar de los clientes y los reclamos por el mismo motivo.

Fortalezas:

- Canales de comunicación internos adecuados.
- Software de riesgos acorde al perfil de los clientes que busca Oh!

Debilidades:

- Clientes en su mayoría siguen usando el canal presencial.
- Caídas de sistemas constantes, causando el malestar con sus clientes.

4.1.7. Tecnología e investigación y Desarrollo (T)

Es importante la investigación y Desarrollo que se efectuó en una empresa, esto con el fin de desarrollar nuevos productos, optimizar procesos y mejorar la calidad (D'Alessio, 2008). En una entrevista a Augusto Rey, gerente CEO de Oh!, publicado en la revista Aptitus, menciona que En Oh! cuentan con un departamento de investigación y desarrollo que constantemente está en la búsqueda de nuevos productos y la mejorar de procesos, que incluso cuentan con un laboratorio llamado Victoria Lab, donde se desarrollan nuevos productos. Sus nuevos desarrollos están enfocados al cliente, siempre buscando innovar en nuevas soluciones, están enfocados en la transformación digital, participan de talleres, creaciones en la Universidad corporativa del Grupo Intercorp e incluso realizan viajes dentro del programa looking Out, donde emprenden viajes a empresas importantes como Google,

visitan países como Miami, Sao Paolo, o reciben visitas de empresarios Coreanos, luego se comparten y se ponen en práctica nuevas innovaciones. El reto para financiera es llegar a digitalizar a sus clientes y que sus colaboradores se comprometan en este gran reto.

Fortalezas:

- Tecnología e Investigación enfocada en el cliente.
- Programas looking out, traer prácticas tecnológicas de afuera.
- Laboratorio de desarrollo de nuevas tecnologías.

Debilidades:

- Poca digitalización de sus clientes.

4.2. Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI)

Según D'Alessio (2013) indicó que la matriz MEFI sirve para formular la estrategia de la empresa, resume y evalúa las fortalezas y debilidades más importantes dentro de las áreas operativas. En el caso de Oh! se identificaron 19 factores a los cuales se les otorgó un peso entre 0 y 1 de acuerdo al peso entre factores para alcanzar el éxito de empresa, también se le otorgó una calificación del 1 al 4, donde 1 representa una debilidad mayor, 2 representa una debilidad menor, 3 representa una fortaleza menor y 4 representa una fortaleza mayor. El promedio ponderado que obtuvimos de nuestra matriz es 2.96, lo que significa que Oh! es una empresa con una posición interna con fortaleza (ver Tabla 7).

4.3. Conclusiones

El análisis de Oh!, podemos concluir que tiene grandes fortalezas para seguir creciendo, el respaldo económico con el que cuenta, la oferta de valor que le brinda a sus clientes, la presencia en los retailers más importantes del Perú, la gran cobertura de su red de tiendas en las regiones más importantes del país, incrementando sus colocaciones, hace que esta empresa siga creciendo en ingresos financieros y que haya presentado utilidades crecientes desde su fundación, ROEE y ROAA también crecieron, mejorando sus ratios de

eficiencia a 41%, por lo tanto debe mantener las estrategias que llevaron a este nivel, ya que a pesar de considerarse por su tiempo de fundación, una empresa joven aún , ha logrado buenos retornos a la inversión, de seguir a ese ritmo de crecimiento y manteniendo la tendencia de sus indicadores, Oh! en pocos años será capaz de autofinanciarse en su totalidad.(Memoria Anual Financiera Oh!,2020).

Las debilidades internas de Oh! son: (a) bajo nivel de satisfacción en el servicio de atención al cliente, con un NPS de 15%, (b) operaciones centralizadas en Lima, (c) alto gasto de provisiones de su cartera pesada, (d) cartera pesada alrededor de 10.5%, (e) alta rotación en la fuerza de ventas, (c) caídas de sistema constantes, en estas debilidades Oh! deberá centrarse, y trabajar estrategias y objetivos a largo y corto plazo que lleven a superar estas debilidades, al lograrlo serán mucho más rentables, eficientes, con mayores retornos y generaran su posicionamiento de marca en el país con gran aceptación en el mercado.

La matriz EFI nos da el resultado de 2.96, lo que nos indica que es una organización con una fortaleza interna muy importante para la compañía, lo que permitirá seguir creciendo (ver Tabla 7).

Tabla 7

Matriz de Factores Internos (EFI)

Factores Internos Clave		Peso	Calificación	Peso Ponderado
Fortalezas				
1	Gran oferta de valor para sus clientes, ofreciendo descuentos y promociones en los principales retail del Perú.	0.10	4	0.40
2	Pertenecer a uno de los principales grupos económicos del Perú, con excelente reputación y con presencia en diferentes sectores.	0.06	4	0.24
3	Presencia en los retail más importantes del Perú.	0.06	4	0.24
4	Excelente cobertura de su red de tiendas, lo que le permite hacer buen número de captaciones mensuales.	0.06	3	0.18
5	Crecimiento sostenido y positivo de sus Ingresos Financieros.	0.06	4	0.24
6	Mejora en sus costos Financieros.	0.06	3	0.18
7	Mejora de ratios de eficiencia de 44.0% a 41%.	0.06	4	0.24
8	Utilidades, ROAA y ROEE en crecimiento año a año	0.06	4	0.24
9	Reconocidos por la organización Great Place to work, como una de las mejores empresas para trabajar en el Perú.	0.05	4	0.20
10	Software de Riesgos acorde al perfil de los clientes que busca Oh!	0.05	4	0.20
11	Tecnología e Investigación enfocada en el cliente	0.05	3	0.15
Debilidades				
1	Bajo nivel de satisfacción en el servicio de atención al cliente, bajo NPS 15%.	0.06	1	0.06
2	Operaciones centralizadas en Lima, cuando hay algún inconveniente en las agencias, tienen que esperar la solución desde Lima.	0.05	1	0.05
3	Alto gasto en provisiones debido a su cartera pesada	0.06	2	0.12
4	Cartera pesada alrededor del 10.5%.	0.06	2	0.12
5	Alta rotación en su fuerza de ventas.	0.05	1	0.05
6	Caídas de sistemas constantes, causando el malestar con sus clientes.	0.05	1	0.05
TOTAL		1.00		2.96

Nota: 1 = Debilidad mayor, 2 = Debilidad menor, 3 = Fortaleza menor y 4 = Fortaleza mayor

Capítulo V: Intereses de Financiera Oh! y Objetivos Largo Plazo

5.1. Intereses de la Financiera Oh!

Según D'Alessio (2013) indicó que cada organización maneja diferentes intereses con el fin de poder lograr sus objetivos y obtener éxito en el mercado, de acuerdo al sector en el que se desarrolla y compite en un largo plazo. De acuerdo a la visión de Oh! se tienen diferentes objetivos enfocadas en su crecimiento como financiera dentro del mercado de la banca, que le permitirá tener una orientación futura y hacia dónde quieren llegar de manera objetiva.

Actualmente, Oh! maneja un plan estratégico 2017 -2021, que le ha permitido tener un crecimiento económico y posicionamiento en mercado presentando crecimiento en la colocación en los últimos años, con la misma tendencia creciente y positiva en los diferentes canales de compras. Por otro lado, Oh! al pertenecer al grupo Intercorp, enfocado en el retail moderno, le va a permitir enlazarse con las tiendas del grupo en los diferentes segmentos, como educación, consumo, servicios, etc, en sus tiendas y marcas: Promart, Plaza Vea, Oechsle, Casa Andina, Zegel Ipae, entre otros, convirtiéndola en una entidad financiera con una tarjeta atractiva para el consumidor (Informe Anual Financiera Oh!, 2019). Por consiguiente, esto le permitiría a Oh! obtener una mejora en los ratios de rentabilidad con atractivos retornos.

De acuerdo a los factores externos en relación a las oportunidades que tiene Oh! se presentan a continuación las diferentes alternativas de éxitos que se detallan como intereses.

Crecimiento en la participación del mercado Peruano.

Incrementar y mejorar los canales de atención.

Desarrollo de plataforma digital para los servicios de venta y postventa.

Amplia colocación de tarjetas de crédito y portafolio de productos.

Incrementar la participación en el comercio electrónico.

Alta aceptación, valoración y fidelización de parte de los clientes.

Personal capacitado y con experiencia en el rubro retail.

5.2. Potencial de la Financiera Oh!

Según D'Alessio (2013) indicó que para determinar los factores potenciales de toda organización se deben de analizar los diferentes factores internos y externos en siete dominios: (a) administración y gerencia, (b) marketing, ventas e investigación de mercados, (c) operaciones, logística e infraestructura, (d) finanzas y contabilidad (e) recursos humanos y cultura, (f) sistemas de información y comunicaciones y (g) tecnología investigación y desarrollo, los cuales a continuación serán analizados:

Administración y gerencia. En este caso Oh! pertenece a uno de los principales grupos económicos del país (Intercorp) y cuenta con un directorio conformado por personas líderes en el rubro. Sin embargo Oh!, cuenta bajo nivel de satisfacción en el servicio de atención al cliente, lo que no le permite tener una buena valoración y recomendación del cliente, NPS 15% al año 2019.

Marketing, ventas e investigación de mercado. Presencia en los principales retail del país, generándoles posicionamiento en el mercado por su amplia cobertura de agencias o canales. Por otro lado, una ventaja competitiva es que Oh! maneja tasas de interés atractivas en el mercado y como desventaja no cuenta con categorías de tarjetas como: Oro, Platinum, Black etc, que les permita diferenciar a sus clientes.

El área de marketing está bien implementada y cuenta con una amplia data de gustos, preferencias, niveles de compra, perfiles, etc. que le que le permiten a Oh! generar campañas exitosas de colocación, participación y promociones en sus diferentes socios estratégicos y alianzas con comercios asociados.

Operaciones, logística e infraestructura. Las operaciones en Oh! se alinean al formato de agencia con el que se cuenta, algunos formatos requieren mayor nivel de

operación que otros, generando costos adicionales, existen algunos quiebres en el nivel operativo, generalmente cuando se trata de transacciones duplicadas o no reconocidas por el cliente. En cuanto a la logística existen deficiencias ya que no se cuenta con programas que alerten las diferentes necesidades de las agencias, actualmente las solicitudes se realizan manualmente y hay que respetar un cronograma de atención. En cuanto a la infraestructura Oh! tiene diferentes formatos de Layout acorde al tamaño de cada tienda, estos pueden ser agencia tradicional, agencia tecnológica o isla de atención que los hace diferenciarse de sus competidores y ahorrar costos.

Finanzas y contabilidad. A pesar de la inversión e incrementos de gastos, Oh! obtuvo un aumento de utilidades del 8% en relación al año anterior, lo cual ha generado unas utilidades de S/.70'300,000 mejorando los niveles de ROAA a 4.1% y ROEE 20.0%, este crecimiento sigue siendo positivo año a año y favorable en comparación a los resultados de sus competidores. Por otro lado, como desventaja obtuvo cartera pesada alrededor del 10.5% (Informe Anual Financiera Oh!, 2020).

Recursos humanos y cultura. Actualmente Oh! es una empresa reconocida por el Great Place to Work como uno de los mejores lugares para trabajar en Perú, además de haber logrado varios reconocimientos por sus buenas prácticas laborales y la cultura de su organización, a pesar de ello Oh! tiene una alta rotación de personal en el área de ventas y asesores de servicio al cliente, llegando a tener una rotación en estas áreas del 60%, complicándoles en el cumplimiento de metas comerciales en algunas zonas debido a la rotación y al proceso de selección centralizado en Lima, no se cuenta con presencia de jefe o encargado de recursos humanos en las agencias de las regiones.

Sistemas de información y comunicaciones. En cuanto a sus sistemas informáticos son muy avanzados, cuenta con un software de riesgos y para evaluación de clientes están implementados correctamente con las políticas de la financiera, optimizando el proceso de

administración de los créditos. El reto por mejorar de Oh! son sus constantes caídas de sistemas, al momento de la evaluación y los días de pago donde al existir una caída de sistema no se puede comprar y tampoco pagar con la tarjeta, ocasionando malestar de los clientes y los reclamos por el mismo motivo, los cuales terminan en cancelaciones tempranas de la tarjeta.

Tecnología investigación y desarrollo. El reto para Oh! es llegar a digitalizar a sus clientes con el fin de utilizar las diferentes plataformas que se han desarrollado con total seguridad, actualmente existe un laboratorio de Investigación y desarrollo de nuevos productos, también los viajes de las diferentes gerencias a otros países para replicar acciones exitosas y avanzadas de otros países, sin embargo, es una tarea a largo plazo desarrollada por la financiera, en la cual se incluye una participación activa del colaborador, con el fin de comprometerse en este gran reto.

5.3. Principios Cardinales de la Financiera Oh!

Según D'Alessio (2013) indicó que los principios cardinales nos permiten identificar las oportunidades y amenazas de la organización en relación a su entorno. En ese sentido, se van analizar los siguientes principios cardinales que influyen en Oh!

- Influencia de terceras partes.

Las Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (SBS) en conjunto con las entidades financieras viene desarrollando una inclusión financiera, a fin de ir expandiendo un sistema financiero en el país de forma estable, de esta manera se reduce la informalidad e irregularidad en los mecanismos o procesos de evaluación que le permite a las entidades innovar e incluir a los diversos segmentos de la población. En consecuencia, esto le va a permitir a los ciudadanos y a las entidades financieras acceder a diversos beneficios e intereses de ambas partes con total transparencia y aportar información necesaria en el sistema de prevención y lavados de activos y del financiamiento del terrorismo. Por otro lado, las

entidades financieras deben enfocarse en tres factores tales como: El acceso (Atención e infraestructura de acuerdo a su expansión geográfica) Uso (consumo de productos y servicios financieros) y Calidad (Productos que se ajusten a la población) (SBS, 2019).

Según el Reporte de Indicadores de Inclusión Financiera de los Sistemas Financieros, de Seguros y Pensiones (2018) indicó que los puntos de atención en el sistema financiero se han venido incrementando paulatinamente, entre los años 2013 y 2018, con 797 por cada 100 mil habitantes adultos, entre agencias, ATM y Cajeros corresponsales, entre otros, con el fin de poder atender la demanda de crecimiento en el mercado. Asimismo, los ratios de créditos sobre PBI aumento de 33.6% a 40.6% y los ratios de depósitos sobre PBI de 32.27% a 38.56% (SBS, 2018). Ante ello, las entidades financieras se están descentralizando y creciendo hacia las diferentes regiones o zonas geográficas del país para poder atender esa necesidad del mercado.

Es importante indicar, que las entidades financieras en el Perú son reguladas y controladas por los siguientes entidades : Banco Central de Reserva del Perú (BCRP), Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (SBS), Comisión Nacional Supervisora de Empresas y Valores (CONASEV) y Superintendencia de Administración de Fondos de Pensiones(SAFP), dependiendo del sector en el cual se desarrollan, las mismas que en conjunto con el estado vienen generando estrategias de fortalecimiento de la economía en nuestro país y desarrollo de las buenas prácticas contra el sistema de prevención de lavados de activos (SBS, 2018).

- Lazos pasados y presentes.

La banca en el mercado viene creciendo a fin de atender las necesidades de los clientes en el sector financiero. Oh! cuenta con una ventaja competitiva en el sector retail, por pertenecer al grupo Intercorp, ya que trabaja con los socios estratégicos o empresas que pertenecen al grupo, lo que le permite incrementar su colocación al tener presencia en los

retailers más importantes. Oh!, tiene un parque de tarjetas de 1'122,000 al cierre del 2019 con una colocación activa de S/.1,623.9 millones según resultados del 2019, lo que le permite tener un crecimiento de 22% respecto al año 2018, generando una tasa mayor de crecimiento respecto a sus competidores como los son: Falabella (9.3%), Ripley (3.2%) y Cencosud (12%). Por consiguiente Oh!, tiene una mayor demanda de tarjetas en los retailers, lo que genera un mayor crecimiento en el sistema financiero ante sus principales competidores. Las alianzas estratégicas comerciales con otras empresas del grupo Intercorp, le permiten a Oh!, mostrar una ventaja competitiva, aún en las regiones donde no tiene presencia. A esto le debemos de sumar el portafolio de productos competitivos, que le brinda al cliente una mayor dimensión, utilización y consumo de la misma (Informe Anual Financiera Oh!, 2020).

- Contrabalance de Intereses

Actualmente Oh! ha venido posicionando la colocación de su tarjeta de créditos en el mercado, siendo este su primer plan estratégico, el cual se ha logrado paulatinamente. En consecuencia, este ha sido único interés en común contra las demás financieras, con el fin de obtener una mayor participación del mercado. Sin embargo, al tener una amplia demanda en sus tarjetas no les ha permitido en paralelo generar otras alternativas de soluciones en beneficio del cliente, como generar plataformas tecnológicas fáciles y flexibles al usuario que le permite utilizarla en un mejor entorno y con amplios beneficios de la misma. Por otro lado, trabajar con sus proveedores Mastercard y Visa la categorización, con el fin de diversificar la categoría de las mismas y generar una diferenciación en sus clientes, esto le daría un mayor ingreso a un nicho de mercado del cual no están participando. Por consiguiente, podrían competir directamente con los bancos y financieras direccionadas al consumo y generar nuevos productos con tasas competitivas en el mercado, teniendo el respaldo del Grupo Intercorp. Una de las ventajas competitivas son los múltiples canales de atención con los cuenta Oh!, para ello se tendría que educar al cliente a la utilización de los mismos, con

costos cero, ahorrando tiempo, a la vez permitirá que Oh! mejore su NPS logrando fidelización y recomendación de sus clientes.

- Conservación de los enemigos

Los clientes cada día vienen utilizando la tecnología como una herramienta que les permite ahorrar tiempo en sus operaciones y les brinde información oportuna a lo que desean, prueba de ello, es que el e-commerce viene creciendo en el mercado convirtiéndose en un nuevo reto para Oh! ante la demanda de compras en los diferentes canales virtuales que vienen manejando las diferentes tiendas retail locales o extranjeras, en lo cual Oh! debe trabajar en incrementar la participación en las ventas de las mismas. Ante ello, podrán conocer las necesidades de sus clientes y ofrecerle los otros productos que manejan en el mercado en los diferentes canales del grupo Intercorp. En ese sentido, en el mercado van ir ingresando diferentes competidores con ventajas competitivas, para lo cual deben seguir innovando en diferentes alternativas tecnológicas y a fin que el cliente pueda realizar operaciones o transacciones a través de la banca móvil en cualquier parte del país. Otra ventaja competitiva que tiene Oh! es la data de los clientes que recurren a los diferentes comercios a los que está asociado, con lo cual podría crear promociones y beneficios de acuerdo al perfil de sus clientes diferenciándose de su competencia.

5.4. Matriz de Intereses Organizacionales de la Financiera Oh!

En la matriz podemos identificar los diferentes intereses que tiene Oh! en el sector financiero. En consecuencia, este le va a permitir tener un crecimiento económico, pero todo ello depende del correcto crecimiento en su participación del mercado en los diferentes canales de retail, con un amplio canal de atención a sus clientes, con un enfoque tecnológico, desarrollo de plataformas en beneficio del usuario, mejorando su NPS. Por otro lado, seguir creciendo en sus productos y con los actuales clientes se puede manejar una venta cruzada ofreciendo otros productos.

Tabla 8

Matriz de Interés de Financiera Oh! (MIO)

Interés Organizacional	Intensidad del Interés		
	Vital	Importante	Periférico
1. Crecimiento en la participación del mercado Peruano.	*Bancos, Financiera, Falabella, Cencosud, Ripley	**SBS, SMV, BCRP	
2. Incrementar y mejorar los canales de atención.		*SBS, SMV, BCRP, SBS, Estado, Clientes	*SBS, SMV, BCRP, SBS, Estado, Clientes
3. Desarrollo de plataforma tecnológica en la banca digital.	*SBS, BCRP, SMV **Bancos, Financieras, Cajas		
4. Amplia colocación de tarjetas de crédito y portafolio de productos.	*SBS, BCRP, SMV **Bancos, Financieras, Cajas		
5. Alta aceptación y ser reconocidos por el clientes – NPS		**SBS, SMV, BCRP, SBS, Financieras, Cajas, Cooperativas, Edpyme	*SBS, SMV, BCRP, SBS.
6. Capacitación de personal	*SBS, SMV, BCRP, SBS, Financieras, Cajas, Cooperativas, Edpyme		

Nota: (*) Intereses comunes (**) Intereses Opuestos.

Por esa razón, Oh! tiene un amplio accionar para posicionar a la tarjeta en la mente del cliente, como la mejor alternativa en mercado retail y financiero, con promociones y beneficios a los clientes, permitiéndoles generar un ventaja competitiva en mercado ante sus competidores. Asimismo, el personal debe de estar capacitado e identificar cualquier fraude en la documentación y evaluación del cliente, con el fin de no incrementar la tasa de morosidad de la financiera, para ello, las capacitaciones a sus colaboradores de forma

constante les van a permitir reducir riesgos. Otro interés organizacional es la mejora de la plataforma virtual, haciendo uso de la tecnología. En consecuencia, todo este enfoque le permitirá a Oh! brindar una buena calidad en atención al cliente, con un amplio portafolio de productos, con un manejo adecuado en la gestión de calidad.

5.5. Objetivos de Largo Plazo de Financiera Oh!

De acuerdo a la nueva visión planteada y con el fin de alcanzarla, Oh! debe tener en claro cuáles serán los objetivos a largo plazo para el 2025. Ante ello, procederemos a detallar los objetivos de acuerdo al análisis realizado.

Objetivo de Largo Plazo 1 (OLP1)

Oh!, para el 2025, debe tener en el mercado 1'879,000 tarjetas, con lo cual incrementará su participación. Al cierre del 2019 cuenta con 1'122,000 tarjetas en el mercado peruano.

Objetivo de Largo Plazo 2 (OLP2)

Al 2025, Oh!, debe disminuir los gastos reduciéndolo a S/ 182'000,000. Al cierre del año 2019 mantienen un gasto anual de S/ 248'120,000.

Objetivo de Largo Plazo 3 (OLP3)

Al 2025, Oh!, debe de incrementar sus desembolsos de crédito efectivo a S/. 1 400'000, 000. Su saldo actual en crédito de efectivo S/ 845'000,000.

Objetivo de Largo Plazo 4 (OLP4)

Para el 2025, Financiera Oh! debe atender al 70% de sus clientes post venta, por los canales digitales, actualmente solo son atendidos por este canal el 5% de sus clientes.

Objetivo de Largo Plazo 5 (OLP5)

Al 2025, Oh! debe incrementar su participación en las ventas digitales de las tiendas retail y otros comercios a un 30%, actualmente solo participa con el 5%.

Objetivo de Largo Plazo 6 (OLP6)

Al 2025, Oh! debe de incrementar el nivel de satisfacción y recomendación al 40% (NPS), con el fin de mejorar la experiencia del cliente en los diferentes canales, actualmente el NPS es de 15%.

5.6. Conclusiones

Oh! como financiera tiene un gran reto en el mercado y en su crecimiento a nivel territorial, en canales de atención, en tecnología y en las personas que son el principal valor de la financiera. Oh! cuenta con el respaldo del grupo Intercorp y sus empresas retail que le da una ventaja competitiva en el mercado. Por ello, no podemos dejar de observar a los competidores en el mercado, los cuales pueden crecer con estrategias o alianzas, con tecnología, entre otros, ya sean estos locales y extranjeros. Por otro lado Oh!, cuenta con un directorio que conoce el mercado y las tendencias del mismo, lo cual le permite poder desarrollar sinergias y estrategias con el grupo Intercorp, en beneficio del cliente logrando que la tarjeta sea muy atractiva. Asimismo, Oh! debe ir generando un crecimiento en el portafolio de sus productos y mejorar su participación en las ventas del comercio electrónico de sus comercios asociados, con el fin de poder obtener mayores ingresos, una utilidad mayor y seguir invirtiendo en más recursos que le permita seguir creciendo en participación de mercado.

Capítulo VI: El Proceso Estratégico

En este capítulo se desarrollan las estrategias para alcanzar la visión deseada de Oh! En ese sentido, se tomará como precedente el análisis realizado anteriormente en los diferentes factores externos e internos explicados en las matrices. En consecuencia, en su primer desarrollo se utilizarán las siguientes matrices: (a) MFODA, (b) MPEYEA, (c) MBCG, (d) MIE, (e) MGE y en su segundo desarrollo tomaremos las encontradas en el primero para finalmente seleccionar las estrategias deseadas por medio de las matrices: (a) MDE, (b) MCPE, (c) MR y (d) ME.

6.1. Matriz de Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas (MFODA)

La Matriz de Fortalezas Oportunidades Debilidades y Amenazas es una de las matrices más importantes y utilizadas para el análisis interno y externo de las organizaciones, sea esta pequeña, mediana o grande. El desarrollo de la misma ha permitido generar diferentes estrategias para Oh!, concedidas de las Oportunidades y Amenazas (MEFE) y Fortaleza y Debilidades (MEFI). En ese sentido, se han generado 18 estrategias detalladas (ver Tabla 9).

El resultado de la MFODA ha generado estrategias alternativas externas intensivas como: penetración de mercados, desarrollo de productos y desarrollo de mercados. Del mismo modo, se han generado estrategias alternativas externas de diversificación como: diversificación concéntrica y estrategias alternativas defensivas como: atrincheramiento, aventura conjunta y desinversión. Como se muestra en la MFODA predominan las estrategias intensivas, esto nos muestra que la organización está en una etapa competitiva frente a sus rivales y en el mercado financiero. Todas las fortalezas, oportunidades, amenazas y debilidades han sido enlazadas y cada estrategia generada muestra qué factores o fuerzas fueron tomadas en cuenta al momento de su creación.

Tabla 9

Matriz FODA.

FORTALEZAS – F		DEBILIDADES - D
1	Gran oferta de valor para sus clientes, ofreciendo descuentos y promociones en los principales retail del Perú.	1 Bajo nivel de satisfacción en el servicio de atención al cliente, bajo NPS 15%.
2	Pertenecer a uno de los principales grupos económicos del Perú, con excelente reputación y con presencia en diferentes sectores.	2 Operaciones centralizadas en Lima, cuando hay algún inconveniente en las agencias, tienen que esperar la solución desde Lima
3	Presencia en los retail más importantes del Perú.	3 Alto gasto en provisiones debido a su cartera pesada
4	Excelente cobertura de su red de tiendas, lo que le permite hacer buen número de captaciones mensuales.	4 Cartera pesada alrededor del 10.5%.
5	Crecimiento sostenido y positivo de sus ingresos financieros.	5 Alta rotación en su fuerza de ventas.
6	Mejora en sus costos financieros	6 Caídas de sistemas constantes, causando el malestar con sus clientes.
7	Mejora de ratios de eficiencia de 44% a 41%.	7 Poco uso de la tarjeta Oh! como medio de pago en el comercio electrónico.
8	Utilidades, ROAA y ROEE en crecimiento.	8 Alta cancelación de las tarjetas por parte de los clientes.
9	Reconocidos por la organización Great Place to Work, como una de las mejores empresas para trabajar en el Perú.	
10	Software de Riesgos acorde al perfil de los clientes que busca Oh!	
11	Tecnología e investigación enfocada en el cliente	
OPORTUNIDADES - O	ESTRATEGIAS – FO	ESTRATEGIAS - DO
1 Aumento de la demanda interna que llevará a la necesidad de contar con mayor financiamiento.	1 Desarrollar nuevos productos para los futuros potenciales clientes, productos como: seguros de vida, fondo de ahorros, tarjetas de débito (bancarización de clientes) préstamos dirigidos. F1, F5, F2, F11, O1, O2, O5 (Desarrollo de productos).	1 Desarrollar líneas de crédito a clientes de bajo score con líneas de crédito cortas, lo que nos permitirá llegar a más clientes y reducir el riesgo de morosidad. D3, D4, D7, O1, O2, O3, O4 (Diversificación concéntrica).
2 Aumento de la población con edad de estar activo en el sector financiero, se tendría clientes potenciales.	2 Generar penetración en el mercado a través de alianzas estratégicas con establecimientos como cadenas de consumo, hoteles, restaurantes, agencias de viajes. F2, F3, O4, O1, O7, O9 (Penetración de Mercados).	2 Desarrollar un software para plataforma de pagos en convenios con la empresa MCprocesos. D1, D6, D8, O7 (Aventura conjunta).
3 Aumento del PBI, según las proyecciones del BCR el crecimiento del Perú continuaría en forma positiva por lo que haría mayor flujo de dinero en el país.	3 Apertura nuevas agencias en cada nuevo Oechsle, Plaza Veá y Promart. F3, F4, O3, O5, O7 (Desarrollo de mercados).	3 Implementar un staff de proveedores locales, que nos permitan solucionar inconvenientes en las agencias. D1, D2, O6 (Aventura conjunta).
4 Influencia en los sectores económicos de mayor consumo	4 Generar promociones de acuerdo al perfil del cliente. F3, F4, F11, O3, O4, O5 (Desarrollo de producto).	4 Desarrollar un programa de educación financiera para los clientes. D3, D4, D8, O1, O2, O4 (Diversificación concéntrica).
5 Aumento del poder adquisitivo de la población.	5 Utilizar la plataforma digital para la captación de nuevos clientes F10, F11, O4, O5 (Desarrollo de producto).	
6 Alianzas económicas internacionales.		
7 Alianzas estratégicas con otras empresas.		
AMENAZAS - A	ESTRATEGIAS – FA	ESTRATEGIAS - DA
1 Conflictos políticos que traerían incertidumbre y desaceleración de las inversiones.	1 Incrementar la oferta de valor de la tarjeta Oh! generando mayores beneficios a los clientes como una ventaja competitiva. F1, F5, F6, A3 (Desarrollo de producto).	1 Educación financiera digital para los clientes superando expectativas, mejorando la valoración y recomendación de los clientes. D1, D8, A4 (Diversificación concéntrica).
2 Política económica Mundial, rivalidad entre EE.UU. y China.	2 Creación de una tarjeta empresarial para atraer al mercado corporativo. F2, F5, F6, F10, F11, A1, A2, A3, A5 (Desarrollo de mercado).	2 Creación de canales de autoatención ahorrándoles tiempo a los clientes. D1, D2, D6, D8, A3, A4, A6 (Desarrollo de productos).
3 Ingreso de nuevas financieras como competencia.	3 Incentivar el uso de la tecnología por parte de los clientes generando canales de autoatención, reduciendo costos de operación y ahorrándoles tiempo a los clientes. F10, F11, A4. (Desarrollo de producto).	3 Desarrollar alianzas con empresas estratégicas para impulsar el uso de tarjetas de crédito Oh! como principal medio de pago en las compras electrónicas de los clientes. D1, D7, A4, A6 (Aventura conjunta).
4 Falta de ingreso a la era digital y nuevas tecnologías.	4 Generar plan de contingencia para reducir el impacto económico frente a desastres naturales o tecnológicos (Hackers) A1, A7, A6, A2, F5, F6, F7 (Atrincheramiento).	4 Tercerizar el área de Call Center y riesgos de la empresa. D1, D8, A6. (Desinversión).
5 Variación de la tasa de interés de referencia.	5 Generar convenios con compañía de seguros para ampliar el portafolio de seguros a todo riesgo para nuestros clientes. F2, F4, F10, F11 A1, A2, A3, A7 (Aventura conjunta / Desarrollo de producto).	
6 Falta de seguridad en las transacciones financieras digitales.		
7 Desastres naturales con efecto negativo en la economía del país		

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

La matriz PEYEA combina cuatro factores: (a) la fortaleza de la industria, (b) la estabilidad del entorno, (c) la ventaja competitiva y (d) fortaleza financiera del negocio, del resultado cuantitativo se desprende un polígono y un vector que da señal de cuál sería la estrategia más apropiada para la organización. En el trazado de los ejes, se ubican cuatro cuadrantes: agresivo, competitivo, conservador y defensivo (D'Alessio, 2008).

Tabla 10

Matriz PEYEA.

Posición estratégica interna		Posición estratégica externa	
Fortaleza Financiera (FF)		Estabilidad del entorno (EE)	
Rendimiento sobre la inversión	5	Cambios tecnológicos	1
Apalancamiento	5	Tasa de inflación	3
Liquidez	6	Variabilidad de la demanda	4
Capital requerido vs capital disponible	3	Rango de precios de los productos de la competencia	6
Flujo de caja	3	Barreras de entrada al mercado	2
Facilidad salida del mercado	6	Rivalidad precio competitiva	1
Riesgo involucrado en el negocio	3	Presión de los productos sustitutos	1
Uso de las economías de escala y experiencia	5		
Promedio	4.5	Promedio	-3.4286
Ventaja competitiva (VC)		Fortaleza de la industria (FI)	
Participación en el mercado	5	Potencial de crecimiento	6
Calidad del producto	4	Potencial de utilidades	6
Ciclo de vida del producto	4	Estabilidad financiera	5
Lealtad del consumidor	2	Conocimiento tecnológico	1
Utilización de la capacidad de los competidores	6	Utilización de recursos	6
Conocimiento tecnológico	6	Facilidad de entrada al mercado	5
Control sobre proveedores y distribuidores	5	Productividad, utilización de la capacidad	5
Velocidad de introducción de nuevos productos	1		
Promedio	-2	Promedio	4.85714
VC	-2	FF	4.5
FI	4.9	EE	-3.4
Eje X	2.9	Eje Y	1.1

Luego de asignar valores numéricos de +1 al +6 para los factores FF, FI, EE y VC, se suman los valores FF y EE y se coloca el resultado en el eje X, en el eje Y se coloca la suma de los resultados de VC y FI, los resultados se muestran a continuación (ver Figura 2).

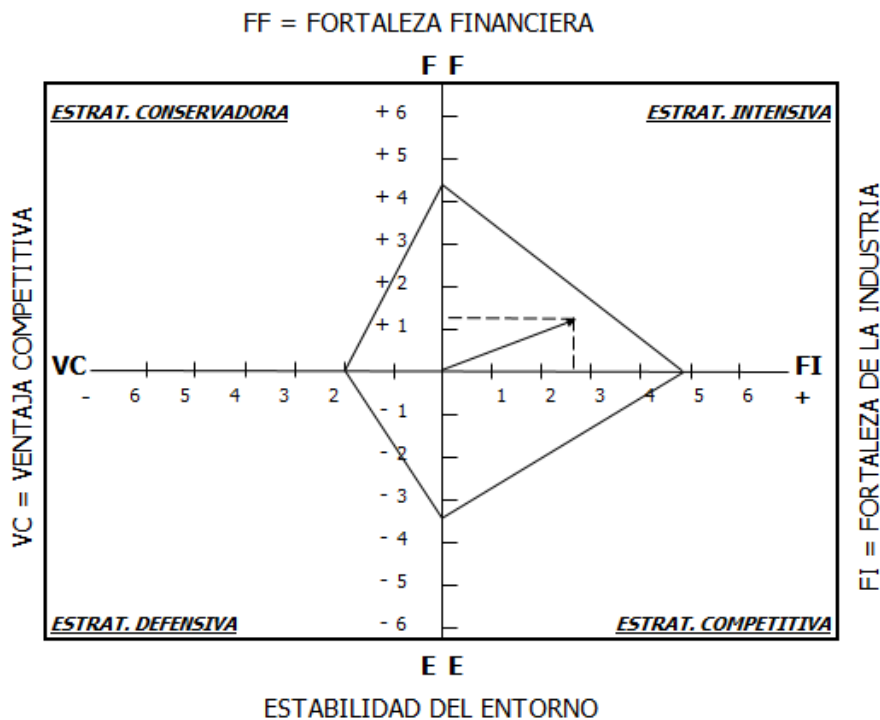


Figura 2. Matriz PEYEA de Financiera Oh!

El resultado indica que la organización se encuentra en una ubicación agresiva, que ya tiene una ventaja competitiva y una fortaleza financiera, como estrategias la organización debe enfocarse a las estrategias intensivas como: Penetración del mercado, desarrollo de productos y desarrollo de mercado.

Esta característica también corresponde a los exploradores que buscan nuevas formas de inversión (Miles & Snow, 2003). Por este lado Financiera Oh! tendría la oportunidad de buscar nuevos productos para lanzar al mercado, teniendo como posibles estrategias: diversificación concéntrica, integración vertical y liderazgo en costos.

6.3. Matriz Boston Consulting Group (MBCG)

Esta matriz relaciona la participación del mercado de los diferentes productos de la organización y la generación de ingresos financieros de cada uno. También evalúa la posición competitiva de cada producto de la empresa (D'Alessio, 2008).

Tabla 11

Evaluación de Productos de Financiera Oh!

Producto	Financiera Oh!				Competidor	Porcentaje	Porcentaj	Crecimi
	Total a	Porcentaje	Total a	Porcentaje	Saga	de Oh	e de	ento
	Abril 2018		Abril 2019		Falabella	/Saga	utilidades	sector
	(S./)		(S./)		Total a	Eje X		Eje Y
					Abril 2019			
	(S./)		(S./)		(S./)			
1 Tarjetas	655890	61.04%	875568	60.60%	2956934	0.30	33.93%	14%
2 Préstamos	418635	38.96%	569264	39.40%	44160	12.89	22.06%	-99%
3 Deposito ahorro	0		0		479651	0.00	0.00%	18%
4 Deposito plazo	19508	0.32%	105306	1.55%	2044590	0.05	4.08%	11%
5 Créditos consumo	903023	54%	1030613	59%	1437190	0.72	39.93%	4%

Nota: Adaptado de Información Financiera de Empresas Financieras por Superintendencia de Banca Seguros y AFP, 2020. Recuperado de <http://www.sbs.gob.pe/estadisticas-y-publicaciones/estadisticas/-sistema-financiero>.

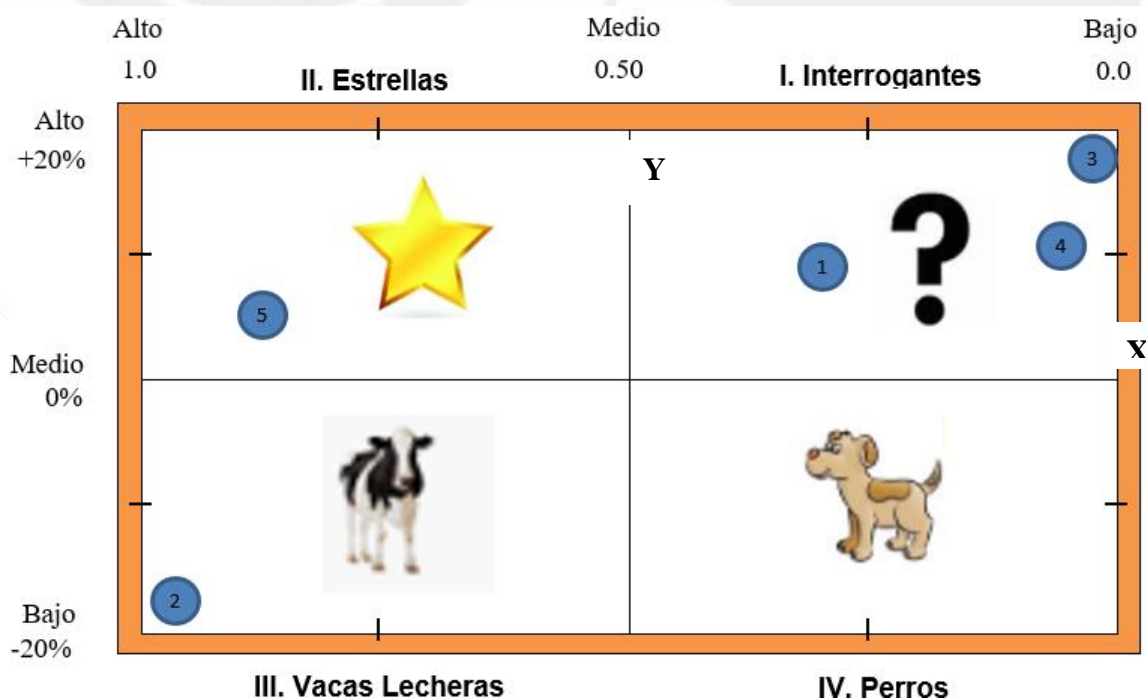


Figura 3. Matriz BCG de Financiera Oh!

Oh! tiene 3 productos en el cuadrante I como signo de interrogación, las tarjetas, deposito ahorro y depósito a plazo, la organización podría intensificar o desinvertir en estos productos, estos productos también necesitan mucho efectivo y su generación de caja es baja.

Oh! tiene un producto estrella, créditos de consumo, este producto tiene una alta participación en el mercado y el consumo de este producto está en crecimiento. Las estrategias aplicables son:

- Estrategia alternativa intensiva: desarrollo de producto creando categorías de tarjetas de consumo con los proveedores Mastercard y Visa.
- Estrategias alternativas intensivas: desarrollo de mercado ingresando a regiones donde aún no tiene presencia; penetración de mercado, aumentando colocación de tarjetas, aumentando la productividad de cada ejecutivo de ventas con mejores escalas remunerativas.
- Estrategias alternativas defensivas: aventura conjunta, generar alianzas con los socios estratégicos para incrementar los créditos consumo en sus establecimientos.

Para Financiera Oh! los préstamos se han convertido en su producto vaca lechera, este producto ha llegado a su madurez y no requiere de mucha inversión, la empresa podría aplicar como estrategias:

Estrategia alternativa intensiva: desarrollo de producto segmentando a los clientes otorgan diferentes tasas de interés para atraer a más clientes.

Estrategia alternativa intensiva: penetración de mercado, incrementar el número de clientes a quienes se les da préstamos en efectivo, previa evaluación.

6.4. Matriz Interna Externa (MIE)

La Matriz IE nos proporciona una visión más amplia del estado del negocio considerando las divisiones que tiene la empresa. Comparando con la matriz Boston que sólo tiene categorías que califican en alto y bajo los beneficios de las divisiones de la empresa, la

Matriz Interna Externa (MIE) tiene los puntos bajo, medio y alto con nueve cuadrantes para ubicar cada división de la organización y proporcionar una mejor visión del comportamiento de los productos de la empresa (D'Alessio, 2008).

Considerando un ponderado de la matriz EFI de 2.96 y un ponderado de la matriz EFE de 2.57 se intersecta tanto en eje x como en el eje y (ver Figura 4).



Figura 4. Matriz MIE de Financiera Oh!

El resultado de la matriz IE sugiere que la empresa debe mantener y retener sus actividades, invirtiendo selectivamente sus utilidades. Este resultado también nos indica que la empresa tiene como opciones de estrategia: la penetración en el mercado y el desarrollo de productos.

6.5. Matriz Gran Estrategia (MGE)

Esta matriz nos ayuda a posicionar la empresa visualizando el crecimiento de la industria y la posición que tiene la organización dentro del sector. No utiliza cálculos matemáticos, sino evalúa en posición de la organización dentro de cuatro cuadrantes. El primer cuadrante refiere que la empresa tiene una posición competitiva fuerte en el sector y un alto crecimiento de la industria, el cuadrante II indica que la empresa tiene un poder de competencia débil dentro de un mercado en crecimiento, el tercer cuadrante describe que la empresa tiene una posición competitiva débil dentro de un sector con un crecimiento lento, y

el cuarto cuadrante muestra que la empresa tiene una posición estratégica fuerte dentro de un mercado en crecimiento débil (D'Alessio, 2008).



Figura 5. Matriz MGE de Financiera Oh!

Al hacer la evaluación la organización se ubica en el cuadrante I que se caracteriza por una posición competitiva fuerte con un mercado que está creciendo rápidamente. Esta es una posición excelente para las empresas, la organización puede apuntar por las siguientes estrategias: penetración de mercado, desarrollo del producto, integración hacia adelante, integración hacia atrás, integración horizontal y diversificación concéntrica.

6.6. Matriz de Decisión Estratégica (MDE)

Las cinco matrices FODA, BCG, PEYEA, GE y IE reúnen sus estrategias en la matriz de Decisión Estratégica, se seleccionan las estrategias más atractivas con relación a los factores de éxito y se cuantifica cuantas veces se repiten en cada matriz hecha anteriormente, como resultado se seleccionan las estrategias que mayor número de repeticiones tengan como se muestra a continuación (ver Tabla 12).

Tabla 12

Matriz Decisión Estratégica.

Código	Clasificación		Estrategias	FODA	PEYEA	BCG	IE	GE	Total
E1	Intensiva	Desarrollo de producto	Desarrollar nuevos productos para los futuros potenciales clientes, productos como: seguros de vida, fondo de ahorros, tarjetas de débito (billetera digital, bancarización de clientes) préstamos dirigidos	x		x	x	x	4
E2	Intensiva	Penetración de mercado	Generar penetración de mercado a través alianzas estratégicas con establecimientos como cadenas de consumo, hoteles, restaurantes, agencias de viajes.	x		x	x	x	4
E3	Intensiva	Desarrollo de producto	Generar promociones de acuerdo al perfil del cliente.	x		x	x	x	4
E4	Intensiva	Desarrollo de producto	Utilizar la plataforma digital para la captación de nuevos clientes.	x		x	x	x	4
E5	Intensiva	Desarrollo de producto	Incrementar la oferta de valor de la tarjeta Oh! generando mayores beneficios a los clientes como una ventaja competitiva.	x		x	x	x	4
E6	Intensiva	Desarrollo de producto	Incentivar el uso de la tecnología por parte de los clientes generando canales de autoatención reduciendo costos de operación y ahorrándoles tiempo a los clientes.	x		x	x	x	4
E7	Intensiva	Desarrollo de producto	Desarrollo de categorías de tarjetas de consumo con los proveedores Mastercard y Visa, como una tarjeta empresarial (corporativo).	x		x	x	x	4
E8	Intensiva	Desarrollo de producto	Segmentar a los clientes otorgando diferentes tasas de interés para atraer a más clientes, previa evaluación.	x		x	x	x	4
E9	Intensiva	Desarrollo de mercado	Apertura nuevas agencias en cada nuevo Oechsle, Plaza Veá y Promart.	x		x		x	3
E10	Diversificación	Diversificación concéntrica	Desarrollar líneas de crédito a clientes de bajo score con líneas de crédito cortas, lo que nos permitirá llegar a más clientes y reducir el riesgo de morosidad.	x	x			x	3
E11	Diversificación	Diversificación concéntrica	Desarrollar un programa de educación financiera tradicional y digital para los clientes, mejorando la valoración y recomendación de los clientes.	x	x			x	3
E12	Intensiva	Desarrollo de mercado	Ingresar regiones donde aún no tiene presencia; aumentando colocación de tarjetas, aumentando la productividad de cada ejecutivo de ventas con mejores escalas remunerativas.	x		x		x	3
E13	Defensiva	Aventura conjunta	Desarrollar alianzas con empresas estratégicas para impulsar el uso de tarjetas de crédito Oh! como principal medio de pago en las compras electrónicas de los clientes.	x		x			2
E14	Defensiva	Aventura conjunta	Generar alianzas con los socios estratégicos para incrementar los créditos consumo en sus establecimientos.	x		x			2
E15	Defensiva	Atrinchamiento	Generar plan de contingencia para reducir el impacto económico frente a desastres naturales o tecnológicos (Hackers).	x					1
E16	Defensiva	Aventura conjunta	Generar convenios con compañía de seguros para ampliar el portafolio de seguros a todo riesgo para nuestros clientes.	x		x			2
E17	Defensiva	Aventura conjunta	Desarrollar un software para plataforma de pagos en convenios con la empresa MCprocesos.	x		x			2
E18	Defensiva	Aventura conjunta	Implementar un staff de proveedores locales, que nos permitan solucionar inconvenientes en las agencias.	x		x			2
E19	Defensiva	Desinversión	Tercerizar el área de Call Center y riesgos de la empresa.	x					1

Se han seleccionado las estrategias con cuatro y tres repeticiones de la estrategia E1 a la estrategia E12, además por criterio también se ha seleccionado las estrategias de los ítems E13 y E14 con dos repeticiones, y la estrategia E15 con una repetición. Las estrategias E13 y E14 representan alianzas estratégicas que pretende la organización hacer con el fin de ampliar su influencia en otros centros de consumo tanto tradicionales como electrónicos y que también se expresan en sus objetivos a largo plazo. La decisión de tomar la estrategia E15 corresponde a tener un plan de contingencia ante posibles desastres naturales como el fenómeno del niño, terremotos o estados de emergencia sanitaria como es reciente por la pandemia del covid-19 y también plan de contingencia para fraudes tecnológicos a escala local y gran escala.

6.7. Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE)

Para continuar con la clasificación de las estrategias se hace un análisis con la Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE), esta matriz evalúa de forma objetiva el atractivo de cada estrategia colocando un puntaje y comparándolas en atracción con cada uno de los factores de las matrices MEFE y MEFI. La evaluación se muestra seguidamente (ver Tabla 13). Según D'Alessio (2008) indicó que las estrategias con un valor total ponderado mayor a cinco se consideran aceptables, si el resultado se encuentra entre cuatro y cinco, queda a decisión del estratega mantenerlas o ubicarlas como estrategias de contingencia. Los resultados indican que la estrategias E3, E4, E5, E6 y E8 tienen un ponderado entre cuatro y cinco, de entre ellas se ha elegido retener E3, E4, E6 y E8, y reubicar como contingencia la estrategia E5 que tiene el menor valor ponderado lo que significa que tienen la menor atracción hacia las fuerzas externas e internas de la organización. Las estrategias E3, y E8 continuarán siendo analizadas en las siguientes matrices de evaluación, matriz de Rumelt y matriz de ética. Las estrategias E4 y E6 están relacionadas con los Objetivos a Largo Plazo.

Tabla 13

Matriz MCPE

Estrategias Alternativas	E1		E2		E3		E4		E5		E6		E7		E8		E9		E10		E11		E12		E13		E14		E15		
	Valor	PA	PTA	PA	PTA	PA	PTA	PA	PTA	PA	PTA	PA	PTA	PA	PTA	PA	PTA	PA	PTA	PA	PTA	PA	PTA	PA	PTA	PA	PTA	PA	PTA		
Oportunidades																															
Aumento de la demanda interna que llevará a la necesidad de contar con mayor financiamiento.	0.09	4	0.36	4	0.36	4	0.36	3	0.27	3	0.27	2	0.18	4	0.36	4	0.36	4	0.36	4	0.36	3	0.27	4	0.36	4	0.36	4	0.36	2	0.18
Aumento de la población con edad de estar activo en el sector financiero, se tendría clientes potenciales.	0.08	4	0.32	4	0.32	3	0.24	4	0.32	3	0.24	3	0.24	4	0.32	4	0.32	4	0.32	4	0.32	3	0.24	4	0.32	4	0.32	4	0.32	2	0.16
Aumento del PBI, según las proyecciones del BCR el crecimiento del Perú continuaría en forma positiva por lo que haría mayor flujo de dinero en el país.	0.07	4	0.28	4	0.28	3	0.21	4	0.28	3	0.21	2	0.14	4	0.28	4	0.28	4	0.28	4	0.28	3	0.21	4	0.28	4	0.28	4	0.28	3	0.21
Influencia en los sectores económicos de mayor consumo.	0.06	4	0.24	3	0.18	4	0.24	3	0.18	2	0.12	2	0.12	4	0.24	4	0.24	4	0.24	4	0.24	2	0.12	4	0.24	4	0.24	4	0.24	1	0.06
Aumento del poder adquisitivo de la población.	0.08	4	0.32	4	0.32	4	0.32	4	0.32	2	0.16	2	0.16	4	0.32	4	0.32	4	0.32	4	0.32	3	0.24	4	0.32	4	0.32	4	0.32	3	0.24
Alianzas económicas internacionales.	0.08	2	0.16	1	0.08	1	0.08	1	0.08	1	0.08	1	0.08	1	0.08	1	0.08	1	0.08	1	0.08	1	0.08	1	0.08	3	0.24	3	0.24	1	0.08
Alianzas estratégicas con otras empresas.	0.08	3	0.24	4	0.32	3	0.24	1	0.08	1	0.08	1	0.08	4	0.32	1	0.08	4	0.32	1	0.08	1	0.08	4	0.32	4	0.32	4	0.32	3	0.24
Amenazas																															
Conflictos políticos que traerían incertidumbre y desaceleración de las inversiones.	0.08	1	0.08	2	0.16	1	0.08	1	0.08	1	0.08	1	0.08	1	0.08	1	0.08	1	0.08	1	0.08	1	0.08	3	0.24	3	0.24	3	0.24	4	0.32
Política económica mundial, rivalidad entre EE.UU. y China.	0.04	2	0.08	1	0.04	1	0.04	1	0.04	1	0.04	1	0.04	1	0.04	1	0.04	1	0.04	1	0.04	1	0.04	3	0.12	3	0.12	3	0.12	4	0.16
Ingreso de nuevas financieras como competencia.	0.05	3	0.15	2	0.1	1	0.05	3	0.15	4	0.2	2	0.1	3	0.15	4	0.2	3	0.15	4	0.2	4	0.2	4	0.2	3	0.15	4	0.2	2	0.1
Falta de ingreso a la era digital y nuevas tecnologías.	0.08	3	0.24	3	0.24	3	0.24	4	0.32	1	0.08	4	0.32	1	0.08	1	0.08	2	0.16	3	0.24	4	0.32	2	0.16	4	0.32	1	0.08	3	0.24
Variación de la tasa de interés de referencia.	0.06	3	0.18	1	0.06	1	0.06	1	0.06	1	0.06	1	0.06	2	0.12	4	0.24	1	0.06	4	0.24	1	0.06	1	0.06	1	0.06	1	0.06	4	0.24
Falta de seguridad en las transacciones financieras digitales.	0.08	2	0.16	2	0.16	1	0.08	3	0.24	1	0.08	4	0.32	1	0.08	1	0.08	1	0.08	1	0.08	1	0.08	1	0.08	4	0.32	1	0.08	4	0.32
Desastres naturales con efecto negativo en la economía del país.	0.07	2	0.14	1	0.07	1	0.07	1	0.07	1	0.07	1	0.07	1	0.07	1	0.07	1	0.07	1	0.07	1	0.07	1	0.07	1	0.07	1	0.07	4	0.28
Fortalezas																															
Gran oferta de valor para sus clientes, ofreciendo descuentos y promociones en los principales retailers del Perú.	0.10	4	0.4	4	0.4	4	0.4	2	0.2	4	0.4	3	0.3	4	0.4	4	0.4	4	0.4	4	0.4	4	0.4	4	0.4	4	0.4	4	0.4	2	0.2
Pertenecer a uno de los principales grupos económicos del Perú, con excelente reputación y con presencia en diferentes sectores.	0.06	4	0.24	4	0.24	4	0.24	2	0.12	4	0.24	1	0.06	2	0.12	3	0.18	4	0.24	3	0.18	4	0.24	4	0.24	4	0.24	4	0.24	4	0.24
Presencia en los retailers más importantes del Perú.	0.06	4	0.24	2	0.12	4	0.24	2	0.12	4	0.24	1	0.06	4	0.24	4	0.24	4	0.24	2	0.12	4	0.24	4	0.24	3	0.18	4	0.24	2	0.12
Excelente cobertura de su red de tiendas, lo que le permite hacer buen número de captaciones mensuales.	0.06	4	0.24	4	0.24	4	0.24	2	0.12	4	0.24	3	0.18	4	0.24	4	0.24	4	0.24	2	0.12	4	0.24	4	0.24	4	0.24	4	0.24	4	0.24
Crecimiento sostenido y positivo de sus ingresos financieros.	0.06	3	0.18	4	0.24	4	0.24	2	0.12	4	0.24	1	0.06	4	0.24	4	0.24	4	0.24	4	0.24	4	0.24	4	0.24	4	0.24	4	0.24	4	0.24
Mejora en sus costos financieros.	0.06	3	0.18	3	0.18	3	0.18	3	0.18	1	0.06	4	0.24	1	0.06	1	0.06	4	0.24	1	0.06	4	0.24	4	0.24	1	0.06	2	0.12	4	0.24
Mejora de ratios de eficiencia de 44.0% a 41%.	0.06	3	0.18	1	0.06	3	0.18	3	0.18	1	0.06	4	0.24	2	0.12	1	0.06	4	0.24	1	0.06	4	0.24	3	0.18	3	0.18	2	0.12	4	0.24
Utilidades, ROAA y ROEE en crecimiento.	0.06	4	0.24	1	0.06	2	0.12	3	0.18	1	0.06	4	0.24	1	0.06	1	0.06	4	0.24	1	0.06	4	0.24	3	0.18	3	0.18	2	0.12	4	0.24
Reconocidos por la organización Great Place to Work, como una de las mejores empresas para trabajar en el Perú.	0.05	2	0.1	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	3	0.15	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05
Software de riesgos acorde al perfil de los clientes que busca Oh!	0.05	3	0.15	3	0.15	4	0.2	3	0.15	2	0.1	1	0.05	4	0.2	4	0.2	1	0.05	4	0.2	1	0.05	1	0.05	4	0.2	1	0.05	2	0.1
Tecnología e investigación enfocada en el cliente.	0.05	4	0.2	4	0.2	4	0.2	4	0.2	3	0.15	4	0.2	4	0.2	4	0.2	3	0.15	4	0.2	4	0.2	4	0.2	4	0.2	3	0.15	2	0.1
Debilidades																															
Bajo nivel de satisfacción en el servicio de atención al cliente, bajo NPS 15%.	0.06	3	0.18	3	0.18	1	0.06	1	0.06	3	0.18	4	0.24	3	0.18	2	0.12	1	0.06	1	0.06	4	0.24	3	0.18	2	0.12	3	0.18	1	0.06
Operaciones centralizadas en Lima, cuando hay algún inconveniente en las agencias, tienen que esperar la solución desde Lima.	0.05	2	0.1	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	2	0.1	1	0.05	1	0.05	3	0.15	1	0.05	1	0.05	1	0.05
Alto gasto en provisiones debido a su cartera pesada.	0.06	2	0.12	1	0.06	1	0.06	1	0.06	1	0.06	1	0.06	1	0.06	1	0.06	1	0.06	4	0.24	4	0.24	1	0.06	1	0.06	1	0.06	3	0.18
Cartera pesada alrededor del 10.5%.	0.06	2	0.12	1	0.06	1	0.06	1	0.06	1	0.06	1	0.06	1	0.06	1	0.06	1	0.06	4	0.24	4	0.24	1	0.06	1	0.06	1	0.06	3	0.18
Alta rotación en su fuerza de ventas.	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	2	0.1	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	3	0.15
Caídas de sistemas constantes, causando el malestar con sus clientes.	0.05	3	0.15	1	0.05	1	0.05	4	0.2	1	0.05	3	0.15	3	0.15	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	4	0.2	2	0.1	4	0.2
Suma del puntaje total del grado de atracción.	2.0		6.02		5.08		4.93		4.59		4.06		4.28		5.02		4.79		5.42		5.01		5.34		5.66		6.07		5.4		5.66

Nota: PA=4 (Muy atractivo), PA=3 (Más o menos atractivo), PA=2 (Algo atractivo), PA=1 (Sin atractivo)

6.8. Matriz de Rumelt (MR)

Luego de pasar la MCPE las estrategias serán analizadas con la matriz de Rumelt que evalúa la consistencia, la consonancia, la ventaja y la factibilidad de cada estrategia. Si las estrategias pasan este filtro serán aceptadas como retenidas.

Tabla 14

Matriz Rumelt.

Código	Descripción	Consistencia	Consonancia	Ventaja	Factibilidad	Se acepta
E1	Desarrollar nuevos productos para los futuros potenciales clientes, productos como: seguros de vida, fondo de ahorros, tarjetas de débito (billetera digital, bancarización de clientes) préstamos dirigidos.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
E2	Generar penetración de mercado a través alianzas estratégicas con establecimientos como cadenas de consumo, hoteles, restaurantes, agencias de viajes.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
E3	Generar promociones de acuerdo al perfil del cliente.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
E4	Utilizar la plataforma digital para la captación de nuevos clientes.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
E6	Incentivar el uso de la tecnología por parte de los clientes generando canales de autoatención reduciendo costos de operación y ahorrándoles tiempo a los clientes.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
E7	Desarrollo de categorías de tarjetas de consumo con los proveedores Mastercard y Visa, como una tarjeta empresarial (corporativo).	No	Sí	Sí	Sí	No
E8	Segmentar a los clientes otorgando diferentes tasas de interés para atraer a más clientes, previa evaluación.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
E9	Aperturar nuevas agencias en cada nuevo Oechsle, Plaza Vea y Promart.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
E10	Desarrollar líneas de crédito a clientes de bajo score con líneas de crédito cortas, lo que nos permitirá llegar a más clientes y reducir el riesgo de morosidad.	No	Sí	Sí	Sí	No
E11	Desarrollar un programa de educación financiera tradicional y digital para los clientes, mejorando la valoración y recomendación de los clientes.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
E12	Ingresar regiones donde aún no tiene presencia, aumentando colocación de tarjetas.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
E13	Desarrollar alianzas con empresas estratégicas para impulsar el uso de tarjetas de crédito Oh! como principal medio de pago en las compras electrónicas de los clientes.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
E14	Generar alianzas con los socios estratégicos para incrementar los créditos consumo en sus establecimientos.	No	Sí	Sí	Sí	No
E15	Generar plan de contingencia para reducir el impacto económico frente a desastres naturales o tecnológicos (Hackers).	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí

En la matriz de Rumelt se ha analizado la consistencia, consonancia, ventaja y factibilidad de cada una de las estrategias. Tres estrategias E7, E10 y E14 han dado como no consistentes. La E7 y E10 se encuentran dentro de la estrategia E10 y la estrategia E14 se encuentra dentro de la E2.

6.9. Matriz de Ética (ME)

La matriz de ética vela por que las estrategias no sobrepasen lo relacionado a los derechos, la justicia y la utilidad hacia la empresa. Todas las estrategias pasaron el filtro.

Tabla 15

Matriz de Ética.

Aspectos Relacionados		E1	E2	E3	E4	E6	E8	E9	E11	E12	E13	E15	Se acepta
Derechos	Impacto en el derecho de la vida	N	N	P	P	P	N	N	P	P	N	P	Sí
	Impacto en el derecho a la propiedad	N	N	N	N	N	N	P	N	P	N	P	Sí
	Impacto en el derecho al libre pensamiento	P	P	P	P	P	P	N	P	N	P	P	Sí
	Impacto en el derecho a la privacidad	N	N	P	P	P	N	N	P	N	N	P	Sí
	Impacto en el derecho a la libertad de conciencia	P	N	P	P	P	N	N	P	N	P	N	Sí
	Impacto en el derecho a hablar libremente	N	N	N	P	P	N	N	P	N	P	N	Sí
Justicia	Impacto en el derecho al debido proceso	N	N	P	N	N	N	N	N	N	N	P	Sí
	Impacto en la distribución	J	J	J	J	J	J	J	J	J	J	J	Sí
	Equidad en la administración	J	J	J	J	J	J	J	J	J	J	J	Sí
Utilitarismo	Normas de compensación	N	N	J	N	N	N	N	J	J	J	J	Sí
	Fines y resultados estratégicos	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	Sí
	Medios estratégicos empleados	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	Sí

Nota: Derechos. Promueve (P), Neutral (N), Viola (V). Justicia. Justo (J), Neutro (N), Injusto (I). Utilitarismo. Excelente (E), Neutro (N), Perjudicial (P).

6.10. Estrategias Retenidas y de Contingencia

Las estrategias retenidas son las que han pasado todas las evaluaciones después de la matriz de decisión hasta la matriz de ética, las estrategias de contingencia son las que siguen en menor puntaje al obtenido en la matriz de decisión y las estrategias que se quedaron en los filtros de las anteriores matrices estudiadas (D'Alessio, 2008).

Tabla 16

Estrategias Retenidas y de Contingencia.

Código	Estrategias	Estrategias de Contingencia			Estrategias Retenidas
		De 3° Orden (MDE<3)	De 2° Orden (MCPE<5)	De 1° Orden (No pasa Rumelt)	
E1	Desarrollar nuevos productos para los futuros potenciales clientes, productos como: seguros de vida, fondo de ahorros, tarjetas de débito (billetera digital, bancarización de clientes) préstamos dirigidos				X
E2	Generar penetración de mercado a través alianzas estratégicas con establecimientos como cadenas de consumo, hoteles, restaurantes, agencias de viajes.				X
E3	Generar promociones de acuerdo al perfil del cliente.				X
E4	Utilizar la plataforma digital para la captación de nuevos clientes.				X
E5	Incrementar la oferta de valor de la tarjeta Oh! generando mayores beneficios a los clientes como una ventaja competitiva.		X		
E6	Incentivar el uso de la tecnología por parte de los clientes generando canales de autoatención reduciendo costos de operación y ahorrándoles tiempo a los clientes.				X
E7	Desarrollo de categorías de tarjetas de consumo con los proveedores Mastercard y Visa, como una tarjeta empresarial (corporativo).			X	
E8	Segmentar a los clientes otorgando diferentes tasas de interés para atraer a más clientes, previa evaluación.				X
E9	Aperturar nuevas agencias en cada nuevo Oechsle, Plaza Vea y Promart.				X
E10	Desarrollar líneas de crédito a clientes de bajo score con líneas de crédito cortas, lo que nos permitirá llegar a más clientes y reducir el riesgo de morosidad.			X	
E11	Desarrollar un programa de educación financiera tradicional y digital para los clientes, mejorando la valoración y recomendación de los clientes.				X
E12	Ingresar regiones donde aún no tiene presencia; aumentando colocación de tarjetas, aumentando la productividad de cada ejecutivo de ventas con mejores escalas remunerativas.				X
E13	Desarrollar alianzas con empresas estratégicas para impulsar el uso de tarjetas de crédito Oh! como principal medio de pago en las compras electrónicas de los clientes.				X
E14	Generar alianzas con los socios estratégicos para incrementar los créditos consumo en sus establecimientos.			X	
E15	Generar plan de contingencia para reducir el impacto económico frente a desastres naturales o tecnológicos (Hackers).				X
E16	Generar convenios con compañía de seguros para ampliar el portafolio de seguros a todo riesgo para nuestros clientes.	X			
E17	Desarrollar un software para plataforma de pagos en convenios con la empresa MCprocesos.	X			
E18	Implementar un staff de proveedores locales, que nos permitan solucionar inconvenientes en las agencias.	X			
E19	Tercerizar el área de Call Center y riesgos de la empresa.	X			

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

Con la matriz de estrategias versus objetivos de largo plazo MEOLP comparan los objetivos a largo plazo con las estrategias retenidas, si alguna de las estrategias retenidas no alcanza a los objetivos a largo plazo, esta estrategia pasa a ser de contingencia (ver Tabla 17), se muestra la MEOLP, después de la evaluación hecha todas las estrategias están relacionadas y alcanzan los OLP.

El objetivo a largo plazo que más se relaciona con las estrategias es el OLP 1 que propone que Financiera Oh! incremente su participación en el mercado para llegar a colocar 1'879,000 tarjetas en el 2025. Las estrategias que más se relacionan con OLP son E3 y E8. La E3 refiere a generar promociones de acuerdo al perfil del cliente y la E8 refiere a segmentar a los clientes otorgando diferentes tasas de interés para atraer a más clientes, ambas estrategias refieren a obtener más clientes y esto es objetivo y fin de una empresa financiera en este caso.

6.12. Matriz de Estrategias vs. Posibilidades de los Competidores y Sustitutos (MEPCS).

Teniendo un análisis de los competidores, entrantes y sustitutos, con la siguiente matriz o tabla de doble entrada se analizará las posibilidades de la competencia de igualar o hacerle frente a las estrategias retenidas que tomará Oh!, luego del análisis se podrá evaluar las reacciones de los competidores, esto ayudará a mejorar la implementación de las estrategias (D'Alessio, 2008). La matriz de estrategias y posibilidades de competidores y sustitutos (ver Tabla 18). El competidor Banco Falabella ya aplica las estrategias E1 y E2, además esta empresa tendrá mayor interés en repetir las estrategias que se propone para Oh! De igual manera tienen interés Ripley y Cencosud. Por tal razón Oh! deberá enfocarse en sus alianzas estratégicas para captar mercado y colocar barreras con sus socios comerciales para evitar que sus estrategias sean copiadas por la competencia.

Tabla 17

Matriz de Estrategias vs Objetivos a Largo Plazo

VISIÓN							
“Ser al 2025 la Financiera líder en el sector, con la mayor participación de mercado, una gran oferta de valor a nuestros clientes a través de las mejores alianzas estratégicas, bajos costos administrativos, aprovechando la tecnología digital, mejorando la experiencia, valoración y fidelización de nuestros clientes”							
Código	OBJETIVOS A LARGO PLAZO / ESTRATEGIAS	Oh!, para el 2025, debe tener en el mercado 1'879,000 tarjetas, con lo cual incrementará su participación. Al cierre del 2019 cuenta con 1'122,000 tarjetas en el mercado peruano.	Al 2025, se debe disminuir los gastos que viene generando Oh! reduciéndolo a S/ 182'000,000. Al cierre del año 2019 mantienen un gasto de S/ 248'120,000.	Al 2025, Oh!, debe de incrementar sus desembolsos de crédito efectivo a S/. 1 400' 000, 000. Su saldo actual en crédito de efectivo de S/. 845' 000, 000	Para el 2025, Financiera Oh! debe atender al 70% de sus clientes post venta, por los canales digitales, actualmente solo son atendidos por este canal el 5% de sus clientes.	Al 2025, Oh! debe incrementar su participación en las ventas digitales de las tiendas retail y otros comercios a un 30%, actualmente solo participa con el 5%.	Al 2025, Oh! debe de incrementar el nivel de satisfacción y recomendación al 40% (NPS), con el fin de mejorar la experiencia del cliente en los diferentes canales, actualmente el NPS es de 15%.
E1	Desarrollar nuevos productos para los futuros potenciales clientes, productos como: seguros de vida, fondo de ahorros, tarjetas de débito (billetera digital, bancarización de clientes) préstamos dirigidos.	X		X			
E2	Generar penetración de mercado a través alianzas estratégicas con establecimientos como cadenas de consumo, hoteles, restaurantes, agencias de viajes.	X		X			
E3	Generar promociones de acuerdo al perfil del cliente.	X		X			X
E4	Utilizar la plataforma digital para la captación de nuevos clientes.				X	X	
E6	Incentivar el uso de la tecnología por parte de los clientes generando canales de autoatención reduciendo costos de operación y ahorrándoles tiempo a los clientes.		X		X	X	X
E8	Segmentar a los clientes otorgando diferentes tasas de interés para atraer a más clientes, previa evaluación.	X	X	X			X
E9	Apertura nuevas agencias en cada nuevo Oechsle, Plaza Vea y Promart.	X		X			
E11	Desarrollar un programa de educación financiera tradicional y digital para los clientes, mejorando la valoración y recomendación de los clientes.				X	X	X
E12	Ingresar regiones donde aún no tiene presencia; aumentando colocación de tarjetas, aumentando la productividad de cada ejecutivo de ventas con mejores escalas remunerativas.	X		X			
E13	Desarrollar alianzas con empresas estratégicas para impulsar el uso de tarjetas de crédito Oh! como principal medio de pago en las compras electrónicas de los clientes.	X	X				
E15	Generar plan de contingencia para reducir el impacto económico frente a desastres naturales o tecnológicos (Hackers).	X			X		X
	Frecuencia Total	8	3	6	4	3	5

Tabla 18

Matriz de Estrategias vs Posibilidades de Competidores y Sustitutos.

Código	Estrategias Retenidas	Banco Falabella	Ripley	Cencosud
E1	Desarrollar nuevos productos para los futuros potenciales clientes, productos como: seguros de vida, fondo de ahorros, tarjetas de débito (billetera digital, bancarización de clientes) préstamos dirigidos. Generar penetración de mercado a través alianzas estratégicas con	Ya la aplica	Interesado en aplicar	Aún no tiene campo para aplicar
E2	establecimientos como cadenas de consumo, hoteles, restaurantes, agencias de viajes.	Ya la aplica	Ya la aplica	Interesado en aplicar
E3	Generar promociones de acuerdo al perfil del cliente.	Interesado en aplicar	Interesado en aplicar	Interesado en aplicar
E4	Utilizar la plataforma digital para la captación de nuevos clientes.	Interesado en aplicar	Interesado en aplicar	Interesado en aplicar
E6	Incentivar el uso de la tecnología por parte de los clientes generando canales de autoatención reduciendo costos de operación y ahorrándoles tiempo a los clientes.	Interesado en aplicar	Interesado en aplicar	Interesado en aplicar
E8	Segmentar a los clientes otorgando diferentes tasas de interés para atraer a más clientes, previa evaluación.	Interesado en aplicar	Interesado en aplicar	Interesado en aplicar
E9	Aperturar nuevas agencias en cada nuevo Oechsle, Plaza Vea y Promart.	No aplica	No aplica	No aplica
E11	Desarrollar un programa de educación financiera tradicional y digital para los clientes, mejorando la valoración y recomendación de los clientes. Ingresar regiones donde aún no tiene presencia; aumentando colocación de	Interesado en implementar	Interesado en implementar	Interesado en implementar
E12	tarjetas, aumentando la productividad de cada ejecutivo de ventas con mejores escalas remunerativas.	Interesado en Aplicar	Interesado en Aplicar	Interesado en Aplicar
E13	Desarrollar alianzas con empresas estratégicas para impulsar el uso de tarjetas de crédito Oh! como principal medio de pago en las compras electrónicas de los clientes.	Interesado en Aplicar	Interesado en Aplicar	Interesado en Aplicar
E15	Generar plan de contingencia para reducir el impacto económico frente a desastres naturales o tecnológicos (Hackers).	Interesado en Aplicar	Interesado en Aplicar	Interesado en Aplicar

6.13. Conclusiones

A través del proceso estratégico se han podido establecer estrategias que llevarán a la organización a lograr sus objetivos a largo plazo y su visión, en primera instancia a través de la matriz FODA se analizaron las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de la organización, generando estrategias que podrían combatir las debilidades y amenazas y dar mayor impulso a las oportunidades y fortalezas, también con las matrices: MPEYEA, MBC, MIE, MGE se encontraron otras estrategias, en total 19 y se resumen en la MDE, estas estrategias pasaron filtros en las MDE, MCPE, MR, ME, quedando las siguientes 11 estrategias retenidas:

- Desarrollar nuevos productos para los futuros potenciales clientes, productos como: seguros de vida, fondo de ahorros, tarjetas de débito (billetera digital, bancarización de clientes) préstamos dirigidos.
- Generar penetración de mercado a través alianzas estratégicas con establecimientos como cadenas de consumo, hoteles, restaurantes, agencias de viajes.
- Generar promociones de acuerdo al perfil del cliente.
- Utilizar la plataforma digital para la captación de nuevos clientes.
- Incentivar el uso de la tecnología por parte de los clientes generando canales de autoatención reduciendo costos de operación y ahorrándoles tiempo a los clientes.
- Segmentar a los clientes otorgando diferentes tasas de interés para atraer a más clientes, previa evaluación.
- Aperturar nuevas agencias en cada nuevo Oechsle, Plaza Veá y Promart.
- Desarrollar un programa de educación financiera tradicional y digital para los clientes, mejorando la valoración y recomendación de los clientes.

- Ingresar regiones donde aún no tiene presencia; aumentando colocación de tarjetas, aumentando la productividad de cada ejecutivo de ventas con mejores escalas remunerativas.
- Desarrollar alianzas con empresas estratégicas para impulsar el uso de tarjetas de crédito Oh! como principal medio de pago en las compras electrónicas de los clientes.
- Generar plan de contingencia para reducir el impacto económico frente a desastres naturales o tecnológicos (Hackers).

Las estrategias que no pasaron el filtro quedaron como estrategias de contingencia en tres grados. Si durante el proceso de implementación se viera la necesidad de tener más estrategias o si alguna de las estrategias retenidas fallara, se podría tomar las estrategias de contingencia en el siguiente orden: primero las de primer orden, luego las de segundo orden y por último las de tercer orden, las estrategias de contingencia son ocho y el grado en las que están cada una (ver Tabla 16).

Al realizar la comparación de las estrategias con OLP en la MEOLP se concluyó que las estrategias que llegan en mayor repetición a alcanzar OLP son las que tienen relación con la de captación y trato con los clientes, esto nos demuestra que Financiera debe enfocarse en el trato al cliente y fortalecer sus estrategias en miras a alcanzar su visión de ser la financiera líder del Perú con la mayor participación del mercado. En el análisis de la MEPCS se pudo observar que existen muchas semejanzas con los competidores para poner en marcha las estrategias retenidas, sin embargo, se recomienda utilizar la ventaja competitiva de tener al grupo Intercorp para generar alianzas estratégicas con empresas de consumo para establecer barreras y que los competidores no puedan igualar las estrategias retenidas.

La empresa debe generar ventajas competitivas con una mejor atención a los clientes y realizar alianzas estratégicas para poner barreras a sus competidores, seleccionando las mejores estrategias para llegar a alcanzar la visión esperada al año 2025.

Capítulo VII: Implementación Estratégica

La implementación estratégica es la etapa en la cual se plantean los objetivos a corto plazo, los recursos asignados a los objetivos a corto plazo, las políticas de cada estrategia, la estructura organizacional de la empresa, medio ambiente, ecología y responsabilidad social, recursos humanos, motivación y la gestión del cambio, que tiene que estar liderado por correctos líderes transformacionales.

Según D'Alessio (2008) indicó que para poder implementar exitosamente la estrategia debemos convertir en acciones los planes estratégicos, en la medida que se logren los objetivos, la implementación de la estrategia será exitosa, para ellos como menciona el mismo autor se necesita de líderes comprometidos y con una cultura organizacional que vaya de lado de la visión de la empresa.

7.1. Objetivos a Corto Plazo

Según D'Alessio (2013) indicó que algunas características que debe tener los OCP, como por ejemplo deben ser medibles, cuantificables, realistas, que nos ayuden a conseguir los OLP, establecer la relación entre el costo y el tiempo, ser expresados jerárquicamente al igual que los logros por todas las áreas. A continuación, los objetivos a corto plazo (OCP) de Oh!, acorde a las estrategias, para lograr los objetivos de largo plazo (OLP).

Objetivo a Largo Plazo 1 (OLP 1):

Oh!, para el 2025, debe tener en el mercado 1'879,000 tarjetas, con lo cual incrementará su participación. Al cierre del 2019 cuenta con 1'122,000 tarjetas en el mercado peruano.

Objetivo a Corto Plazo 1.1 (OCP 1.1): Colocar 45,000 tarjetas en el año 2020 e incrementar a razón de 10% anual.

Objetivo a Corto Plazo 1.2 (OCP 1.2): Incremento de puntos de colocación, dos nuevas agencias para el año 2021, en los retailers de Oechsle, Plaza Veá.

Objetivo a Corto Plazo 1.3 (OCP 1.3): Incrementar al 2021 hasta el 2025, en 15% la colocación de tarjeta de crédito por canal digital.

Objetivo a Corto Plazo 1.4 (OCP 1.4): Lograr la colocación de 431,000 tarjetas en los años 2020 hasta el 2023.

Objetivo a Corto Plazo 1.5 (OCP 1.5): Reducir al 2021 hasta el 2022 las cancelaciones en 5% anual, mediante un canal de retención call center exclusivo.

Objetivo a Largo Plazo 2 (OLP 2):

Al 2025, Oh!, debe disminuir los gastos reduciéndolo a S/ 182'000,000. Al cierre del año 2019 mantienen un gasto anual de S/ 248'120,000.

Objetivo a Corto Plazo 2.1 (OCP 2.1): Reducir 2 % anual la cartera pesada, del 2021 al 2022, así evitaremos la provisión de estos gastos.

Objetivo a Corto Plazo 2.2 (OCP 2.3): Reducir la cartera morosa de 10% a 8% al 2021 mejorando el software de riesgos.

Objetivo a Corto Plazo 2.3 (OCP 2.2): Ampliar la actividad comercial en los retailers principales como Oechsle y Plaza Veá, lo que permitirá mejorar el ratio de eficiencia, así los gastos administrativos sobre la utilidad operativa permitirá que tenga un mejor ratio, pasar de 41% a 35% en el año 2022.

Objetivo a Largo Plazo 3:

Al 2025, Oh!, debe de incrementar sus desembolsos de crédito efectivo a S/. 1 400'000, 000. Su saldo actual en crédito de efectivo S/ 845'000,000.

Objetivo a Corto Plazo 3.1 (OCP 3.1): Ampliar las alertas de crédito efectivo a 20% en el 2021.

Objetivo a Corto Plazo 3.2 (OCP 3.2): Crecer en el 2021, el ticket promedio de desembolso en un 20% en relación al ticket actual, lo que le permitirá crecer en desembolsos en el mismo porcentaje.

Objetivo a Corto Plazo 3.3 (OCP 3.3): En el 2021, implementar nuevos canales de desembolso, por IVR, APP de Oh! y cajeros automáticos, lo que permitirá desembolsar un 20% adicional anualmente.

Objetivo a Corto Plazo 3.4 (OCP 3.4): Mejorar el esquema de incentivos a los asesores de plataforma, acorde con el crecimiento de la meta en un 20% anual, en el 2021 hasta el 2025.

Objetivo a Largo Plazo 4:

Para el 2025, Financiera Oh! debe atender al 70% de sus clientes post venta, por los canales digitales, actualmente solo son atendidos por este canal el 5% de sus clientes.

Objetivo a Corto Plazo 4.1 (OCP 4.1): Actualización de la App y plataformas digitales trimestralmente en el año 2020, recogiendo todas las mejoras sugeridas por los clientes en las plataformas presenciales.

Objetivo a Corto Plazo 4.2 (OCP 4.2): Publicidad en todas las agencias de Oh! con la comunicación de los canales digitales, lo que permitirá incrementar el uso en un 30% en los años 2020 al 2021.

Objetivo a Corto Plazo 4.3 (OCP 4.3): Cambiar al 2021 el formato de las agencias tradicionales por una agencia digital, una por ciudad, promoviendo la autoatención y la educación digital al 30% de nuestros clientes.

Objetivo a Corto Plazo 4.4 (OCP 4.4): Educación financiera en plataforma, descargar el APP de tarjeta Oh! al 50% de los nuevos clientes en el 2021.

Objetivo a Corto Plazo 4.5 (OCP 4.5): Comunicación masiva en los medios de comunicación y redes sociales sobre todos los canales de autoatención y las plataformas digitales, incrementando un 40% de uso de las plataformas en el 2021 y 2022.

Objetivo a Largo Plazo 5:

Al 2025, Oh! debe incrementar su participación en las ventas digitales de las tiendas retail y otros comercios a un 30%, actualmente solo participa con el 5%.

Objetivo a Corto Plazo 5.1 (OCP 5.1): Subir la participación en las ventas electrónicas en un 20% en las tiendas retailers al 2021, mediante promociones exclusivas con tarjeta Oh!, descuentos y envío gratis.

Objetivo a Corto Plazo 5.2 (OCP 5.2): Subir la participación al 10% al 2021, en la venta de líneas aéreas, agencias de viaje y turismo, mediante promociones exclusivas con tarjeta Oh!

Objetivo a Corto Plazo 5.3 (OCP 5.3): Incrementar el duration a cinco, en las compras digitales al 2021, implementando programa sin intereses, por compras hasta seis cuotas.

Objetivo a Corto Plazo 5.4 (OCP 5.4): Incrementar la participación de Oh! en 50% para el 2022 en ventas en días especiales como Black Friday, Cyber Days, etc.

Objetivo a Largo Plazo 6:

Al 2025, Oh! debe de incrementar el nivel de satisfacción y recomendación al 40% (NPS), con el fin de mejorar la experiencia del cliente en los diferentes canales, actualmente el NPS es de 15%.

Objetivo a Corto Plazo 6.1 (OCP 6.1): Mejorar la experiencia del 30% de los clientes al 2021, mediante la implementación de tablets y PC para autoatención en las agencias digitales.

Objetivo a Corto Plazo 6.2 (OCP 6.2): Subir a 30% NPS al 2021, mediante la creación de un canal de autoatención por Facebook y Messenger que les permita hacer consultas en línea a los clientes, evitando el 20% de consultas hechas de forma presencial.

Objetivo a Corto Plazo 6.3 (OCP 6.3): Mejorar el NPS a 35% en el año 2022.

Objetivo a Corto Plazo 6.4 (OCP 6.4): Mejorar el NPS a 40% en el año 2023 y mantenerlo hasta el 2025.

7.2. Recursos Asignados a los Objetivos a Corto Plazo

Según D'Alessio (2008) indicó que existen cuatro tipos de recursos asignados a los objetivos a corto plazo, financieros, físicos, humanos y tecnológicos, los que permitirán cumplir con los objetivos a corto plazo, la estrategia a su vez permitirán llevar el control y el orden en la puesta en marcha del plan.

Recursos financieros: Los recursos financieros con los que cuenta Oh! son en un 96% de capital propio de parte de sus accionistas IFH Retail Corp., el 4% provienen de las fuentes de fondeo como el mercado de capitales, seguida de los préstamos a otras entidades financieras, y de las captaciones de pasivos mediante sus productos pasivos como CTS y ahorros a plazo fijo, por el buen desempeño que viene desarrollando Oh! se pronostica que podrá operar con recursos propios en los próximos años.

Recursos físicos: Oh! Al cierre del 2019 contaba con 105 agencias de las cuales 52 se encuentran en Lima y Callao y 53 agencias en las principales provincias del Perú, además de tener las oficinas administrativas y de operaciones en el Edificio San Sebastián en San Borja, en el piso 08, 09 y 11. Con este recurso físico lograremos los OLP 1 y OLP 3.

Recursos humanos: Al cierre del 2019, Oh! contaba con 1815 colaboradores repartidos en las 105 agencias a nivel nacional, el 70% del personal pertenece al canal de ventas y gestión, quienes se encargan de la promoción, captación y post venta de los productos de Oh!, este recurso es indispensable para el cumplimiento de todos los objetivos.

Recursos tecnológicos: Oh! cuenta con software especializado para el desarrollo de sus operaciones, con el plan de digitalización tiene plataformas adecuadas para resolver las consultas y trámites en línea de los clientes, además de contar con App, canales IVR y contar con el soporte tecnológico de proveedores especializados.

7.3. Políticas de cada Estrategia.

Según D'Alessio (2008) indicó que las políticas son los límites de las acciones que toman los gerentes para cada estrategia de acuerdo a la visión de la empresa, estas políticas deben marcar la ruta a seguir, a la vez estar alineadas a la ética, responsabilidad y legalidad. A continuación, presentamos las políticas de cada estrategia de Oh! (ver Tabla 19).

7.4. Estructura Organizacional de Financiera Oh!

La estructura organizacional es muy importante en la implementación de las estrategias, siguiendo las políticas planteadas, para ello es necesario analizar si la estructura actual de la organización es la adecuada y la que permitirá el desarrollo de las estrategias. Según Robbins (2010) indicó que existen cinco formas de agrupar los puestos, según la departamentización, (a) funcional, (b) por productos, (c) por procesos (d) por clientes (e) geográficos, aunque es decisión de cada una de las empresas u organizaciones como se organiza.

La estructura organizacional de Oh! es funcional, es decir tiene gerencias especializadas en determinadas áreas de acuerdo a su conocimiento y experiencia. En el presente plan estratégico planteamos agregar una Gerencia adicional a la estructura organizacional de la empresa, la Gerencia de Experiencia y Servicios al cliente, el planteamiento se muestra en el anexo 1, que será la que nos permita fidelizar al cliente, aplicar las políticas de retención y desarrollar más y mejores productos.

Tabla 19

Matriz de Desarrollo de Políticas en la Implementación estratégica.

Código	Estrategias Retenidas	Políticas
E1	Desarrollar nuevos productos para los futuros potenciales clientes, productos como: seguros de vida, fondo de ahorros, tarjetas de débito (billetera digital, bancarización de clientes) préstamos dirigidos.	Promover la participación de todos, con nuevas ideas. Implementación de concursos para seleccionar las mejores ideas innovadoras. Ampliar la oferta de productos crediticios. Innovar con un producto que les permita bancarizarse a los clientes que tuvieron algún problema financiero pasado. Implementar el indicador de satisfacción del cliente y tener en cuenta sus sugerencias
E2	Generar penetración de mercado a través alianzas estratégicas con establecimientos como cadenas de consumo, hoteles, restaurantes, agencias de viajes.	Generar relaciones de largo plazo con los clientes, buscando el mutuo beneficio. Establecer alianzas estratégicas con cadenas de consumo, hoteles, restaurantes, agencias de viajes Promover línea de carrera dentro de la organización.
E3	Generar promociones de acuerdo al perfil del cliente.	Promover una cultura de mejora continua y satisfacción en los clientes.
E4	Utilizar la plataforma digital para la captación de nuevos clientes.	Ampliar la oferta de productos crediticios.
E6	Incentivar el uso de la tecnología por parte de los clientes generando canales de autoatención reduciendo costos de operación y ahorrándoles tiempo a los clientes.	Desarrollar innovación tecnológica
E8	Segmentar a los clientes otorgando diferentes tasas de interés para atraer a más clientes, previa evaluación.	Promover la política de inclusión financiera. Enfocarse en segmentos específicos que lleven rentabilidad a la empresa.
E9	Aperturar nuevas agencias en cada nuevo Oechsle, Plaza Vea y Promart.	Promover el establecimiento de líneas de carrera considerando el desempeño y antigüedad.
E11	Desarrollar un programa de educación financiera tradicional y digital para los clientes, mejorando la valoración y recomendación de los clientes.	Promover programas de capacitación dirigido a los clientes. Ofrecer talleres y charlas educativas para los clientes.
E12	Ingresar a regiones donde aún no tiene presencia; aumentando colocación de tarjetas, aumentando la productividad de cada ejecutivo de ventas con mejores escalas remunerativas.	Promover campañas incentivando la productividad con bonos.
E13	Desarrollar alianzas con empresas estratégicas para impulsar el uso de tarjetas de crédito Oh! como principal medio de pago en las compras electrónicas de los clientes.	Promover alianzas estratégicas con empresas retailers y otras. Fomentar el trabajo en equipo.
E15	Generar plan de contingencia para reducir el impacto económico frente a desastres naturales o tecnológicos (Hackers).	Incentivar la política de colaboración mutua. Establecer política de continuidad de negocio frente a cualquier evento inesperado.

7.5. Medio ambiente, Ecología , y Responsabilidad Social

“El respeto al medio ambiente consiste en el cuidado y la responsabilidad por preservar los recursos el agua, el aire, el mar, los océanos, los bosques y ecosistemas. Una organización es responsable cuando se preocupa de no dañar las aguas, por el cuidado de desechos, por la reutilización de insumos para emplear productos no contaminantes” (D’Alessio, 2008).

Las organizaciones hoy en día en su gestión están atraídas en preservar su situación económica, social y ambiental asociada al manejo y ciertos criterios a considerar en lo económico así como en la responsabilidad social. En ese sentido, es bueno saber que las empresas están tomando conciencia y respeto por los intereses sociales y ambientales, no importando el tamaño de la organización, su ubicación, su sector, sus clientes, etc. siempre que estén alienadas a su entorno interno y externo, a sus grupos de intereses, a la sociedad, entre otros (Gonzales & Ganaza, 2010). Asimismo, se dice que la responsabilidad social origina un bienestar social e inclusión de la misma al generar una buena calidad de vida y satisfacción en las personas, esto les permite fortalecer sus capacidades individuales así como familiares obteniendo un mejor estilo de vida, bienestar, salud, educación, entre otros (Cammarota & Berenblum, s.f).

Al implementar las estrategias se desarrollarán varias actividades que podrían causar daños al medio ambiente y ecología, pero no es el caso de Oh! ya que en las estrategias está el crecimiento de la empresa y el desarrollo de productos en bienestar de los clientes. Si bien es cierto Oh! no causa daño al medio ambiente y ecología ya que cada vez están digitalizando sus procesos evitando el consumo de papel, participa de algunas actividades de apoyo social como la Teletón, programa Perú Champs, entre otros, atendiendo necesidades de acuerdo a la coyuntura del país.

Según Prahalad (2009) indicó que tenemos un segmento de mercado no atendido por las empresas y este mercado representa el 80% de la población a nivel mundial, hablamos de la población en pobreza y de bajos recursos económicos que no tienen acceso a muchos productos, nuevas tendencias, tecnología, etc. En ese sentido, basándonos en los doce principios esenciales para la innovación de cara a los mercados desfavorecidos planteamos a Oh! los siguientes tres programas de acciones de responsabilidad social, que son parte de las estrategias y objetivos de corto y largo plazo.

Llegando a todos

Se le propone a Oh! generar un programa de inclusión financiera para personas sin historial crediticio, a los cuales se les otorgara una línea inicial de crédito de S/ 500, a este segmento de clientes se le educará en temas financieros para que administren con éxito su línea de crédito y puedan acceder con el tiempo a líneas de crédito mayores y otros productos. A los clientes que no califiquen por políticas crediticias a la tarjeta se les otorgara una tarjeta de ahorros electrónica (virtual), donde el cliente podrá recargar con dinero y usar la tarjeta para compras, transferencias, pagos digitales y físicos sin costo alguno y sin salir de casa. Esta tarjeta tendrá descuentos y promociones en los establecimientos asociados de Oh!, todos los mayores de edad califican para esta tarjeta, de esta manera estamos digitalizando y bancarizando progresivamente el mercado en los diferentes sectores socioeconómicos.

Educación financiera

Se le plantea a Oh! un programa de educación financiera a la comunidad, participando en coordinación con las autoridades en capacitaciones y cursos dirigidos a la población de interés de los diferentes sectores socioeconómicos, con el fin de que las personas aprendan a manejar adecuadamente su presupuesto y no generen endeudamientos en la banca y sepan en que invertir y como ahorrar su dinero. Asimismo, Oh! tendría que crear como herramienta una página web en relación a la educación financiera, en la cual los clientes, colaboradores,

proveedores y comunidad en general pueden recibir ayuda, consejos, proyecciones de gastos, tips de ahorros, tasas de intereses en la banca, lavados de activos, tendencias de productos, tecnología, promociones, etc. que les permita tomar decisiones correctas en sus ingresos, para ello, la página estaría en idioma Español, pero se sugiere que sea traducida en dos lenguas nativas e importantes de nuestro país como son el Quechua y Aimara, llegando así a más regiones y comunidades dentro y fuera del país.

Participación activa social

Oh! deberá realizar cada año un programa de voluntariado de sus colaboradores, proveedores, entre otros haciéndolos participe de las capacitaciones y charlas de educación financiera hacia la comunidad en general, tocando diferentes temas y de interés, brindando un aporte y generando una cadena de aprendizaje.

Ante la situación coyuntural que estamos pasando como país y a nivel mundial ante el Covid – 19 se recomienda a Oh!, por el momento, que los programas planteados de educación financiera y participación activa social sean manejados de la siguiente forma: En el primero se deben de diseñar folletos o brochure para ser entregados a la comunidad y el segundo se pueda manejar a través de videos, en los cuales los colaboradores y otros participantes brinden sus charlas y capacitaciones, posteriormente serian colgados en la página web diseñada para este fin, sin exponerlos y exponer a otras personas en el tema de salud.

7.6. Recursos Humanos y Motivación

El recurso humano es muy importante para la implementación y el cumplimiento del plan estratégico, este plan deberá ser comunicado a todas las áreas, a cada colaborador y todos deberán comprometerse con la misión y visión de la empresa.

Se necesita de personal capacitado y especializado en cada uno de las áreas, líderes generadores de cambio, líderes transformacionales. Se necesita tener el talento adecuado en cada uno de las áreas.

El personal de ventas y gestión debe estar muy involucrado en el plan de crecimiento, para ello, la gerencia debe implementar su participación con un atractivo esquema remuneracional y una marcada línea de carrera para sus vendedores, lo que permitirá reducir la rotación de este personal que es tan importante para cumplir los objetivos de Oh!

Capacitación, actualización y entrenamiento constante al personal, hará que la puesta en marcha y el cumplimiento del plan sean exitoso.

7.7. Gestión del cambio

La comunicación y luego la ejecución del plan estratégico llevará a grandes cambios en la organización, como todo cambio generará reacciones diversas en el personal, muchas de ellas pueden ser negativas como por ejemplo las reacciones defensivas en contra del cambio. Para ello es necesario tener a las personas correctas en cada gerencia y se pueda llevar una correcta planificación en la gestión de cambio. Para ello se pueden tomar las siguientes acciones:

- Establecer la ruta a seguir en todo el proceso de cambio.
 - Tener a líderes transformacionales en cada una de las gerencias.
 - Saber comunicar la visión de la organización.
 - Generar un propósito de la organización y generar compromiso en cada colaborador.
-
- Establecer cuáles serán los parámetros de acción para cada área, controlar que se cumplan los plazos de ejecución.
 - Mantener comunicación constante y alineada entre todas las áreas.
 - Controlar el avance de cada uno de los indicadores con una correcta medición.

7.8. Conclusiones

En este capítulo de implementación estratégica hemos analizado al detalle los objetivos a largo plazo y el detalle de los objetivos a corto plazo para poder alcanzarlos,

también los recursos que necesitamos para lograr estos objetivos como lo son los recursos físicos, financieros, humanos y tecnológicos, también hemos detallado las políticas correctas que se tomaran en cuenta para cada estrategia, muy importante también la estructura organizacional de la empresa que en el caso de Oh! su estructura es funcional, a lo que hemos sugerido crear una gerencia adicional y muy importante que es la Gerencia de Experiencia al Cliente, lo que permitirá recoger las expectativas y necesidades del cliente, a la vez seguir desarrollando productos, también se detalló que las actividades de Oh! no dañaban al medio ambiente ni a la ecología, pero era necesario plantear tres programas específicos de responsabilidad social. Asimismo, se detalló la importancia del recurso humano y como mantener su motivación a lo largo del tiempo, así tener una organización con baja rotación y personal comprometido, la gestión del cambio es bastante importante como tener las acciones específicas para lograr el alineamiento rápido de todos los colaboradores a los nuevos planes de la organización, permitiendo que se cumplan todos los objetivos planteados, por ende todo el plan estratégico.

Capítulo VIII: Evaluación Estratégica

Este capítulo consiste en la última fase del proceso estratégico que corresponde a la evaluación y control, el cual se considera en tercera instancia, pero es constante en todo el proceso, especialmente por el cambio del entorno en el cual se desarrolla la organización, la competencia y la demanda. Ante ello, se manejará un Tablero de Control Balanceado (TCB), a fin de generar un planeamiento estratégico dinámico, el cual se pueda medir y comparar, no obstante, este nos permite ver el camino trazado por la organización y de ser el caso tomar acciones para corregirlo (D'Alessio, 2013).

8.1. Perspectivas de Control

El Balanced Scorecard es un método que le permite a las organizaciones convertir sus estrategias en un amplio grupo de indicadores de desempeño y gestión, con el fin de medir en un cierto periodo dichas actividades de acuerdo a los resultados obtenidos de la misma. Asimismo, este proceso permite identificar las diferentes variables de éxito, impulsa a tomar decisiones a corto, mediano y largo plazo, se ajusta a sus capacidades y oportunidades del mercado, genera una participación del personal en el logro de los objetivos estratégicos, nos da a conocer la estructura del negocio en forma general y entre otros (Jorge Burbano, 2011). En ese sentido, se considera el siguiente cuadro de perspectivas de control: Aprendizaje interno, proceso, clientes y financiero.

8.1.1. Aprendizaje interno

En esta primera etapa de la elaboración del Tablero de Control Balanceado (TCB) se inicia con la evaluación del aprendizaje y crecimiento, a fin de generar una cultura organizacional e identificar cuáles son los objetivos internos que van a generar cambios de valor en un plazo específico. En ese sentido, se debe manejar la pregunta: ¿Cómo debe mi organización aprender y mejorar para alcanzar la visión? (D'Alessio, 2013). Esta perspectiva va enfocada al Recurso Humano, con el fin de lograr el aprendizaje, desarrollo y crecimiento

del talento con el cual cuentan las organizaciones hoy en día en base a la formulación de las estrategias, que le permitirá alcanzar la fidelización, satisfacción, productividad de sus colaboradores, logrando convertir a la organización en un mejor ambiente de trabajo.

8.1.2. Procesos

En relación a la siguiente perspectiva debemos de tener en cuenta las siguientes preguntas que nos permitan enfocar correctamente nuestros objetivos: ¿Cómo vamos a satisfacer a nuestros clientes? y ¿En qué procesos se debe de ser excelente para lograrlo o conseguirlo? (D'Alessio, 2013). Ante ello, se han identificado 11 objetivos críticos al rediseño que van a permitir mejorar los procesos internos hacia nuestros clientes.

8.1.3. Clientes

La perspectiva cliente va orientada al ingreso de nuevos clientes, fidelización y retención de los mismos, el cual debe de manejarse con la siguientes preguntas: (a) ¿Cómo debo mirar a mis clientes?; (b) ¿Cómo vamos a satisfacerlos?; y (c) ¿Cómo los trato para que compren? (D'Alessio, 2013). En ese sentido, se ha considerado 10 objetivos a corto plazo ligada a la mejora en la satisfacción de los clientes y las necesidades que puedan tener. Asimismo, esto le va a permitir a Oh! mejorar la participación de mercado e interacción de los clientes en el grupo Intercorp y otros.

8.1.4. Financiera

Es importante indicar que la perspectiva financiera se basa en el crecimiento y rentabilidad de la organización, desde el enfoque económico, es decir, generar valor para los accionistas y cómo ven a Oh! los demás (D'Alessio, 2013). Por consiguiente, en esta perspectiva se ha considerado tres objetivos a corto plazo enfocadas en los siguientes: (a) reducir la cartera pesada y (b) ampliar la actividad comercial mejorando el ratio de eficiencia y gastos administrativos de Oh! y (c) reducir la cartera de morosidad.

8.2. Tablero de Control Balanceado

El Tablero de Control Balanceado (TCB) permitirá a la organización generar las formulaciones estratégicas bien diseñadas y ayudará a entender de forma coherente y priorizar los objetivos estratégicos de manera sencilla, de forma integral y holística. En consecuencia, todo este proceso nos permitirá generar accionistas identificados, clientes fidelizados, procesos eficientes y colaboradores motivados y en constante capacitación (D'Alessio, 2013). En ese sentido, se ha generado un resumen del TCB de Oh! que nos permitirá conseguir y lograr una buena visión (ver Tabla 20 y Tabla 21).

8.3. Conclusiones

Podemos decir que el Tablero de Control Balanceado como herramienta en el modelo de planeación y gestión permitirá alinearse los objetivos a corto plazo con sus estrategias a largo plazo para un buen manejo y toma de decisiones, con fin de saber cómo vamos y lo que desea lograr Oh! Asimismo, siempre en la implementación se deben de considerar a los 4 componentes antes mencionados, con el fin de cumplir con su desarrollo adecuado del mismo, posteriormente esto nos ayudará a priorizar los objetivos y finalmente le daremos un enfoque correcto. Los objetivos pueden ser evaluados ante el dinámico avance y el entorno cambiante ante las necesidades que Oh! pueda tener, a fin de realizar una correcta implementación, control, seguimiento y retroalimentación de la misma.

Tabla 20

Tablero de Control Balanceado de Oh!

Perspectiva	Objetivos a corto plazo	Indicadores	Unidades	Responsable
Aprendizaje interno	OCP 3.4: Mejorar el esquema de incentivos a los asesores de plataforma, acorde con el crecimiento de la meta en un 20% anual, en el 2021 hasta el 2025.	Número de atenciones	Porcentaje	Gerencia de Gestión y Desarrollo Humano - Selección y Compensaciones
Procesos	OCP 3.2: Crecer en el 2021, el ticket promedio de desembolso en un 20% en relación al ticket actual, lo que le permitirá crecer en desembolsos en el mismo porcentaje.	Ingresos anuales	S/. año	Gerencia Comercial - Producto y proyectos
	OCP 3.3: En el 2021, implementar nuevos canales de desembolso, por IVR, APP de Oh! y cajeros automáticos, lo que permitirá desembolsar un 20% adicional anualmente.	Nuevos canales de atención	Si/No	Gerencia Comercial - Producto Digital
	OCP 4.1: Actualización de la App y plataformas digitales trimestralmente en el año 2020, recogiendo todas las mejoras sugeridas por los clientes en las plataformas presenciales.	Actualizaciones de App Trimestralmente	Si/ No	Gerencia de ventas y Gestión - Experiencia Cliente / Oficial conducta del mercado / Gerencia de Servicio Atención al Cliente - Jefe de experiencia / Transformación Digital
	OCP 4.2: Publicidad en todas las agencias de Oh! con la comunicación de los canales digitales, lo que permitirá incrementar el uso en un 30% en los años 2020 al 2021.	Comunicación uso canales digitales	Si/ No	Gerencia Comercial - Marketing
	OCP 4.3: Cambiar al 2021 el formato de las agencias tradicionales por una agencia digital, una por ciudad, promoviendo la autoatención y la educación digital al 30% de nuestros clientes.	Implementar canales digitales	Si/ No	Gerencia de ventas y Gestión - Experiencia Cliente / Oficial conducta del mercado / Gerencia de Servicio Atención al Cliente - Jefe de experiencia / Transformación Digital
	OCP 4.4: Educación financiera en plataforma, descargar el APP de tarjeta Oh! al 50% de los nuevos clientes en el 2021.	Formación Financiera en la plataforma	Si/No	Gerencia de ventas y Gestión - Experiencia Cliente / Oficial conducta del mercado / Gerencia de Servicio Atención al Cliente - Jefe de experiencia / Transformación Digital
	OCP 4.5: Comunicación masiva en los medios de comunicación y redes sociales sobre todos los canales de autoatención y las plataformas digitales, incrementando un 40% de uso de las plataformas en el 2021 y 2022.	Comunicación uso canales digitales	Si/ No	Gerencia Comercial - Marketing
	OCP 6.1: Mejorar la experiencia del 30% de los clientes al 2021, mediante la implementación de tablets y PC para autoatención en las agencias digitales.	Implementación de equipos para la autoatención	Si/ No	Gerencia de ventas y Gestión - Experiencia Cliente / Oficial conducta del mercado
	OCP 6.2: Subir a 30% NPS al 2021, mediante la creación de un canal de autoatención por Facebook y Messenger que les permita hacer consultas en línea a los clientes, evitando el 20% de consultas hechas de forma presencial.	Creación de atención social Media	Si/ No	Gerencia de Servicio Atención al Cliente - Call Center
	OCP 6.3: Mejorar el NPS a 35% en el año 2022.	Encuesta de Servicio Atención al cliente	Si/No	Gerencia de Servicio Atención al Cliente - Coordinación NPS
OCP 6.4: Mejorar el NPS a 40% en el año 2023 y mantenerlo hasta el 2025.	Encuesta de Servicio Atención al cliente	Si/No	Gerencia de Servicio Atención al Cliente - Coordinación NPS	
cliente	OCP 1.1: Colocar 45,000 tarjetas en el año 2020 e incrementar a razón de 10% anual.	Ingresos anuales	S/. Año	Gerencia Comercial de Ventas y Gestión - Administración de Ventas
	OCP 1.2: Incremento de puntos de colocación, dos nuevas agencias para el año 2021, en los retailers de Oechsle, Plaza Vea.	Números de agencias	Unidades	Gerencia Comercial de Ventas y Gestión - Canal Retail
	OCP 1.3: Objetivo a Corto Plazo 1.3 (OCP 1.3): Incrementar al 2021 hasta el 2025, en 15% la colocación de tarjeta de crédito por canal digital.	Implementación de área de captaciones	Si/ No	Gerencia Comercial - Producto Digital
	OCP 1.4: Lograr la colocación de 431,000 tarjetas en los años 2020 hasta el 2023.	Ingresos anuales	S/. Año	Gerencia Comercial de Ventas y Gestión - Administración de Ventas
	OCP 1.5: Reducir al 2021 hasta el 2022 las cancelaciones en 5% anual, mediante un canal de retención call center exclusivo.	Retenciones por año	Si/ No	Gerencia de Servicio Atención al Cliente - Call Center
	OCP 3.1: Ampliar las alertas de crédito efectivo a 20% en el 2021.	Número de procesos automatizados	S/. Año	Gerencia Comercial de Ventas y Gestión - Producto Efectivo
	OCP 5.1: Subir la participación en las ventas electrónicas en un 20% en las tiendas retailers al 2021, mediante promociones exclusivas con tarjeta Oh!, descuentos y envío gratis.	Ingresos Anuales	Si/No	Gerencia Comercial - Marketing
	OCP 5.2: Subir la participación al 10% al 2021, en la venta de líneas aéreas, agencias de viaje y turismo, mediante promociones exclusivas con tarjeta Oh!	Ingresos Anuales	Si/No	Gerencia Comercial - Marketing
OCP 5.3: Incrementar el duration a cinco, en las compras digitales al 2021, implementando programa sin intereses, por compras hasta seis cuotas.	Ingresos Anuales	Si/No	Gerencia Comercial - Marketing / Gerencia de Ventas y Gestión - Administración de Ventas	
OCP 5.4: Incrementar la participación de Oh! en 50% para el 2022 en ventas en días especiales como black Friday, cyber days, etc.	Ingresos Anuales	Si/No	Gerencia Comercial - Marketing / Gerencia de Ventas y Gestión - Administración de Ventas	
Financiero	OCP 2.1: Reducir 2 % anual la cartera pesada, del 2021 al 2022, así evitaremos la provisión de estos gastos.	Gastos Operativos	Porcentaje	Gerencia de Riesgo y Cobranza - Riesgo de Mercado y Operacional / Gerencia Comercial - Data Analytics
	OCP 2.2: Reducir la cartera morosa de 10% a 8% al 2021 mejorando el software de riesgos.	Mejorar Software de Riesgo	Si/ No	Gerencia de Riesgo y Cobranza - Administración de Riesgos / Gerencia de Ventas y Gestión - Administración e Ventas
	OCP 2.3: Ampliar la actividad comercial en los retailers principales como Oechsle y Plaza Vea, lo que permitirá que mejorar los ratios de eficiencia, así los gastos administrativos sobre la utilidad operativa permitirá que tenga un mejor ratio, pasar de 41% a 35% en el año 2022.	Mejorar Utilidad Operativa	Porcentaje	Gerencia de Finanzas - Gestión de Procesos y Mejora / Gerencia Comercial - Retail.

Capítulo IX: Conclusiones y Recomendaciones

9.1. Conclusiones Finales

Del análisis externo se han obtenido las siguientes oportunidades: aumento de la demanda interna que llevará a la necesidad de contar con mayor financiamiento, aumento de la población con edad de estar activo en el sector financiero, aumento del PBI generando una economía confiable, influencia en los sectores económicos de mayor consumo, aumento del poder adquisitivo de la población, alianzas económicas internacionales, alianzas estratégicas con otras empresas. Además se analizó las siguientes amenazas: posibles conflictos políticos que traerían incertidumbre y desaceleración de las inversiones, cambios en la política económica Mundial, aumento de la rivalidad entre EE.UU. y China, el ingreso de nuevas financieras como competencia, la falta de ingreso a la era digital y nuevas tecnologías, la variación de la tasa de interés de referencia, la seguridad en las transacciones financieras digitales y los desastres naturales con influencia en la economía del país.

De igual manera del análisis interno de Oh! se obtuvieron las siguientes fortalezas: gran oferta de valor para sus clientes, ofreciendo descuentos y promociones en los principales retail del Perú, pertenecer a uno de los principales grupos económicos del Perú, con excelente reputación y con presencia en diferentes sectores, presencia en los retail más importantes del Perú, excelente cobertura de su red de tiendas, lo que le permite hacer buen número de captaciones mensuales, crecimiento sostenido y positivo de sus ingresos financieros; mejora en sus costos financieros; mejora de ratios de eficiencia de 44% a 41%, utilidades, ROA y ROE en crecimiento, son reconocidos por la organización Great Place to Work como una de las mejores empresas para trabajar en el Perú; software de riesgos acorde al perfil de los clientes que busca Oh! y con data y tecnología e investigación enfocada en el cliente. Se encontraron las siguientes debilidades: bajo nivel de satisfacción en el servicio de atención al cliente, bajo NPS 15%, operaciones centralizadas en Lima, cuando hay algún inconveniente

en las agencias, tienen que esperar la solución desde Lima, alto gasto en provisiones debido a su cartera pesada alrededor del 10.5%, alta rotación en su fuerza de ventas, caídas de sistemas constantes causando el malestar con sus clientes.

A partir del análisis de las matrices (MEFE) y (MEFI) se pudo obtener la matriz (FODA), luego la matriz (PEYEA), la matriz (BCG), matriz análisis interno - externo (MIE) y la matriz la gran estrategia (MG), con el análisis de las anteriores se obtuvo la matriz de decisión estratégica (MDE) donde cada matriz de las mencionadas líneas arriba daba sus estrategias y se evaluaban cuales tenían mayor número de coincidencias, dentro de estas se hallaron 19 estrategias, estas 19 estrategias pasaron los filtros de matriz de planeamiento estratégico MPE, matriz de Rumelt MR y la matriz de ética ME, que permitieron seleccionar las 11 estrategias retenidas: (E1) desarrollar nuevos productos para los futuros potenciales clientes, productos como: seguros de vida, fondo de ahorros, tarjetas de débito (bancarización de clientes) préstamos dirigidos, (E2) generar penetración de mercado a través alianzas estratégicas con establecimientos como cadenas de consumo, hoteles, restaurantes, agencias de viajes, (E3) generar promociones de acuerdo al perfil del cliente, (E4) utilizar la plataforma digital para la captación de nuevos clientes, (E6) incentivar el uso de la tecnología por parte de los clientes generando canales de autoatención reduciendo costos de operación y ahorrándoles tiempo a los clientes, (E8) segmentar a los clientes otorgando diferentes tasas de interés para atraer a más clientes, previa evaluación, (E9) aperturar nuevas agencias en cada nuevo Oechsle, Plaza Veá y Promart, (E11) desarrollar un programa de educación financiera tradicional y digital para los clientes, mejorando la valoración y recomendación de los clientes (E12) ingresar regiones donde aún no tiene presencia, aumentando colocación de tarjetas, aumentando la productividad de cada ejecutivo de ventas con mejores escalas remunerativas, (E13) desarrollar alianzas con empresas estratégicas para impulsar el uso de tarjetas de crédito Oh! como principal medio de pago en las compras electrónicas de los clientes, (E15) generar

plan de contingencia para reducir el impacto económico frente a desastres naturales o tecnológicos (Hackers).

También se tiene las estrategias de contingencia que están en reserva en caso las estrategias retenidas fallen.

La etapa de formulación es donde llevan a cabo los análisis más importantes del proceso estratégico, aquí es muy importante tener en cuenta los detalles y los factores internos y externos que influyen en Oh!, la implementación es la más difícil de llevar a cabo, aquí todos miembros de la organización deben conocer la visión que nos ha permitido realizar los objetivos a corto y largo plazo, en esta etapa es importante compromiso de todos los miembros de Oh! desde el directorio, gerencias, mandos medios y colaboradores, por tal que este es interactivo pues participan todos los miembros de la organización, la etapa de control y evaluación se debe efectuar durante todo el proceso estratégico realizando una retroalimentación constante, de ahí que este es iterativo recibiendo cambios de acuerdo al entorno permitiéndoles actualizar, las estrategias, objetivos a largo y corto plazo.

9.2. Recomendaciones Finales

- 1.** Entregar a la Gerencia de Oh! el presente documento del Planeamiento Estratégico de Financiera Oh! S.A. para su respectiva implementación.
- 2.** La visión propuesta y la misión deben compartirse y darse a conocer por todos los miembros de la empresa, hacer un seguimiento con indicadores a los objetivos de corto plazo que llevarán a los OLP y por ende a que la empresa logre su visión. Luego que Oh! esté cerca de llegar a su visión propuesta debe evaluarse incrementar la dificultad de la misma para trazarse otros objetivos a corto y largo plazo.
- 3.** Crear una gerencia de Experiencia y Servicios al Cliente con el objetivo de atender directamente al cliente, permitiendo su fidelización y la ampliación de políticas de

retención, así como obtener información para el desarrollo de los nuevos productos. Esto se muestra en el anexo uno.

4. Los resultados de los objetivos de corto plazo asociarlos a incentivos a los trabajadores que logren las metas mensuales y anuales propuestas, los incentivos podrán ser económicos y/o capacitaciones al personal que mejor desempeño tenga durante el periodo de evaluación.

5. Crear un área de seguimiento de los objetivos a corto plazo con la evaluación de sus indicadores, retroalimentado a la gerencia para la toma de decisiones con el fin de lograr alcanzar los OCP.

6. Oh! debe buscar constantemente alianzas estrategias para poder ofrecer ofertas, promociones, descuentos, programas financieros especiales, participación en días estratégicos del comercio virtual, para crecer en participación en las ventas digitales de los retailers socios estratégicos y otros comercios con los que se logren hacer alianzas.

7. Implementación una subárea de transformación digital que permitirá a Oh! invertir en soporte tecnológico para alcanzar la meta de entrar a la era digital al llegar al año 2025, además comunicar la plataforma y la digitalización a través de medios de comunicación como televisión, radio e internet.

8. Mantener y consolidar al 2025 la cultura de valores en la empresa, con un buen clima laboral y continuar con las políticas de promociones y ascensos, líneas de carrera que motiven al personal a cumplir con las metas y comprometerse con la empresa.

9.3. Futuro de Financiera Oh!

El futuro que se pretende para Financiera Oh! está relacionado a los objetivos de largo plazo, la empresa en base a sus rendimientos actuales se visualiza a alcanzar sus planes al 2025. En ese sentido, lo que se pretende posicionar a Oh! como una de las mejores financieras en el mercado ingresando a la era tecnológica, calidad de servicio, posicionamiento en el

mercado, reducción de costos y mayor participación en las ventas digitales, esta última abarca una tendencia de crecimiento en el país y a nivel mundial, le dará una ventaja competitiva en la utilización de la tarjeta con promociones y ofertar para sus clientes.

Tabla 21

Futuro de Oh! al 2025

	Actual	Al 2025
OLP 1	Mercado de colocación de tarjetas 1'122,000	Al 2025 Oh! será financiera líder en participación de mercado en colocación de tarjetas por encima de sus principales competidores.
OLP 2	Altos gastos operativos en el 2019 alrededor de S/ 248'120,000	Oh! se convertirá en una financiera líder en rentabilidad, reduciendo sus gastos de operación en 26%, siendo más atractiva para sus inversionistas y accionistas.
OLP 3	Saldo actual en crédito de efectivo S/ 845'000,000	Al 2025, Oh! incrementará sus desembolsos de crédito efectivo mejorando su participación de mercado en este producto.
OLP 4	Baja atención postventa a sus clientes alrededor 5%.	Al 2025 Oh! será una financiera de transformación digital ofreciendo plataformas interactivas y de fácil uso para sus clientes.
OLP 5	Poca participación en ventas digitales 5%.	Al 2025 Oh! estará posicionada en la mente de sus clientes como una de las tarjetas favoritas, por obtener beneficios en sus compras virtuales.
OLP 6	Bajo NPS (15%).	Al 2025 Oh! será una empresa valorada, mediante la satisfacción y recomendación de sus clientes promotores.

Tabla 22

Plan Estratégico General

		VISIÓN						
		"Ser al 2025 la Financiera líder en el sector, con la mayor participación de mercado, una gran oferta de valor a nuestros clientes a través de las mejores alianzas estratégicas, bajos costos administrativos, aprovechando la tecnología digital, mejorando la experiencia, valoración y fidelización de nuestros clientes"						
		Objetivos a Largo Plazo				Principios cardinales		
Estrategias		Oh!, para el 2025, debe tener en el mercado 1'879,000 tarjetas, con lo cual incrementará su participación. Al cierre del 2019 cuenta con 1'122,000 tarjetas en el mercado peruano.	Al 2025, Oh!, debe disminuir los gastos reduciéndolo a S/ 182'000,000. Al cierre del año 2019 mantienen un gasto anual de S/ 248'120,000.	Al 2025, Oh!, debe de incrementar sus desembolsos de crédito efectivo a S/. 1 400'000, 000. Su saldo actual en crédito de efectivo S/ 845'000,000.	Para el 2025, Financiera Oh! debe atender al 70% de sus clientes post venta, por los canales digitales, actualmente solo son atendidos por este canal el 5% de sus clientes.	Al 2025, Oh! debe incrementar su participación en las ventas digitales de las tiendas retail y otros comercios a un 30%, actualmente solo participa con el 5%.	Al 2025, Oh! debe de incrementar el nivel de satisfacción y recomendación al 40% (NPS), con el fin de mejorar la experiencia del cliente en los diferentes canales, actualmente el NPS es de 15%.	Políticas
E1	X		X					<p>Promover la participación de todos con sus nuevas ideas. Implementación de concursos para seleccionar las mejores ideas innovadoras. Ampliar la oferta de productos crediticios. Innovar con un producto que les permita bancarizarse a los clientes que tuvieron algún problema financiero pasado. Implementar el indicador de satisfacción del cliente y tener en cuenta sus sugerencias Generar relaciones de largo plazo con los clientes, buscando el mutuo beneficio. Establecer alianzas estratégicas con cadenas de consumo, hoteles, restaurantes, agencias de viajes Promover línea de carrera dentro de la organización. Promover una cultura de mejora continua y satisfacción en los clientes. Ampliar la oferta de productos crediticios. Desarrollar innovación tecnológica Promover la política de inclusión financiera. Enfocarse en segmentos específicos que lleven rentabilidad a la empresa. Promover el establecimiento de líneas de carrera considerando el desempeño y antigüedad. Promover programas de capacitación dirigido a los clientes. Ofrecer talleres y seminarios para los clientes. Promover campañas incentivando la productividad con bonos. Promover alianzas estratégicas con empresas retail y otras. Fomentar el trabajo en equipo. Incentivar la política de colaboración mutua. Establecer política de continuidad de negocio frente a cualquier evento inesperado.</p>
E2	X		X					
E3	X		X					
E4					X		X	
E6					X		X	
E8	X	X	X				X	
E9	X		X					
E11					X		X	
E12	X		X					
E13	X	X						
E15	X				X		X	
Aprendizaje interno			OCP 3.4					
Proceso			OCP 3.2	OCP 4.1			OCP 6.1	
			OCP 3.3	OCP 4.2			OCP 6.2	
				OCP 4.3			OCP 6.3	
				OCP 4.4			OCP 6.4	
				OCP 4.5				
Cliente	OCP 1.1		OCP 3.1		OCP 5.1			
	OCP 1.2				OCP 5.2			
	OCP 1.3				OCP 5.3			
	OCP 1.4.				OCP 5.4			
	OCP 1.5							
Financiero		OCP 2.1						
		OCP 2.2						
		OCP 2.3						

"Llegar a más clientes promoviendo un servicio financiero de calidad, innovador y digital, cubriendo las necesidades de los clientes en nuestros diferentes productos, ampliando nuestros socios estratégicos y aprovechando la gran data, para que el cliente tenga mejores promociones, promoviendo un excelente servicio con colaboradores motivados y capacitados, mejorando la experiencia y valoración de nuestros clientes, posicionándonos como la marca número uno en la mente del cliente."

Nota: Descripción de las Estrategias (E) en la sección matriz de Rumelt (Retenidas), página 73.Los objetivos a corto plazo (OCP) detallados en la página 81 – 84

Referencias

- Acosta, P. (2019). ¿Cuál tarjeta de crédito es mejor: Visa o Mastercard? Recuperado de. <https://rebajatuscuentas.com/pe/blog/cual-tarjeta-de-credito-es-mejor-visa-o-Mastercard>
- Agencia Andina de Noticias. (2018). Indecopi lleva a cabo estudio de mercado de tarjetas de pago en el Perú. Recuperado de. <https://andina.pe/agencia/noticia-indecopi-lleva-a-cabo-estudio-mercado-tarjetas-pago-el-peru-733837.aspx>
- Agencia Peruana de Noticias. (2019a). Banco Central peruano sostiene que la demanda interna e inversión privada impulsarán el PBI este año. Recuperado de <https://www.americaeconomia.com/economia-mercados/finanzas/banco-central-peruano-sostiene-que-la-demanda-interna-e-inversion-privada>
- Agencia Peruana de Noticias. (2019b). Más de 100,000 trabajadores están destacados bajo la modalidad de intermediación laboral. Recuperado de. <https://andina.pe/agencia/noticia-mas-100000-trabajadores-estan-destacados-bajo-modalidad-intermediacion-laboral-766453.aspx>
- Asociación de Bancos del Perú [ASBANC]. (2018). Existe una Competencia Intensa en el Mercado de Créditos del Sistema Financiero. Recuperado de. <https://asbanc.com.pe/Publicaciones/Asbanc-Semanal-273.pdf>
- Asociación de Bancos del Perú [ASBANC]. (2018b). Reducción del Uso del Dinero en Efectivo. Recuperado de. <https://www.asbanc.com.pe/prensa/Reduccion-del-uso-del-dinero-en-efectivo-en-el-Peru.pdf>
- Asociación Peruana de Empresas de Investigación de Mercados (2018). *Niveles Socioeconómicos 2018* (APEIM Boletín). Recuperado de <http://www.apeim.com.pe/wp-content/themes/apeim/docs/nse/APEIM-NSE-2018.pdf>

- Banco Cencosud S.A. (2019). Informe Semestral 2018. Recuperado de.
https://www.aai.com.pe/wp-content/uploads/2018/09/Bco-Cencosud-Jun-18_Instrumentos.pdf
- Banco Central de Reserva del Perú [BCRP] (2019a). Reporte de Estabilidad Financiera Mayo 2019. Recuperado de. <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Estabilidad-Financiera/2019/mayo/ref-mayo-2019.pdf>
- Banco Central de Reserva del Perú. (2019b). Monedas Digitales de Bancos Centrales. Recuperado de. <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Revista-Moneda/moneda-178/moneda-178.pdf>
- Banco Falabella Perú S.A. (2019). Informe Anual 2018. Recuperado de.
<https://www.bvl.com.pe/hhii/B80144/20190328183601/FALABELLA32DIC451832PUBLICO.PDF>
- Banco Mundial. (2019) Perú Panorama General. Recuperado de.
- Banco Mundial. (2020). Perú Panorama Mundial: Contexto. Recuperado de
<https://www.bancomundial.org/es/country/peru/overview>
- BBVA Continental. (2015). Informe de Banca Responsable 2015. Recuperado de.
<https://extranetperu.grupobbva.pe/memoria2015/ibr/proveedores.html>
- Bueno, L. (2019, 28 de noviembre). Economía e inestabilidad política. Gestión. Recuperado de <https://gestion.pe/blog/te-lo-cuento-facil/2019/11/economia-e-inestabilidad-politica.html/>
- C.K Prahalab (2009). *The Fortune at the Botton of the Pyramid: Eradicating Poverty Through Profits*, Revise and Updated 5 th Anniversary Edition. EE.UU
- Cammarota, E. & Berenblum, D. (s.f.). Responsabilidad social empresarial y gerencia social: Partícipes necesarios para el desarrollo humano. Recuperado de
http://www.econo.unlp.edu.ar/uploads/docs/responsabilidad_social_empresaial_y_ger

encia_social_participes_necesarios_para_el_desarrollo_humano_estela_cammarota_y
_daniel_berenblum.pdf

Centro de Desarrollo Industrial. (2017). Informe de Capital Humano 2017. Recuperado de
<http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:KqHeRBSWIEQJ:www.cdi.org.pe/InformedeCapitalHumano/index.html+&cd=1&hl=es&ct=clnk&gl=pe>

Centro de Desarrollo Industrial. (2018). Índice de Competitividad Regional. Recuperado de
<http://www.cdi.org.pe/InformeGlobaldeCompetitividad/>

Centro de Desarrollo Industrial. (2019), WEF Publica Informe de Competitividad 2019. (CDI
Nota de Prensa). Recuperado de [http://www.cdi.org.pe/pdf/IGC/2019/NOTA-DE-
PRENSA-PERU-WEF.pdf](http://www.cdi.org.pe/pdf/IGC/2019/NOTA-DE-PRENSA-PERU-WEF.pdf)

CEPLAN. (2019). Visión del Perú al 2050. Recuperado de
<file:///C:/Users/Usuario/Downloads/Visi%C3%B3n-del-Per%C3%BA-al-2050.pdf>

D'Alessio, F. (2008). *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia*. México D.F., México:
Pearson Education.

Da Costa, A. N. (2019, 2 de mayo). Por qué la rivalidad entre EE.UU. y China no terminará
con un eventual acuerdo comercial. BBC. Recuperado de
<https://www.bbc.com/mundo/noticias-internacional-48082061>

D'Alessio, F. (2013). *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia*. México DF, México:

El comercio (2018). Perú ocupe el puesto 63 del ranking de competitividad global 2018 del
WEF. Recuperado de [https://elcomercio.pe/economia/peru/peru-ocupa-puesto-63-
ranking-competitividad-global-2018-wef-noticia-568399](https://elcomercio.pe/economia/peru/peru-ocupa-puesto-63-ranking-competitividad-global-2018-wef-noticia-568399)

El Peruano (2019). Gobierno Implementará Estrategia Mipyme al Mundo. Recuperado de.
[https://www.elperuano.pe/noticia-gobierno-implementara-estrategia-mipyme-al-
mundo-82853.aspx](https://www.elperuano.pe/noticia-gobierno-implementara-estrategia-mipyme-al-mundo-82853.aspx)

El Peruano (2020). Empresas podrán acceder a créditos con menores costos. Recuperado de <https://www.elperuano.pe/noticia-empresas-podran-acceder-a-creditos-menores-costos-93804.aspx>

ESAN, Sala de Prensa, Noticias y Novedades ESAN. (2019). ¿Cómo impactan los desastres naturales en la economía del país?. Recuperado de <https://www.esan.edu.pe/sala-de-prensa/2019/02/como-impactan-los-desastres-naturales-en-la-economia-del-pais/>

Farisa, I. (2020, 26 de enero). La economía peruana resiste a la crisis política. El País. Recuperado de https://elpais.com/economia/2020/01/24/actualidad/1579899503_016784.html

Financiera Oh! (2019). Memoria Anual Financiera Oh! 2019. Recuperado de <https://www.bvl.com.pe/hhii/OE4256/20190410182601/0432FINANCIERA32OH.PDF>

Financiera Oh! (2019). Recuperado <https://www.tarjetaoh.pe>

Financiera Oh! (2020). Documento de Información Anual 2019. Recuperado de <https://www.tarjetaoh.pe>

Financiera Oh! (2020). Memoria Anual Financiera Oh! 2020. Recuperado de <http://www.aai.com.pe/wp-content/uploads/2019/09/Financiera-Oh-Jun-19-Completo.pdf>

Finanzas Personales. (2013). Coin, el Reemplazo de las Tarjetas de Crédito. Recuperado de. <https://www.finanzaspersonales.co/credito/articulo/coin-reemplazo-tarjetas-credito/52182>

Garvan, M. (2019). *El Comercio*. Industria Financiera: ¿Qué es una ‘fintech’ y qué servicios ofrece?. Recuperado de. <https://elcomercio.pe/economia/personal/sector-financiero-fintech-funciona-servicios-ofrece-noticia-ecpm-673138-noticia/>

- Gestión. (2019a). Perú es el tercer país con mayores transacciones de criptomonedas en Latinoamérica. Recuperado de <https://gestion.pe/economia/peru-tercer-pais-mayores-transacciones-criptomonedas-latinoamerica-268891-noticia/http://www.sbs.gob.pe/inclusion-financiera/Inclusion-Financiera/Evolucion>
- Gestión. (2020). MEF: Economía peruana debe estar operando al 84% y unos 455,000 empleos adicionales en fase II. Recuperado de <https://gestion.pe/economia/mef-economia-peruana-debe-estar-operando-al-84-y-con-unos-455000-empleos-adicionales-en-fase-ii-noticia/?ref=gesr>
- Gonzales, J. (2019, 16 de junio). Mejores tarjetas de crédito. Recuperado de <https://tranquifinanzas.com/blog/deudas/mejores-tarjetas-de-credito-del-momento/>
- González, J. & Ganaza, J. (2010). *Principios y fundamentos de gestión de empresa*. (3ª edición). Madrid, España: Pirámide.
- Gopinath, G. (2020, 14 de abril). El Gran Confinamiento: La peor desaceleración económica desde la Gran Depresión. Recuperado de <https://blog-dialogoafondo.imf.org/?p=13190>
<https://www.bancomundial.org/es/country/peru/overview#1>
- Instituto Nacional de Estadística del Perú. (2018). *Informe Definitivo Resultado Censo Nacional 2017* (INEI Publicaciones). Recuperado de https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1544/
- Instituto Nacional de Estadística e informática (2018). *Perú: Perfil Sociodemográfico – Informe Nacional* (INEI Estadísticas). Recuperado de https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1539/libro.pdf
- Instituto Nacional de Estadística e informática (2019). *Comportamiento de la economía Peruana en el segundo Trimestre de 2019* (INEI Estadísticas). Recuperado de https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/pbi_trimestral.pdf

Instituto Nacional de Estadística e informática (2019). *Comportamiento de los indicadores de mercado laboral a nivel nacional* (INEI Estadísticas). Recuperado de

https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/boletines/informe_tecnico_mercado_laboral_nacional.pdf

Instituto Nacional de Estadística e informática (2019). *Situación del mercado laboral en Lima Metropolitana* (INEI Estadísticas). Recuperado de

https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/boletines/informe_tecnico_mercado_laboral_limametro.pdf

Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2015). Perú Estructura Empresarial 2015.

Recuperado de

https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1382/index.html

Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2019a). Informe Técnico de Producción Nacional Febrero 2019. (INEI: Publicación N°4-Febrero 2019). Recuperado de

https://www.inei.gov.pe/media/principales_indicadores/04-informe-tecnico-n04-produccion-nacional-feb2019.pdf

Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2019b). Informe Técnico Comportamiento de la Economía Peruana en Segundo Trimestre de 2019. Recuperado de

https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/boletines/pbi_trimestral.pdf

Instituto Peruano de Economía (2019). *Índice de Competitividad Regional 2019* (INCORE Publicaciones). Recuperado de

https://incoreperu.pe/portal/images/financepress/ediciones/INCORE_2019_FINAL.pdf

Interbank. (2019). Memoria Anual 2018. Recuperado de.

<https://interbank.pe/documents/20182/2263274/memoria-anual-2018.pdf/3df6d855-ad88-458b-947d-8f264ae5b20b>

- Ipsos (2018). El 85% de los Millennials son digitales, pero solo el 15% compra por internet. Recuperado de <https://www.ipsos.com/es-pe/el-85-de-millennials-son-digitales-pero-solo-el-15-compra-por-internet>
- Kardmatch. (2020, 11 de febrero). Tarjeta Liverpool Visa lo bueno y lo malo. Recuperado de <https://blog.kardmatch.com.mx/tarjeta-liverpool-premium-card>
- Massa, J. (2020, 25 de marzo). El coronavirus es una catástrofe natural, no una guerra. El País. Recuperado de https://cincodias.elpais.com/cincodias/2020/03/24/opinion/1585068265_358106.html
- Ministerio de Economía y Finanzas. (2019). *Marco Macroeconómico Multianual 2020-2023 proyecta crecimiento promedio de la economía de 4.4% en los próximos cuatro años* (Nota de Prensa: MEF). Recuperado de <https://www.mef.gob.pe/es/noticias/notas-de-prensa-y-comunicados?id=6131>
- Ministerio del Ambiente (2005). *Ley General del Ambiente*. Recuperado de <http://www.minam.gob.pe/wp-content/uploads/2013/06/ley-general-del-ambiente.pdf>
- Ministerio del Ambiente (2009). Política Nacional del Ambiente. Recuperado de <http://www.minam.gob.pe/wp-content/uploads/2013/08/Pol%C3%ADtica-Nacional-del-Ambiente.pdf>
- Mizrahi, D. (2017). *El Ranking de los Países con la Mano de Obra más Calificada del Mundo* (INFOABE Publicaciones). Recuperado de <https://www.infobae.com/america/mundo/2017/09/23/el-ranking-de-los-paises-con-la-mano-de-obra-mas-calificada-del-mundo/>
- Montenegro, J. A. (2020, 13 de marzo). Perú: el potencial y la oportunidad de su economía. CNN en Español. Recuperado de <https://cnnespanol.cnn.com/2020/03/13/peru-el-potencial-y-la-oportunidad-de-su-economia/>

- Ninahuanca, C. (2019). *Agencia Andina de Noticias*. Gratificación: ¿Sabes qué entidad financiera te paga más por tus depósitos?. Recuperado de <https://andina.pe/agencia/noticia-gratificacion-sabes-entidad-financiera-te-paga-mas-tus-depositos-758453.aspx>
- Ochoa, V. (2019). *Gestión*. Saga Falabella mantiene cuota, en tanto Ripley cede terreno a Oechsle. Recuperado de. <https://gestion.pe/economia/empresas/saga-falabella-mantiene-cuota-ripley-cede-terreno-oechsle-268142-noticia/Pearson>.
- PEPCMAC (2017). La revolución digital de las Microfinanzas. *El Microfinanciero*. Recuperado de <https://www.fpcmac.org.pe/wp-content/uploads/2016/06/ElMicrofinanciero41.pdf>
- Pont, E. (2020, 18 de marzo). ¿Cómo afecta el coronavirus a la economía?. *La Vanguardia*. Recuperado de <https://www.lavanguardia.com/vida/junior-report/20200316/474199840484/coronavirus-economia-mundial.html>
- Proyecciones Macroeconómicas para el 2019 y 2020 (2019). *Gestión*. Recuperado de <https://gestion.pe/fotogalerias/bcr-proyecciones-macroeconomicas-2019-2020-263022>
- Samuel. (2020, 21 de enero). ¿Qué tarjeta es mejor para el 2020?. Recuperado de <https://www.rankia.cl/blog/mejores-tarjetas-credito-debito/3256375-que-tarjeta-credito-mejor-para-2020>
- Segura, A. (2019). *Gestión*. Infraestructura; ¿aprenderemos? Recuperado de <https://gestion.pe/blog/politicas-publicas-para-el-desarrollo/2019/10/infraestructura-aprenderemos.html/>
- Semana Económica. (2019). BCP, Interbank, BBVA y Scotiabank tienen más del 80% de la cartera total de créditos. Recuperado de. <https://semanaeconomica.com/article/mercados-y-finanzas/banca-y-finanzas/267518-bcp-interbank-bbva-y-scotiabank-tienen-mas-del-80-de-la-cartera-total-de-creditos/>

- Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (2018). Reportes de Indicadores de Inclusión Financiera de los sistemas financieros, de seguro y de pensiones. Recuperado de <https://intranet2.sbs.gob.pe/estadistica/financiera/2018/Diciembre/CIIF-0001-di2018.PDF>
- Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (2019), La SBS y la inclusión Financiera. Recuperado de <http://www.sbs.gob.pe/inclusion-financiera/La-SBS-y-la-Inclusion-Financiera>
- Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (2019). Sistema Financiero Peruano 2019 (SBS Estadística y Publicaciones). Recuperado de <https://intranet2.sbs.gob.pe/estadistica/financiera/2019/Julio/SF-0003-jl2019.PDF>
- Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (2019). *Evolución del sistema financiero a marzo 2019* (Estadística y Publicaciones). Recuperado de <https://intranet2.sbs.gob.pe/estadistica/financiera/2019/Marzo/SF-2103-ma2019.PDF>
- Superintendencia de Banca, Seguros y AFP [SBS]. (2019). Sistema Financiero Peruano. Recuperado de. <https://intranet2.sbs.gob.pe/estadistica/financiera/2019/Octubre/SF-0003-oc2019.PDF>
- Superintendencia de Banca, Seguros y AFP. (2018). Beneficios y Necesidades de las Fintech. Recuperado de. <http://www.sbs.gob.pe/boletin/detalleboletin/idbulletin/36?title=Beneficios%20y%20necesidades%20de%20las%20Fintech:%20Consideraciones%20para%20su%20regulacion%20en%20el%20sistema%20financiero%20peruano>
- United Nations, Department of Economic and Social Affairs, Economic Analysis. (2020). Situación y Perspectiva de la Economía Mundial 2020: Resumen Ejecutivo. Recuperado de <https://www.un.org/development/desa/dpad/publication/situacion-y-perspectivas-de-la-economia-mundial-2020-resumen-ejecutivo/>

Vega, M. (2019a). *El Peruano*. El Perú mantiene pilares de su política económica.

Recuperado de. <https://elperuano.pe/noticia-el-peru-mantiene-pilares-su-politica-macroeconomica-85012.aspx>

Vega, M. (2019b). Agencia Andina de Noticias. CADE Digital: el 100% de empresas

peruanas tienen estrategia de digitalización. Recuperado de

<https://andina.pe/agencia/noticia-cade-digital-100-de-grandes-empresas-peruanas-tienen-estrategia-digitalizacion-749548.aspx>

WEF. (2019). The Global Competitiveness Report 2019. Recuperado de

http://www.cdi.org.pe/pdf/IGC/2019/WEF_TheGlobalCompetitivenessReport2019.pdf

World Economic Forum (2018). The Global Competitiveness Report 2018. Recuperado de

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

Anexos

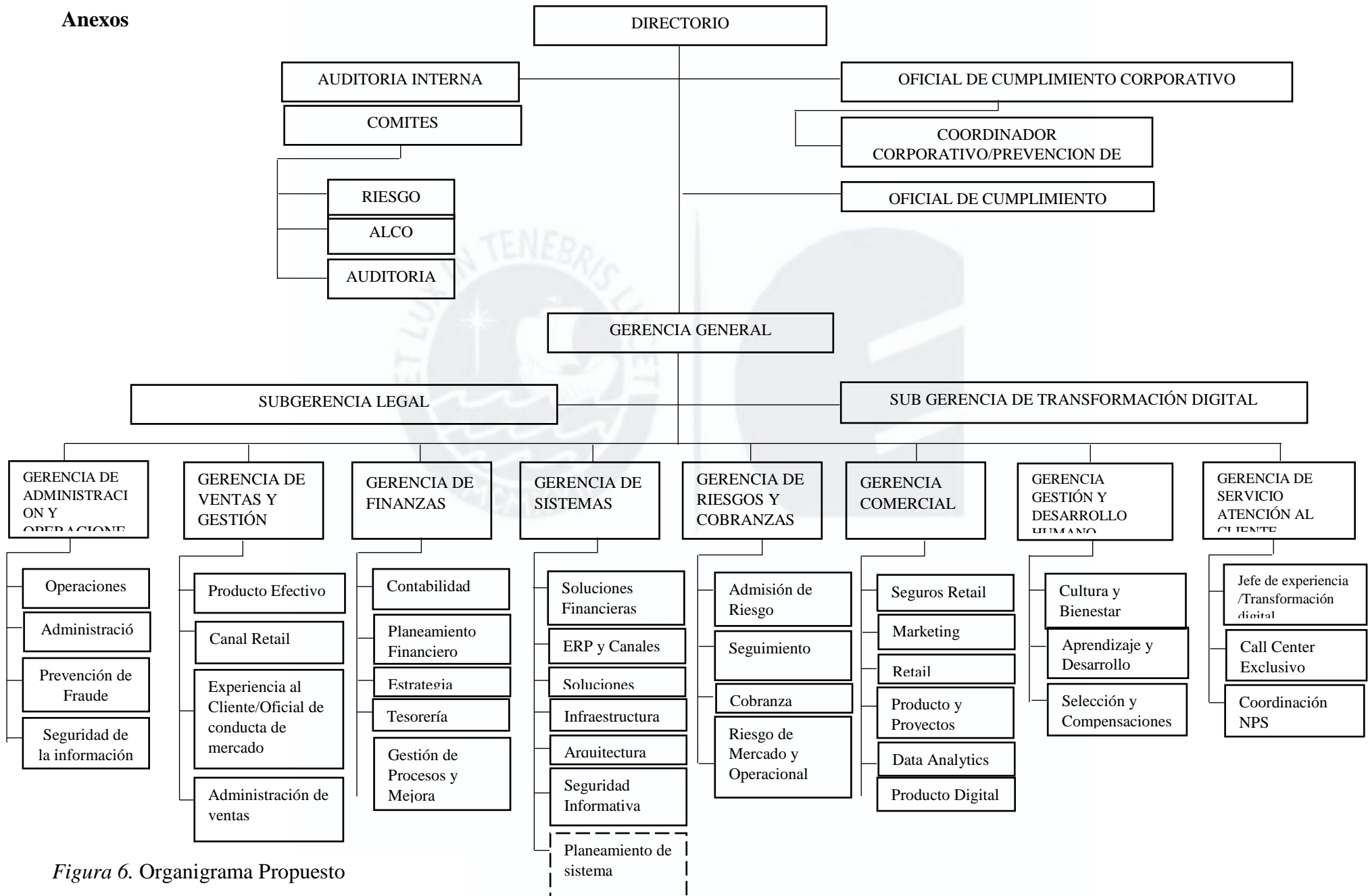


Figura 6. Organigrama Propuesto

Elaboración propia