

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



**Planeamiento Estratégico para el Sistema de Empresas Financieras
2016-2025**

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

PRESENTADO POR

Luis Javier Ayre Orellana

Keneth Llens Brunner del Aguila

Carlos Alfonso Carrera Pagaza

José Germán Orihuela Tam

Asesor: Juan Manuel Aguilar

Surco, Enero de 2017

Agradecimientos

Agradecemos a los profesores de CENTRUM quienes han impulsado y motivado la elaboración de la presente tesis, aportando sugerencias y apoyo constante en nuestros planteamientos. La preparación de la tesis demanda una enorme cantidad de tiempo, esfuerzo y energía, la cual nos habría sido imposible culminar sin el asesoramiento de nuestro asesor Juan Manuel Aguilar, quien nos apoyó enormemente en el desarrollo de este planeamiento.



Dedicatorias

Agradezco a Dios por estar conmigo en las buenas y en las malas.

Luis Ayre

A mi familia, mis hijos, padres y seres queridos por su motivación y apoyo incondicional en el cumplimiento de mis metas.

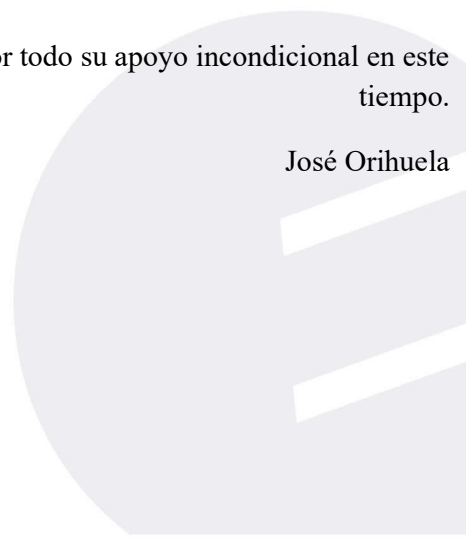
Keneth Brunner

Agradezco a mi familia, en especial a mis padres, mi esposa y mi hija que son el motor de mi vida.

Carlos Carrera

A mi familia, en especial a mi esposa, mi hija, por todo su apoyo incondicional en este tiempo.

José Orihuela



Resumen Ejecutivo

La presente tesis desarrolla el plan estratégico del sector de empresas financieras peruano, sector que se considera muy potente para el desarrollo del sistema financiero nacional, ya que sus servicios están orientados a atender al sector socio económico menos desarrollado y con una cultura financiera en proceso de formación.

La metodología empleada se basó en la revisión bibliográfica, así como publicaciones de actualidad, artículos académicos, bases de datos de interés nacional, mediante las cuales se pudo formar un criterio de análisis para el presente documento. Para llevar a cabo el plan estratégico se utilizó la estructura definida por D'Alessio (2015) en su libro *El proceso estratégico: un enfoque de gerencia*.

El presente plan estratégico se desarrolla en base a los siguientes temas: (a) situación general del sistema de empresas financieras, (b) planteamiento de la visión, misión, valores y código de ética; (c) análisis externo, (d) análisis interno, (e) intereses del sector de empresas financieras peruanas y objetivos de largo plazo; (f) proceso estratégico, (g) implementación estratégica, (h) evaluación estratégica, (i) análisis de la competitividad del sector bancario peruano.

El presente plan estratégico han sido definidas 11 estrategias y 4 objetivos de largo plazo, los cuales desarrollan diversas áreas de aprovechamiento del sector de empresas financieras en el Perú; con lo cual se espera potenciar su crecimiento y ayudar al desarrollo de los mercados financieros que conforman los niveles socio económicos C, D y E mediante la educación financiera, una mayor penetración de mercado y desarrollo de productos innovadores apoyados de las nuevas tecnologías.

Abstract

This thesis develops the strategic plan of Peruvian financial corporate sector, a sector that is considered very powerful for the development of the domestic financial system because its services are aimed at addressing the socio-economic sector, less developed and a financial culture in the process of training.

The methodology used was based on the literature review and current publications, academic articles, databases of national interest, through which could form a criterion of analysis for this document. To carry out the strategic plan the structure defined by Professor Fernando A. Dalessio Ipinza in his book *The strategic process*, a management approach was used.

This strategic plan is developed based on the following topics: (a) General situation System of Financial Enterprises; (B) The approach of the vision, mission, values and code of ethics; (C) External analysis; (D) Internal analysis; (E) Interest Peruvian financial companies and long-term objectives sector; (F) Strategic Process; (G) strategic implementation; (H) Strategic Assessment; (I) Analysis of the Peruvian banking sector's competitiveness.

This strategic plan have been defined 11 strategies and 4 long-term goals, which develop various areas of use in the sector of financial companies in Peru, which is expected to boost growth and help develop financial markets that make levels C, D and E socioeconomic, through financial education, greater market penetration and development of innovative products supported by new technologies.

Tabla de Contenidos

Lista de Tablas	vii
Lista de Figuras.....	ix
Capítulo I: Situación General del Sistema de Empresas Financieras	1
1.1 Situación General	1
1.2 Conclusiones	5
Capítulo II: Visión, Misión, Valores y Código de Ética	6
2.1 Antecedentes	6
2.2 Visión.....	6
2.3 Misión.....	7
2.4 Valores.....	7
2.5 Código de Ética	8
2.6 Conclusiones	9
Capítulo III: Evaluación Externa	10
3.1 Análisis Tridimensional de la Naciones	10
3.1.1 Intereses nacionales. Matriz de Intereses Nacionales (MIN).....	10
3.1.2 Potencial nacional.....	11
3.1.3 Principios cardinales	20
3.1.4 Influencia del análisis en el Sistema de Empresas Financieras.....	22
3.2 Análisis Competitivo del País	23
3.2.1 Condiciones de los factores.....	24
3.2.2 Condiciones de la demanda.....	24
3.2.3 Contexto de la estrategia y rivalidad de las empresas	25

3.2.4 Sectores afines y auxiliares	26
3.2.5 Influencia del análisis en el Sistema de Empresas Financieras.....	27
3.3 Análisis del Entorno PESTE.....	28
3.3.1 Fuerzas políticas, gubernamentales y legales (P).....	28
3.3.2 Fuerzas económicas y financieras (E)	29
3.3.3 Fuerzas sociales, culturales, y demográficas (S).....	31
3.3.4 Fuerzas tecnológicas y científicas (T)	32
3.3.5 Fuerzas ecológicas y ambientales (E).....	34
3.4 Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE)	35
3.5 El Sistema de Empresas Financieras y sus Competidores.....	35
3.5.1 Poder de negociación de los proveedores	35
3.5.2 Poder de negociación de los compradores	37
3.5.3 Amenaza de los sustitutos	37
3.5.4 Amenaza de los entrantes.....	38
3.5.5 Rivalidad de los competidores	38
3.6 El Sistema de Empresas Financieras y sus Referentes.....	40
3.7 Matriz Perfil Competitivo (MPC) y Matriz Perfil Referencial (MPR)	41
3.8 Conclusiones	41
Capítulo IV: Evaluación Interna	44
4.1 Análisis Interno AMOFHIT.....	44
4.1.1 Administración y gerencia (A).....	44
4.1.2 Marketing y ventas (M)	46

4.1.3 Operaciones y logística. Infraestructura (O)	49
4.1.4 Finanzas y contabilidad (F).....	52
4.1.5 Recursos humanos (H).....	57
4.1.6 Sistemas de información y comunicaciones (I).....	59
4.1.7 Tecnología e investigación y desarrollo (T).....	60
4.2 Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI)	60
4.3 Conclusiones	62
Capítulo V: Intereses del Sistema de Empresas Financieras y Objetivos de Largo Plazo.....	63
5.1 Intereses del Sistema de Empresas Financieras	63
5.2 Potencial del Sistema de Empresas Financieras.....	64
5.3 Principios Cardinales del Sistema de Empresas Financieras.....	65
5.4 Matriz de Intereses de la Organización (MIO)	66
5.5 Objetivos de Largo Plazo.....	66
5.6 Conclusiones	68
Capítulo VI: El Proceso Estratégico	69
6.1 Matriz Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas (MFODA)	69
6.2 Matriz Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (MPEYEA)	71
6.3 Matriz Boston Consulting Group (MBCG)	73
6.4 Matriz Interna Externa (MIE)	75
6.5 Matriz Gran Estrategia (MGE).....	76
6.6 Matriz de Decisión Estratégica (MDE)	78
6.7 Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE).....	78

6.8 Matriz de Rumelt (MR)	78
6.9 Matriz de Ética (ME).....	81
6.10 Estrategias Retenidas y de Contingencia	81
6.11 Matriz de Estrategias vs. Objetivos de Largo Plazo.....	83
6.12 Conclusiones	85
Capítulo VII: Implementación Estratégica.....	87
7.1 Objetivos de Corto Plazo	87
7.2 Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo.....	89
7.3 Políticas de cada Estrategia.....	89
7.4 Estructura del Sistema de Empresas Financieras	91
7.5 Medio Ambiente, Ecología, y Responsabilidad Social	92
7.6 Recursos Humanos y Motivación	92
7.7 Gestión del Cambio	93
7.8 Conclusiones	95
Capítulo VIII: Evaluación Estratégica	96
8.1 Perspectivas de Control	96
8.1.1 Aprendizaje interno	96
8.1.2 Procesos	96
8.1.3 Clientes	97
8.1.4 Financiera.....	97
8.2 Tablero de Control Balanceado (<i>Balanced Scorecard</i>).....	97
8.3 Conclusiones	97

Capítulo IX: Competitividad del Sistema de Empresas Financieras	100
9.1 Análisis Competitivo del Sistema de Empresas Financieras	100
9.2 Identificación de las Ventajas Competitivas del Sistema de Empresas Financieras...	100
9.3 Identificación y Análisis de los Potenciales Clústeres del Sistema de Empresas Financieras	101
9.4 Identificación de los Aspectos Estratégicos de los Potenciales Clústeres.....	101
9.5 Conclusiones	102
Capítulo X: Conclusiones y Recomendaciones.....	103
10.1 Plan Estratégico Integral.....	103
10.2 Conclusiones Finales	103
10.3 Recomendaciones Finales.....	105
10.4 Futuro del Sistema de Empresas Financieras.....	106
Referencias	108
Apéndice A: Ganancias y Pérdidas por Empresa a Febrero 2016	115
Apéndice B: Balance General por Empresa a Febrero 2016.....	116

Lista de Tablas

Tabla 1. <i>Entidades Autorizadas para Captar Depósitos en el Perú</i>	2
Tabla 2. <i>Participación del Sistema de Empresas Financieras Dentro del Macro Sistema Financiero Nacional, año 2014</i>	3
Tabla 3. <i>Informe de Instituciones Financieras en el año 2014</i>	5
Tabla 4. <i>Matriz de Intereses Nacionales del Perú</i>	12
Tabla 5. <i>Competitividad en Factores de Innovación y Sofisticación</i>	17
Tabla 6. <i>Competitividad del Perú, Comparativa</i>	22
Tabla 7. <i>Variación Anual de la Demanda Interna, en porcentaje</i>	25
Tabla 8. <i>Variación Anual del PBI por Sector Económico, en porcentaje</i>	30
Tabla 9. <i>Elementos que Definen Competitividad en Innovación y Tecnología</i>	33
Tabla 10. <i>Acceso a Internet por Regiones</i>	34
Tabla 11. <i>MEFE del Sistema de Empresas Financieras</i>	36
Tabla 12. <i>MPC del Sistema de Empresas Financieras del Perú</i>	42
Tabla 13. <i>MPR del Sistema de Empresas Financieras del Perú</i>	43
Tabla 14. <i>Ranking de Créditos en el Sistema de Empresas Financieras, noviembre 2015</i> ...	47
Tabla 15. <i>Ranking de Depósitos en el Sistema de Empresas Financieras, noviembre 2015</i> .	48
Tabla 16. <i>Tasas de Interés Pasivas Anuales, 2015</i>	48
Tabla 17. <i>Estado de Pérdidas y Ganancias del Sistema de Empresas Financieras, en Miles de Nuevos Soles</i>	53
Tabla 18. <i>Balance General del Sistema de Empresas Financieras, en Miles de Nuevos Soles</i>	54
Tabla 19. <i>Resumen de los Estados Financieros del Sistema de Empresas Financieras, en Miles de Nuevos Soles</i>	55
Tabla 20. <i>Indicadores Financieros del Sistema de Empresas Financieras</i>	56

Tabla 21. <i>Índice de Morosidad de las Empresas Financieras, en porcentaje</i>	57
Tabla 22. <i>Recurso Humano del Sistema de Empresas Financieras, febrero 2016</i>	58
Tabla 23. <i>MEFI del Sistema de Empresas Financieras</i>	61
Tabla 24. <i>Matriz de Intereses del Sistema de Empresas Financieras</i>	67
Tabla 25. <i>Matriz FODA Sistema de Empresas Financieras</i>	70
Tabla 26. <i>Matriz PEYEA del Sistema de Empresas Financieras</i>	73
Tabla 27. <i>Datos Matriz BCG del Sistema de Empresas Financieras</i>	74
Tabla 28. <i>MDE para el Sistema de Empresas Financieras</i>	79
Tabla 29. <i>MCPE del Sistema de Empresas Financieras</i>	80
Tabla 30. <i>Matriz de Rumelt del Sistema de Empresas Financieras</i>	81
Tabla 31. <i>Matriz de Ética del Sistema de Empresas Financieras</i>	82
Tabla 32. <i>Matriz de Estrategias vs. OLP del Sistema de Empresas Financieras</i>	86
Tabla 33. <i>Recursos Asignados a los OCP del Sistema de Empresas Financieras</i>	90
Tabla 34. <i>Políticas para Cada Estrategia del Sistema de Empresas Financieras</i>	91
Tabla 35. <i>Tablero de Control Balanceado del Sistema de Empresas Financieras</i>	99
Tabla 36. <i>Plan Estratégico integral del Sistema de Empresas Financieras</i>	104

Lista de Figuras

<i>Figura 0.</i> Modelo secuencial del proceso estratégico.....	xi
<i>Figura 1.</i> Morosidad global del sistema financiero.....	4
<i>Figura 2.</i> ROE del sistema financiero.....	4
<i>Figura 3.</i> Ubicación del Perú en el mundo.....	14
<i>Figura 4.</i> Variación anual del PBI, en porcentaje.....	14
<i>Figura 5.</i> Distribución del PBI 2015 por sector económico.....	15
<i>Figura 6.</i> Porcentaje de hogares que acceden a Internet.....	16
<i>Figura 7.</i> Acuerdos comerciales establecidos por el Perú.....	21
<i>Figura 8.</i> Condiciones de los factores que otorgan competitividad.....	24
<i>Figura 9.</i> Distribución de hogares según NSE.....	26
<i>Figura 10.</i> Inversión privada neta, en miles de millones de dólares.....	31
<i>Figura 11.</i> Pirámide de población para el año 2015.....	32
<i>Figura 12.</i> Estructura actual del sistema de empresas financieras.....	45
<i>Figura 13.</i> Participación en créditos directo financieras.....	46
<i>Figura 14.</i> Procesos para el área de colocaciones.....	50
<i>Figura 15.</i> Procesos para el área de captaciones.....	51
<i>Figura 16.</i> Evolución del índice promedio de morosidad, en porcentaje.....	56
<i>Figura 17.</i> Evolución de la cantidad de personal del sistema de empresas financieras, a febrero de cada año.....	58
<i>Figura 18.</i> Matriz PEYEA del sistema de empresas financieras.....	72
<i>Figura 19.</i> Matriz BCG del sistema de empresas financieras.....	75
<i>Figura 20.</i> Matriz interna externa del sistema de empresas financieras.....	76
<i>Figura 21.</i> Matriz gran estrategia del sistema de empresas financieras.....	77
<i>Figura 22.</i> Estructura propuesta para el sistema de empresas financieras.....	91

Figura 23. Evolución del sistema de empresas financieras en 10 años..... 107



El Proceso Estratégico: Una Visión General

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

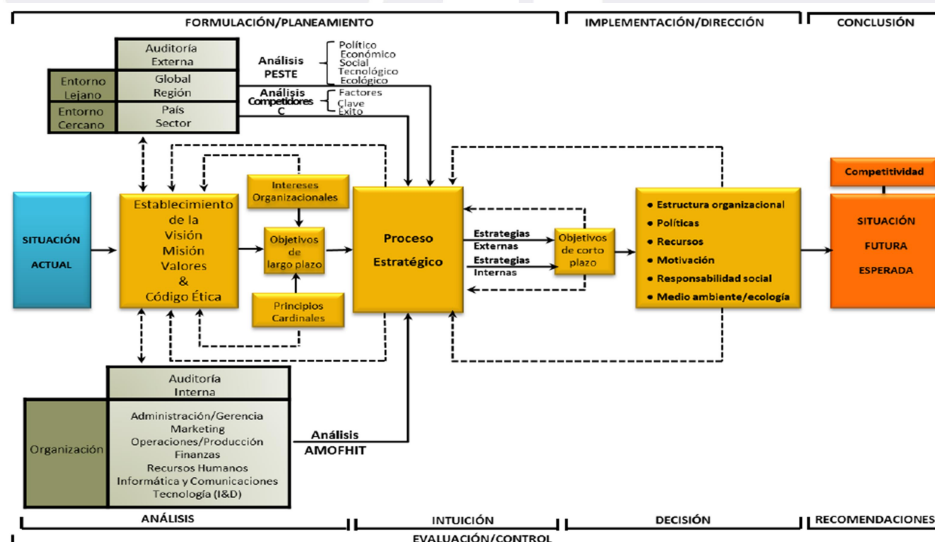


Figura 0. El Modelo Secuencial del Proceso Estratégico.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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



Capítulo I: Situación General del Sistema de Empresas Financieras

1.1 Situación General

El sistema peruano de empresas financieras está integrado por tres grandes actores: (a) el Banco Central de Reserva del Perú (BCRP), (b) la Superintendencia de Mercado de Valores SMV y (c) la Superintendencia de banca y Seguros y AFPs (SBS). El BCRP posee la autonomía y los instrumentos de política monetaria para poder preservar la estabilidad monetaria, la cual es su objetivo principal. Desde el año 2002, esta política se desarrolla bajo un esquema de Metas Explícitas de Inflación, estableciendo una meta anual, que se revisa constantemente (Banco Central de Reserva del Perú [BCRP], 2016).

Según Ayala (2005) indicó que el sistema financiero está conformado por el conjunto de Instituciones bancarias, financieras y demás empresas de derecho público o privado, debidamente autorizadas por la Superintendencia de Banca y Seguro, que operan en la intermediación financiera (actividad habitual desarrollada por empresas e instituciones autorizada a captar fondos del público y colocarlos en forma de créditos e inversiones)

Según la Superintendencia de Banca y Seguros (SBS) dentro del sistema financiero peruano están registrados 16 bancos, ocho empresas financieras, 12 cajas municipales y siete cajas rurales, como se muestra en la Tabla 1. Las empresas financieras se diferencian de los Bancos en el alcance de sus productos y servicios. No pueden proveer derivados financieros y actuar como originadores en procesos de titulación. Además, existe una diferencia en el monto del capital social mínimo requerido para la constitución de un Banco requiere de un capital social de S/. 15 millones y las financieras requieren solo la mitad.

Este planeamiento estratégico se está desarrollando para el sistema de financieras, incluyendo a las siguientes empresas: (a) Compartamos Financiera, (b) Crediscotia, (c) Financiera Credinka, (d) Financiera Proempresa, (e) Financiera Confianza, (f) Financiera Efectiva, (g) Financiera Qapaq y (h) Financiera TFC.

De acuerdo con la Ley General de la SBS las empresas financieras son entidades captadoras de depósitos y facilitadoras de recursos, orientadas a ofrecer micro créditos para las Medianas y Pequeñas Empresas (MYPE), así como créditos de consumo y productos de ahorro. Se enfocan en los sectores socio económicos C, D y E, los cuales están conformados por las personas que tienen mayor informalidad en su trabajo y menor capacidad documentaria para sustentar un crédito con las entidades financieras de primer nivel.

Tabla 1

Entidades Autorizadas para Captar Depósitos en el Perú

Banco	Financiera
Banbif	Compartamos Financiera
Banco Azteca	Crediscotia
Banco Cencosud	Financiera Credinka
Banco Continental	Financiera Proempresa
Banco de Comercio	Financiera Confianza
Banco de Crédito	Financiera Efectiva
Banco Falabella	Financiera QAPAQ
Banco Financiero	Financiera TFC SA
Banco GNB	
Banco Ripley	
Citibank del Perú	
ICBC Bank	
Interbank	
Mibanco	
Banco de la Nación	
Scotiabank	
Caja Municipal de Ahorro y Crédito	Caja Rural de Ahorro y Crédito
CMAC Arequipa	CRAC Cajamarca
CMAC Cusco SA	CRAC Chavín
CMAC del Santa	CRAC del Centro
CMAC Huancayo	CRAC Incasur
CMAC Ica	CRAC Los Andes
CMAC Maynas	CRAC Prymera
CMAC Paita	CRAC Sipán
CMAC Piura	
CMAC Sullana	
CMAC Tacna	
CMAC Trujillo	
CMPC Lima	

Nota. Tomado de “Relación de entidades autorizadas a captar depósitos” por SBS, 2016. Recuperado de <http://www.sbs.gob.pe/usuarios/categoria/relacion-de-entidades-autorizadas-a-captar-depositos/1692/c-1692>



De acuerdo con la clasificadora de riesgo Class y Asociados (2015) durante el año 2014 los principales indicadores de las empresas financieras muestran que en total tienen un 5% de participación sobre el total de activos del sistema financiero nacional. Esto se divide en 9% sobre la cartera considerada de alto riesgo, 3% sobre los depósitos y 7% sobre el patrimonio total como se aprecia en la Tabla 2.

Tabla 2

Participación del Sistema de Empresas Financieras dentro del macro Sistema Financiero Nacional, año 2015

	Activos		Cartera de alto riesgo		Depósitos	
	Millones	%	Millones	%	Millones	%
Bancos	358,820	91	22,139	92	210,767	91
Financieras	11,127	3	629	1	4,989	2
CMAC	18,993	5	1,139	5	14,609	7
CRAC	639	0	59	1	483	0
Otros	2,659	1	112	1	-	0
Total	392,239	100	24,079	100	230,848	100

Nota. Adaptado de “Evolución del sistema financiero. Diciembre 2015” por SBS, 2015. Recuperado de <https://intranet1.sbs.gob.pe/estadistica/financiera/2015/Diciembre/SF-2103-di2015.PDF>

Para comprender la situación actual del sistema de empresas financieras, se analiza la penetración que tiene la bancarización en el Perú. Se encontró que entre 18 países analizados en América Latina, el país ocupa el puesto 11 en cuanto a la tasa de bancarización de la población, que para el año 2015 apenas ascendía al 30%. Esto es una consecuencia de la falta de acceso a puntos de oferta financiera, como son las oficinas o agencias, los cajeros o los agentes, pero también hay barreras culturales (Perú ocupa el puesto 11 en ranking de bancarización en América Latina, 2015). Para Marín (2015) le corresponde a la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP promover la inclusión de la población en el sistema financiero en general difundiendo el uso de productos financieros.

Con respecto a los créditos concedidos u otorgados, las empresas financieras no son las entidades más riesgosas, ya que su ratio de morosidad está en 6.5% ocupando el tercer lugar, como se muestra en la Figura 1. Las empresas más riesgosas son las Cajas Rurales de

Ahorro y Crédito (CRAC), seguidas por las Cajas Municipales de Ahorro y Crédito (CMAC). También son las terceras del macro sistema nacional, en relación con la una rentabilidad sobre el patrimonio (ROE), que para el año 2014 alcanzó el 9%. En la Figura 2 se aprecia que los bancos son las entidades más rentables, seguidos por las CMAC, mientras que las financieras han disminuido su retorno desde el año 2012.

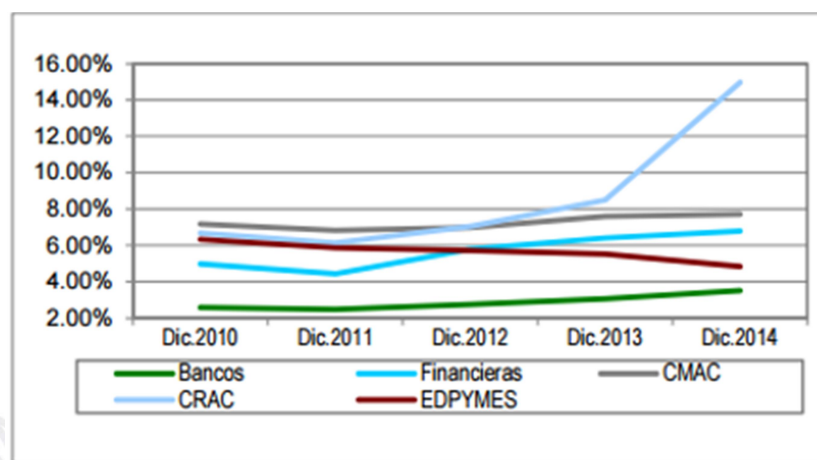


Figura 1. Morosidad global del sistema financiero.

Tomado de “Informe sectorial del sistema financiero peruano” por Class & Asociados, clasificadora de riesgos, 2015, p.3. Recuperado de <http://www.classrating.com/sisfin2014.pdf>

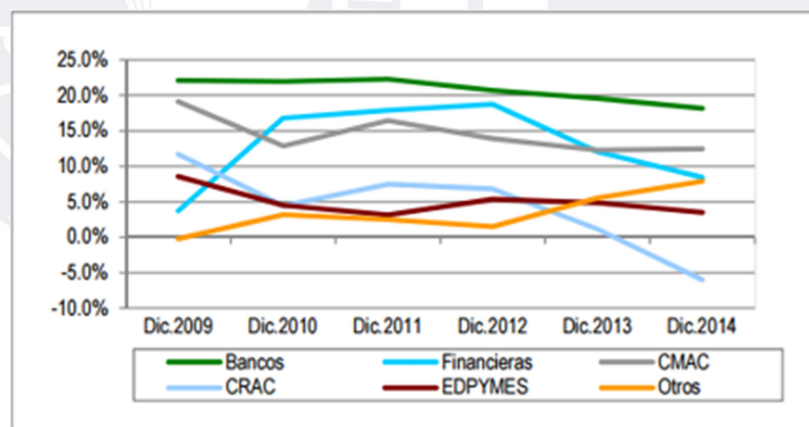


Figura 2. ROE del sistema financiero.

Tomado de “Informe sectorial del sistema financiero peruano” por Class & Asociados, clasificadora de riesgos, 2015, p.5. Recuperado de <http://www.classrating.com/sisfin2014.pdf>

Al evaluar de manera individual a las empresas financieras, se tiene que para el año 2014 operaban siete de las ocho que en el 2016 están listadas en la SBS (2016), faltando

Financiera Credinka que es de más reciente creación. En base a los datos de la Tabla 3 se afirma que los indicadores son dispares entre las distintas organizaciones. En cuanto a las colocaciones la que menos activos posee es Financiera Qapaq con S/. 217.5 millones. Pero en relación con la rentabilidad esta varía entre 0.7% para Financiera Confianza y 20% para Crediscotia. Estas diferencias también se manifiestan en rendimiento sobre activos y morosidad.

Tabla 3

Informe de Instituciones Financieras en el año 2014

Empresas Financieras	Colocaciones directas e indirectas (millones S/.)	ROE (%)	ROA (%)	Morosidad (%)
Compartamos Financiera	943.9	18.80	2.40	12.50
Crediscotia	3,164.0	20.00	2.80	11.20
Financiera Pro Empresa	294.3	7.50	1.20	9.70
Financiera Confianza	1,414.0	0.70	0.10	8.70
Financiera Efectiva	364.5	21.50	5.10	13.50
Financiera Qapaq	217.5	12.12	2.38	8.00
Financiera TFC SA	389.8	1.60	0.20	5.80

Nota: Tomado de "Informe sectorial del sistema financiero peruano" por Class & Asociados, clasificadora de riesgos, 2015, p.5. Recuperado de <http://www.classrating.com/sisfin2014.pdf>

1.2 Conclusiones

Se realiza este planeamiento estratégico en vista de la baja penetración que actualmente tiene el sistema de empresas financieras peruano, de apenas el 5% del mercado total de colocaciones. A pesar de que posee gran potencial de crecimiento, dado su enfoque en los niveles socio económicos C, D y E. El crecimiento se logrará a través de la definición e implementación de estrategias, que podrían contemplar aspectos como la expansión de la red de puntos de contacto con los clientes actuales y potenciales, así como el incremento de la información que se da a los peruanos, para romper así las barreras culturales. Además, el desarrollo de las empresas financieras permitirá ayudar al crecimiento social de las economías familiares de bajos recursos, las cuales tienen dificultad de acceder al sistema financiero.

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

2.1 Antecedentes

Las empresas del sistema financiero han logrado su crecimiento por la expansión que ha tenido el Producto Bruto Interno (PBI) y que se refleja en los ingresos de los pobladores, permitiendo la reducción de la pobreza. Según Class & Asociados (2015) esta situación ha favorecido la colocación de créditos y la generación de rentabilidad dentro de las empresas del sistema financiero. Estas empresas operan de manera individual y no como un sistema, aunque sí se consideran parte del macro sistema financiero nacional, a cargo de la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP.

El mercado meta son las personas del NSE C, D y E, donde la principal barrera de acceso a los productos financieros es la informalidad, lo cual dificulta la transparencia y razonabilidad de la información que tienen las empresas financieras para poder desarrollar una adecuada evaluación crediticia. Es posiblemente que esta sea la razón por la que las empresas financieras tenían en el año 2014 una morosidad promedio de 9.91% (Class & Asociados, 2015).

2.2 Visión

Al revisar la visión de las empresas financieras con mayor participación de mercado, Financiera Confianza y Crediscotia, se encontró que estas cumplen parcialmente con las siete características que señaló D'Alessio (2013). Por lo que se ha diseñado una nueva visión que contemple los siguientes aspectos según D'Alessio (2013): (a) simple, clara y comprensible; (b) ambiciosa, convincente y realista; (c) definida en un horizonte de tiempo que permita los cambios, (d) proyectada a un alcance geográfico, (e) conocida por todos, (f) expresada de tal manera que permita crear un sentido de urgencia y (g) una idea clara y desarrollada sobre a dónde desea ir la organización.

La visión que se propone para el sistema de empresas financieras es la siguiente:

El 2025 el sistema de empresas financieras será reconocido como la segunda entidad financiera del país, siendo el principal promotor de la bancarización con la generación de productos y servicios financieros de valor agregado, que cubran las necesidades actuales y potenciales de las personas que actualmente no son atendidas por la Banca tradicional, al mismo tiempo que se brindará rentabilidad a los accionistas.

2.3 Misión

De acuerdo con Albrecht citado en D'Alessio (2013) la misión tiene que definir la razón de existencia como sistema, es decir, debe concentrar todo lo que sea necesario para explicar su existencia y logro del éxito. Revisando la visión de las dos empresas financieras peruanas más grandes, se pudo observar que han definido su misión, y estas cumplen con los criterios señalados por D'Alessio (2013): (a) definir lo que es la organización, (b) definir cómo aspira servir a la comunidad vinculada, (c) ser lo suficientemente amplia para permitir el crecimiento creativo, (d) diferenciar a la organización de todas las demás, (e) servir de marco para evaluar las actividades en curso, (f) ser expresada con claridad para ser entendida por todos, (g) generar credibilidad de la organización por todos aquellos que la lean.

La misión del sistema de empresas financieras del Perú debe ser la siguiente:

El sistema de empresas financieras es un sistema captador de fondos y facilitador de recursos, orientado a ofrecer micro créditos para las MYPE y para las personas que no tienen acceso a la Banca tradicional, convirtiéndose en su primera opción. Esto se logrará a través de los canales de atención y con colaboradores comprometidos con los objetivos institucionales, apoyados de la tecnología adecuada.

2.4 Valores

Según D'Alessio (2013) los valores son principios claves que están expresados a través de directrices o normas que guían el comportamiento de sus funcionarios para la toma de decisiones. Los valores que se han creado para el sistema financiero son:

- Trabajo en equipo: Entre todos los miembros de la organización, independientemente del área donde laboran, así como con los clientes para identificar los productos financieros que se adecúan a sus requerimientos y expectativas.
- Transparencia: Comunicación transparente hacia el público en general, sobre los hechos de importancia que ocurran en las empresas financieras. De esta forma se tiene una actitud responsable y se brindan datos para que los consumidores tomen decisiones informadas.
- Educación permanente: Tanto de los colaboradores como de los consumidores, para que la información pueda ser analizada oportunamente e incorporada en los procesos de toma de decisiones.
- Responsabilidad: Con los clientes y con los accionistas, así como hacia los entes reguladores. Se reconoce que las empresas financieras deben preservar los recursos que han recibido del público, comprometiéndose a devolverlos en el momento acordado.

2.5 Código de Ética

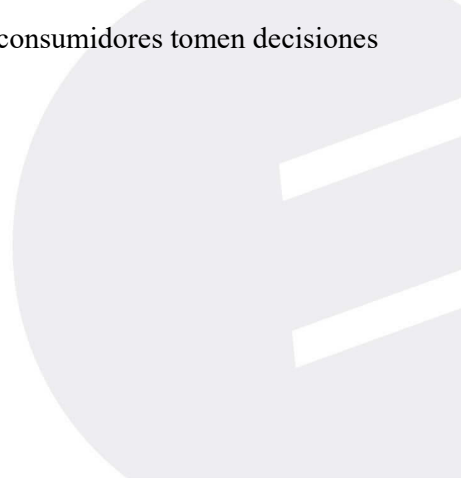
El código de ética que se ha creado para el sistema de empresas financieras es el siguiente:

- Alineamiento a la legalidad, aplicando sanciones a aquellos funcionarios o empleados cuyo accionar esté fuera del marco regulatorio, o que incumplan este código de ética.
- Objetividad en el accionar de los colaboradores del sistema. No se podrá asesorar ni apoyar de manera independiente a los clientes, sino que todo servicio debe proveerse dentro del marco del sistema.

- Salvaguardar la información. Existe la obligación de respetar el secreto bancario, salvaguardando los datos y documentos que los clientes hayan brindado a las instituciones del sistema.
- Responsabilidad social. Asegurando de que las personas que toman productos de las empresas financieras y/o que firman documentos reconocen cabalmente todo lo incluido en dichos documentos y las obligaciones que asumen.

2.6 Conclusiones

La visión que se ha propuesto plantea que para el año 2025 el sistema de empresas financieras será la primera opción entre los consumidores de los NSE C, D y E, así como de las PYME. Las principales limitaciones para penetrar son la informalidad y la falta de información, por lo que dentro de los valores y del código de ética se ha planteado la transparencia y el proveer suficientes datos para que los consumidores tomen decisiones informadas.



Capítulo III: Evaluación Externa

3.1 Análisis Tridimensional de la Naciones

Según Hartman citado en D'Alessio (2013) señaló que los intereses nacionales tienen que plantearse dentro de un contexto mundial, ya que rigen el accionar en dicho entorno, viéndose afectados por el accionar de otros países. Estas interacciones entre naciones se deben de evaluar en base a tres dimensiones: (a) los intereses nacionales, (b) los factores de potencial nacional y (c) los principios cardinales.

3.1.1 Intereses nacionales. Matriz de Intereses Nacionales (MIN)

El Centro Nacional de Planeamiento Estratégico CEPLAN (2015) indicó que los intereses del Perú hacia el año 2021 se expresan a través de seis ejes estratégicos nacionales: (a) derechos humanos e inclusión social, (b) oportunidades y acceso a los servicios, (c) Estado y gobernabilidad, (d) economía, competitividad y empleo, (e) desarrollo regional e infraestructura y (f) ambiente, diversidad biológica y gestión de desastres. A continuación se explica cada uno de estos ejes, para luego en la Tabla 4 presentar la Matriz de Intereses Nacionales:

1. Derechos humanos e inclusión social: Se busca el desarrollo económico del país y el desarrollo humano de todos los ciudadanos. Para lo cual no se hace distinción de género, condición social, religión, origen étnico, lengua o cualquier otra condición, sino que hay un compromiso de respeto a la diversidad. Los derechos se pueden resumir en civiles, políticos, culturales, económicos y sociales.
2. Oportunidades y accesos a los servicios: El acceso a los servicios corresponde al nivel mínimo de bienestar al que debería acceder la ciudadanía para lograr una mejor calidad de vida y desarrollo. El Estado se compromete a garantizar su disponibilidad, principalmente en áreas de salud, educación y condiciones de vida.

3. Estado y gobernabilidad: Tiene como objetivo nacional desarrollar y consolidar la gobernabilidad democrática y una fuerte institucionalidad pública. Se mide el funcionamiento y las acciones del Estado, desde el punto de vista de los ciudadanos.
4. Economía, competitividad y empleo: A través del desarrollo económico nacional se busca incentivar la productividad y generar competitividad en las empresas peruanas, incrementando el nivel de empleo y de ingreso de los ciudadanos. Dentro de este eje estratégico se incluye el desarrollo de una estructura productiva diversificada y que impulse la exportación, fortaleciendo competencias técnicas y de gestión.
5. Desarrollo regional e infraestructura. Se pretende lograr un territorio cohesionado y organizado de manera sostenible, con infraestructura de calidad. De esta forma, todas las regiones contribuirán al desarrollo económico nacional, permitiendo que su población mejore las condiciones de vida.
6. Ambiente, diversidad biológica y gestión de desastres: Es necesario el aprovechamiento eficiente, responsable y sostenible de la diversidad biológica, garantizando una calidad de vida ambiental, que permita la vida saludable de los peruanos y al mismo tiempo el desarrollo del país.

3.1.2 Potencial nacional

De acuerdo con D'Alessio (2013) los factores del potencial nacional son aquellos que fortalecen o debilitan a un país, y se analizan a través de los siguientes siete dominios: (a) demográfico, (b) geográfico, (c) económico, (d) tecnológico y científico; (e) histórico, psicológico, sociológico; (f) organizacional y administrativo, y (g) militar.

Demográfico. Según el último censo nacional desarrollado por el Instituto Nacional de Estadística INEI (2015) indicó que en el año 2007 la población total del Perú era de 28,

220,764 personas, con un nivel de PBI aproximado de US\$ 206,670 millones al cierre del año 2014. Además, según INEI en su informe del 2013 el nivel de analfabetismo del Perú es del 6% y según el último informe del 2014, en los últimos 10 años el Perú tiene un promedio de solo 42 mil egresados universitarios, lo cual representa solo el 0.10% de toda la población nacional.

Tabla 4

Matriz de Intereses Nacionales del Perú

Interés nacional	Intensidad del Interés			
	Supervivencia (Crítico)	Vital (Peligroso)	Importante (Serio)	Periférico (Molesto)
1. Defensa Nacional	EE.UU.			
2. Lucha contra el narcotráfico	EEUU Colombia México			
3. Terrorismo	EEUU Colombia			
4. Solidez del Sistema Financiero				
5. Economía, competitividad y empleo				
6. Inclusión Social				

Nota. Se han colocado dentro de paréntesis a los países que tienen un interés opuesto al del Perú.

Para el año 2015, la población del Perú era de 31'152,091, la cual reside en un 76.7% en el ámbito urbano y en 23.3% en el ámbito rural (INEI, 2015). Lo cual de acuerdo con el Banco Mundial (2016a) ubica al Perú como el quinto más poblado de América Latina. La fortaleza que tiene el Perú en el aspecto demográfico es el amplio mercado que ofrece, tanto

de consumidores como de mano de obra, además, del gran mercado informal existente que es de interés para el sistema de empresas financieras.

Geográfico. El Perú está ubicado en el centro de América del Sur, frente al océano Pacífico, con una extensión geográfica de 1'285,216 km², siendo el tercer país más extenso en la región. En su interior se identifican tres zonas muy marcadas: (a) costa, (b) sierra y (c) selva, tiene tránsito directo con el Océano Pacífico y con el Océano Atlántico por medio del Tratado Velarde-Río Branco firmado entre Perú y Brasil en 1909, considerando de esta manera al Perú un país bioceánico. Según lo indicado por la Cámara Peruana de la Construcción citado en América Económica (2016), el Perú presenta un gran déficit en infraestructura siendo estos los siguientes avances: 90% en riesgo, 77% en salud, 68% en carreteras, 38% en educación, 34% en ferrocarriles, 23% en cárceles, 11% en saneamiento, 11% en aeropuertos, 7% en electricidad y 0.1% en puertos.

Como se aprecia en la Figura 3 se observa que el país se sitúa en el extremo occidental de América del Sur, comprendida entre la Línea Ecuatorial y el Trópico de Capricornio, limitando al norte con Ecuador y Colombia, al este con Brasil y Bolivia, al sur con Chile y al oeste con el océano Pacífico (Agencia de Promoción de la Inversión Privada, [Proinversión], 2013).

La posición geográfica del Perú en el mundo es una fortaleza ya que brinda acceso a los principales mercados del mundo, lo cual es una puerta para las actividades de comercio exterior que es una fuente de oportunidades para las pequeñas empresas que buscan crecer, lo cual es una oportunidad para las empresas financieras que pueden ser un socio financiero estratégico.

Económico. En la Figura 4 se aprecia la variación porcentual que el PBI ha tenido desde el año 2000, observándose que en todos los años se ha tenido un crecimiento permanente. Sin embargo, se visualiza que desde el 2013 se ha dado una desaceleración con

respecto a las tasas previas de incremento. Entre las razones que explican ésta desaceleración del PBI está la desaceleración internacional y por consiguiente la caída de los precios de los *commodities*, así como otros factores vinculados a la reducción de la productividad (Ministerio de Economía y Finanzas [MEF], 2014).



Figura 3. Ubicación del Perú en el mundo. Tomado de “¿Por qué invertir en el Perú?,” por Proinversión, 2013, p.30. Recuperado de http://www.proinversion.gob.pe/RepositorioAPS/0/0/JER/PRESENTACIONES_GENERAL/PPT_Por%20que%20invertir%20en%20Peru_2013_diciembre.pdf

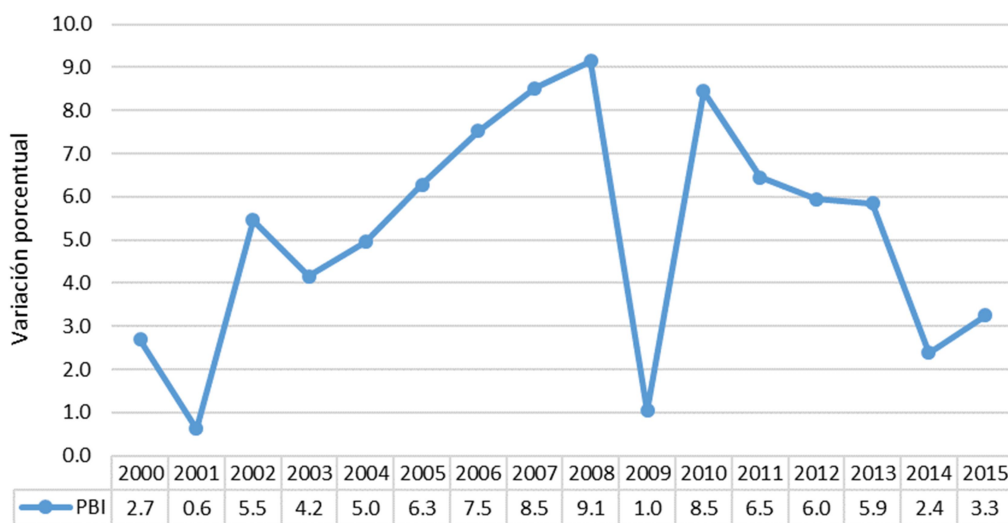


Figura 4. Variación anual del PBI, en porcentaje. Adaptado de “Estadísticas económicas. Cuadros anuales históricos” por Banco Central de Reserva del Perú (BCRP), 2016b. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/estadisticas/cuadros-anuales-historicos.html>

Cuando se analiza la manera en la cual está integrado el Producto Bruto Interno (PBI) peruano se encuentra que el 49% corresponde al sector servicios, seguido en un 14% por la manufactura y el 12% que es generado por la minería, lo cual se observa en la Figura 5. Para el año 2008, el sector minería generaba el 14% del PBI, luego en el 2010 pasó a ser el 13% y para el 2015 era el 10%, evidenciando una disminución en esta actividad económica. El análisis del dominio económico muestra una fortaleza, a través de la diversificación económica y que se registra en el PBI. Según INEI, las principales actividades económicas del país son: Agricultura, Pesca, Extracción de Petróleo y Minerales; Manufactura, Electricidad, Agua y Gas; Construcción, Comercio y Servicios Gubernamentales.

Tecnológico y científico. Debido a la globalización el mundo, la tecnología se desarrolla a gran velocidad, aumentando la capacidad de procesar, transmitir y difundir conocimientos. Según el INEI (2016a), un 23.5% de los hogares en el Perú tiene acceso a Internet. Pero esta penetración varía por ámbito geográfico, siendo de 30.7% en el área urbana y de 1.2% en el ámbito rural. En la Figura 6 se observa que el índice de penetración en Lima Metropolitana es de 44.5%, mientras que en el resto del país alcanza apenas 14%.

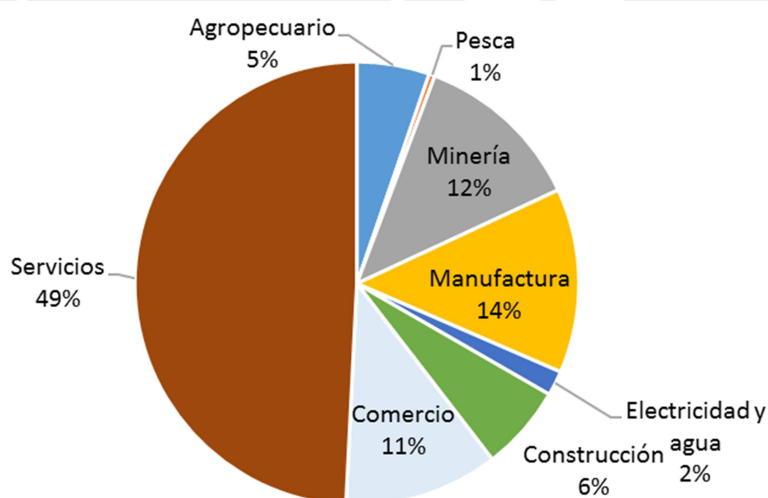


Figura 5. Distribución del PBI 2015 por sector económico. Adaptado “Estadísticas económicas. Cuadros anuales históricos” por BCRP, 2016b. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/estadisticas/cuadros-anuales-historicos.html>

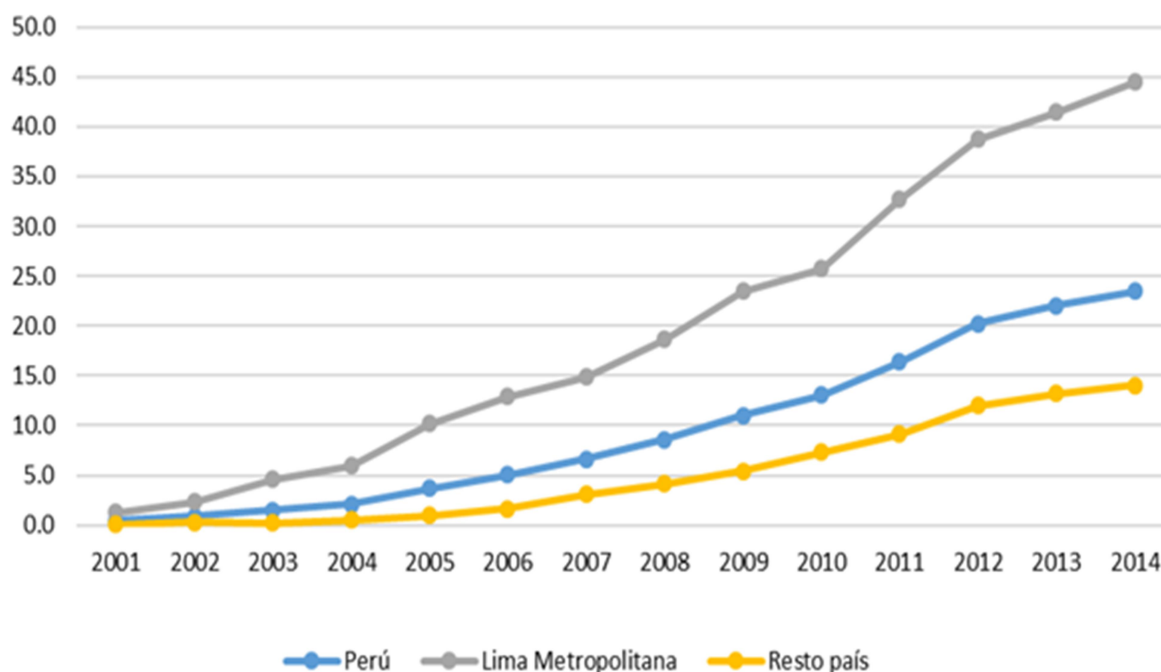


Figura 6. Porcentaje de hogares que acceden a Internet. Adaptado de “Tecnologías de la información y comunicaciones” por INEI, 2016a. Recuperado de <https://www.inei.gov.pe/estadisticas/indice-tematico/tecnologias-de-la-informacion-y-telecomunicaciones/>

Esta baja penetración del Internet es una muestra de la baja competitividad que el país tiene en materia tecnológica. A pesar del buen desempeño macroeconómico del Perú, aún no se ha logrado poner mucho énfasis en todo lo que se refiere o se asocia a tecnología e innovación. Sin embargo, el gobierno viene desarrollando estrategias tibias de la mano de las empresas operadoras de telecomunicaciones nacionales para exigirles que desarrollen sus redes en los lugares más alejados para integrar a todo el país. Por otro lado se vienen desarrollando políticas nacionales que permitan contar con un sistema de ciencia, tecnología e innovación tecnológica de nivel internacional. En la Tabla 5 se compara el desempeño del Perú a nivel de competitividad en estos factores con el de otros países de la región y con sus principales socios comerciales. Se ve que solamente Bolivia ocupa una peor posición, lo cual es perjudicial, evidenciando que en el dominio tecnológico y científico el Perú tiene una debilidad.

Tabla 5

Competitividad en Factores de Innovación y Sofisticación

	Posición (144 países)	Puntaje
Estados Unidos	4	5.59
China	34	4.11
Costa Rica	38	4.01
Panamá	44	3.91
Chile	50	3.81
México	52	3.78
Colombia	61	3.65
Brasil	64	3.62
Ecuador	87	3.44
Perú	106	3.28
Bolivia	117	3.16

Nota. Adaptado de “Global competitiveness report 2015-2016” por World Economic Forum (WEF), 2015. Recuperado de http://www3.weforum.org/docs/gcr/2015-2016/Global_Competitiveness_Report_2015-2016.pdf

Histórico, psicológico y sociológico. El Perú es un país rico en historia, multilingüe por utilizar al castellano y quechua como idiomas oficiales, el aimara, las lenguas andinas y selváticas como idiomas no oficiales. Según Escobar & Otros (1973) la etapa de dominio español introdujo la lengua castellana y ésta desplazó el uso de los idiomas amerindios, relegándolos a ciertas regiones con predominante población aborígen.

El Perú es un país pluricultural por las diversas culturas entre ellas la más importante la cultura inca, que dejó como herencia la ciudadela de Machu Picchu, Sacsayhuamán y Ollantaytambo; la cultura Mochica, Wanca, Nazca, Chavín entre otras, las cuales dejaron legados como las líneas de Nazca, la ciudadela de Chan-Chan, Caral y Kuelap. En la selva se desarrollaron diversas etnias amazónicas entre ellas los Shipibos, Cashibos, Huitotos, Candoshis entre otros. Según Espinoza (2003) en la época precolombina se hacía una distinción tajante entre aquellos pueblos incorporados al imperio del Tawantinsuyu y los pueblos ubicados en la región amazónica que se resistían a ser conquistados. A estos pueblos, ubicados en el Antisuyo, se les llamó “chunchos” (salvajes) o “antis” (habitantes del

Antisuyo). En la actualidad, el legado cultural se refuerza con el desarrollo gastronómico y la promoción del turismo interno.

Se considera que el dominio histórico, psicológico y sociológico es una fortaleza para el Perú, al crear conciencia de la importancia de la cultura nacional y hacer sentir a los nacionales orgullosos de sus ancestros. Sin embargo, existe la debilidad hacia el uso del sistema financiero. Además, la realidad cultural indica que el Perú es un país con discriminación racial por lugar de procedencia (capital y provincias), además por diferencia de clases sociales, ya que hay mucha desigualdad económica con un bajo nivel de clase media como en los países de primer mundo. Según León & Martínez (1998) en el Perú todos tenemos "un poco de todo". Discriminar a alguien sólo por el color de su piel o por la supuesta raza a la cual él pertenece, tiene como víctimas a quienes son de "raza inferior" y además pertenecen a los niveles sociales más bajos.

Esto evidencia que existe un gran potencial de mercado que no accede al sistema financiero nacional, el cual debe ser atendido por las Financieras peruanas como parte de su estrategia de desarrollo dentro del sistema financiero Peruano, ya que este mercado es un mercado que no se encuentra saturado en el cual hay muchas oportunidades para desarrollar un mercado y amoldarlo a nuestras necesidades como facilitador financiero.

De acuerdo con Escalante (2005) existe en el Perú un desconocimiento generalizado en torno al sistema financiero, a sus productos y servicios, lo que se demuestra en el hecho de que un 85% de los jóvenes no tiene información. No hay entre los peruanos el hábito del ahorro, por lo que un 53% de los jóvenes con edades entre los 16 y 26 años no estaba ahorrando. Esto indica que un 47% sí ahorra, pero el 51% de ellos guarda sus ahorros en casa, mientras que solamente el 30% tiene una cuenta bancaria, a la cual le dan poco uso. Sin embargo, en las familias de los NSE D, E y F hay una práctica de ahorro muy usual entre las amas de casa, denominadas "juntas", en las cuales se asocian un grupo de personas para hacer

un ahorro mensual determinado y cada mes se va sorteando la entrega del dinero recolectado para cada uno de los participantes.

Organizacional y administrativo. El Perú es una república democrática, social, independiente y soberana, en la cual el Estado destaca como un solo ente de carácter indivisible, con un gobierno unitario, representativo y que por definición es descentralizado. El territorio está dividido políticamente en regiones, departamentos, provincias y distritos y en cada instancia se crea y organiza un gobierno, los cuales son de nivel nacional, regional o local, según corresponda. En total, el país cuenta con 24 departamentos, una provincia constitucional, 196 provincias y 1,874 distritos. Sin embargo, la descentralización no ha logrado completarse, a pesar de la transferencia presupuestaria, ya que se ha dificultado, trayendo demoras, la transferencia de capacidades de gestión (Nicho, 2015). El análisis del dominio organizacional y administrativo lleva a ver una debilidad por las limitantes que tiene la descentralización para lograrse de manera íntegra.

Según la Khoury (2014) en su estudio del proceso de la descentralización en el Perú, menciona la dificultad para la toma de decisiones y las grandes diferencias que existen entre Lima y provincias, lo cual para el sistema de empresas financieras sería una debilidad para implementar estrategias y nuevas alternativas para el desarrollo financiero de las familias más necesitadas.

Militar. La historia bélica del Perú data desde la época incaica, su actual origen, organización y diversificación se dio en el año 1950. Las fuerzas armadas del Perú, durante la época del terrorismo y narcotráfico, alcanzaron su nivel de maduración, debido a las constantes capacitaciones en operaciones bélicas y la adquisición de equipo. En cuanto a los cuerpos que la integran, se tiene: (a) Ejército del Perú, (b) Marina de Guerra del Perú y (c) Fuerza Aérea del Perú. La misión de las fuerzas armadas es la de realizar el planeamiento, la preparación, la coordinación y conducción de las operaciones y acciones militares, en el

marco del respeto a los derechos humanos. Mientras que su visión es ser un organismo disuasivo, entrenado de manera conjunta y equipado adecuadamente para hacer frente a las amenazas que pueda tener el país (Oficina de Información del Ejército, 2015). De esto se desprende que el dominio militar constituye una fortaleza para el país que permitirá un desarrollo económico pacífico, ya que actualmente no existen conflictos bélicos que puedan alterar este desarrollo.

3.1.3 Principios cardinales

Según D'Alessio (2013) los principios cardinales dan la posibilidad de reconocer las oportunidades y amenazas que el entorno del país tiene. Así como también permite analizar las relaciones que se tengan con otras naciones, revisando cuatro aspectos: (a) lazos pasados y presentes, (b) influencia de terceras partes, (c) contrabalance de intereses, y (d) conservación de los enemigos.

Lazos pasados y presentes. Perú mantiene en el tiempo relación estrecha con países limítrofes, en las cuales hay incidencia directa de los hechos del pasado, repercutiendo en la actualidad. Por ejemplo, se citan el Combate de Abtao, donde peruanos y chilenos lucharon juntos contra España. Lo cual muestra lazos que han permanecido en el tiempo y que se manifiesta en relaciones comerciales e inversión. Además, hay iniciativas de integración con otros países vecinos, como la construcción de la carretera interoceánica entre Perú y Brasil que dará oportunidades comerciales a ambos países.

Influencia de terceras partes. El Perú mantiene acuerdos comerciales con distintos países, como se muestra en la Figura 7. Se observa que hay documentos que respaldan la promoción comercial y la liberación de barreras comerciales con Chile, Argentina, Bolivia y Colombia, entre otros de América del Sur; así como también con Canadá, Estados Unidos y México. En otros continentes hay acuerdos con la Unión Europea, Australia, China y Japón, entre otros.

Contrabalance de intereses. Por su ubicación y los recursos naturales que posee, el Perú cuenta con una ventaja comparativa hacia el resto de países, en áreas importantes, tales como la minería, agricultura y pesca, entre otros. Pero para lograr la diversificación de los productos, haciendo uso de las ventajas comparativas que se tienen hay que fomentar la innovación de las empresas, para que éstas puedan lograr estrategias competitivas en el mercado y así convertir nuestros productos en competitivos (CEPLAN, 2015).

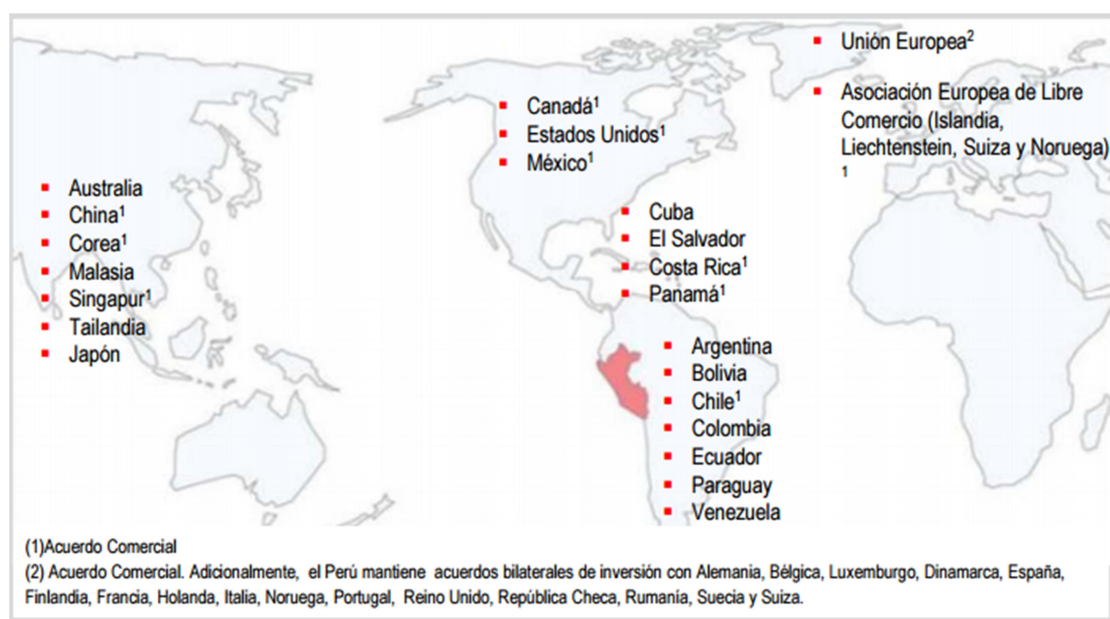


Figura 7. Acuerdos comerciales establecidos por el Perú. Tomado de “¿Por qué invertir en el Perú?”, por Proinversión, 2013, p.26. Recuperado de http://www.proinversion.gob.pe/RepositorioAPS/0/0/JER/PRESENTACIONES_GENERAL/PPT_Por%20que%20invertir%20en%20Peru_2013_diciembre.pdf

Conservación de los enemigos. Los enemigos se refieren a aquellos que buscan conquistar los mismos mercados o que ofrecen productos similares a los peruanos. El problema que tiene Perú en esta área es que tiene un nivel de competitividad bajo, comparado con otras naciones latinoamericanas, debido a que tiene un sistema legal muy poco desarrollado, un nivel de seguridad muy bajo y una baja industrialización empresarial que permita generar productos de valor agregado. Esto se agrava en el pilar de las instituciones, mientras que tiene la mejor posición en entorno económico como se ve en la Tabla 6.

Tabla 6

Índice de Competitividad

País	Índice de competitividad global	Instituciones	Infraestructura	Entorno económico
1 Chile	33	28	49	22
2 Panamá	48	71	40	52
3 Costa Rica	51	46	73	93
4 Brasil	57	94	76	85
5 México	61	102	65	53
6 Perú	65	118	88	21
7 Colombia	66	111	84	29
8 Guatemala	78	109	67	64
9 Uruguay	80	31	54	84
10 El Salvador	84	99	57	100

Nota. Tomado de "Por 3 años consecutivos Perú retrocede en 3 pilares de competitividad" por C. Peñaranda, 2014, p.7. *La Cámara*, 2(643), 6-8. Recuperado de <http://www.cameralima.org.pe/RepositorioAPS/0/0/par/EDICION643/Edici%C3%B3n%20643.pdf>

3.1.4 Influencia del análisis en el Sistema de Empresas Financieras

La población del Perú ya supera a los 31 millones de personas, lo que ofrece un amplio mercado para el sistema de empresas financieras, que se encuentra concentrado en el ámbito urbano. Es una oportunidad la concentración de la población en Lima y en las zonas urbanas en general, haciendo posible transmitir el mensaje con menos recursos que en las áreas rurales. Sin embargo, debe considerar la amenaza que representa la desaceleración económica, ya que puede desestimular el ahorro o incrementar la imposibilidad de pago, aumentando el índice de morosidad y perjudicando la rentabilidad del sistema.

Partiendo del análisis tridimensional de las naciones efectuado, se observa que el sistema de empresas financieras tiene un amplio potencial de mercado para trabajar y explotar, ya que los intereses del país están orientados hacia el fortalecimiento del sistema financiero y el desarrollo de las personas de bajos recursos. Esto, junto con el desarrollo económico nacional que se viene dando, genera muchas oportunidades para que las empresas financieras puedan dar el gran salto dentro del sistema financiero nacional, mediante un crecimiento en su masa crítica de clientes y una mayor rentabilidad para los accionistas.

En general las empresas financieras tienen todos los factores a su favor para poder expandirse y para fortalecerse como sistema, considerando que cuentan con el mercado sin atender, el apoyo del gobierno y tienen una cultura nacional de ahorro pero no con el sistema financiero, lo cual deja un camino allanado para el éxito de este sistema.

3.2 Análisis Competitivo del País

Según Porter (2010) indicó que el crecimiento del Perú en la última década no es del todo exitoso. El crecimiento viene dado por dos razones importantes: en primer lugar, por la expansión de las inversiones extranjeras en el país, las cuales se dirigen, especialmente, a sectores ya consolidados y se dedican a comprar empresas ya existentes; en segundo lugar, por el crecimiento de las exportaciones primarias; además, insistió en que el Perú es un país que depende del precio de los minerales, debido a que se ha preocupado muy poco por diversificar sus exportaciones. Por tanto, concluyó, el crecimiento del Perú es sólo una ilusión, no es real, pues no existe la creación de nuevas empresas y de empleos. Esto es porque el crecimiento simplemente se da en sectores que no emplean a mucha gente y tenemos que ver una manera de compartir este crecimiento. Afirmó también que, si bien la tasa de pobreza se redujo ligeramente en los últimos años, esta sigue siendo alta en varias regiones del país. Según Porter (2010) indicó que el Perú no tiene rumbo definido, que el crecimiento logrado no es sostenible por no generar competitividad y por no beneficiar a la mayoría de peruanos. Advirtió los peligros que nuestra economía atraviesa por no invertir adecuadamente en recursos humanos e infraestructura. El análisis de competitividad del Perú se hace a través de los siguientes puntos: (a) condiciones de los factores, (b) condiciones de la demanda, (c) contexto para la estrategia, estructura y rivalidad de las empresas; y (d) sectores afines y auxiliares. Se cierra el apartado analizando como esto influye en el sistema de empresas financieras del Perú.

3.2.1 Condiciones de los factores

El índice de competitividad global del Perú lo ubica en la posición 69, entre los 144 países analizados. Situación desfavorable, especialmente porque ha perdido posiciones en los últimos años. En el 2012 ostentaba el puesto 61. Al analizar a detalle los factores (ver Figura 8) se tiene que la mejor puntuación se ha obtenido en entorno económico. Pero que en el camino para alcanzar una mayor competitividad a nivel nacional se necesita invertir distintos recursos en los factores tecnológicos, en innovación y en educación superior, principalmente. En la figura 8 se observa que los factores que generan una mayor competitividad para el país son el entorno económico estable y los abundantes recursos naturales. Los que restan competitividad son el desarrollo de tecnologías, la innovación y educación.

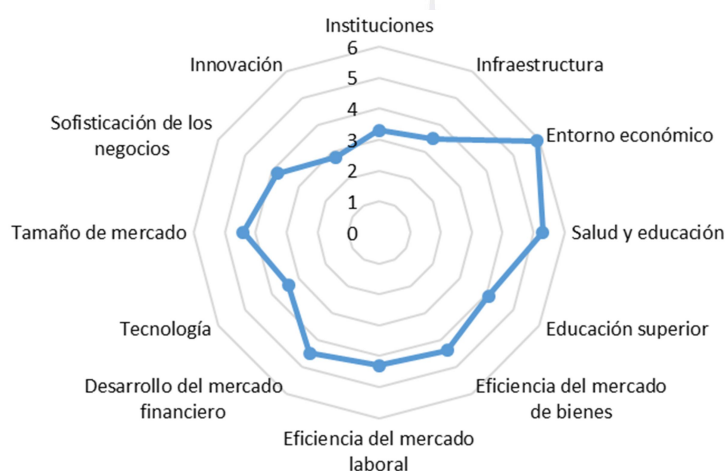


Figura 8. Condiciones de los factores que otorgan competitividad. Adaptado de “Global competitiveness report 2015-2016” por World Economic Forum (WEF), 2015. Recuperado de http://www3.weforum.org/docs/gcr/2015-2016/Global_Competitiveness_Report_2015-2016.pdf

3.2.2 Condiciones de la demanda

La demanda ha presentado una tendencia creciente durante los últimos años, como se puede ver en la Tabla 7. Sin embargo, en los años 2014 y 2015 el crecimiento fue inferior al observado en períodos previos. En los dos últimos años, se ve que la demanda interna ha estado impulsada por el consumo público principalmente, seguido por el consumo privado,

mientras que la inversión bruta interna está descendiendo en 4.9% en el 2014 y 0.6% en el año 2015.

Tabla 7

Variación Anual de la Demanda Interna, en porcentaje

	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Demanda Interna	<u>12.1</u>	<u>13.6</u>	<u>-3.3</u>	<u>14.9</u>	<u>7.7</u>	<u>7.5</u>	<u>7.0</u>	<u>2.1</u>	<u>3.0</u>
Consumo privado	8.6	8.9	2.8	8.7	6.0	6.1	5.3	4.1	3.4
Consumo público	4.3	5.4	13.0	5.6	4.8	8.1	6.7	10.1	9.5
Inversión bruta interna	27.4	30.1	-23.3	38.8	12.9	10.3	10.9	-4.9	-0.6

Nota. Adaptado de “Estadísticas económicas. Cuadros anuales históricos” por Banco Central de Reserva del Perú (BCRP), 2016b. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/estadisticas/cuadros-anuales-historicos.html>

Al analizar la demanda interna es necesario revisar la distribución de la población o de los hogares por niveles socio económico. Al respecto se observa en la Figura 9, como el 66% de los hogares peruanos se encuentran dentro de los NSE C, D y E, lo cual constituye el mercado objetivo para el sistema de empresas financieras, por lo cual se cuenta con un mercado potencial significativo.

3.2.3 Contexto de la estrategia y rivalidad de las empresas

Dentro de este pilar se revisa la facilidad o no que hay en el Perú para crear, organizar y operar empresas. De acuerdo con el WEF (2015) toma 26 días el registrar una empresa e iniciar operaciones, mientras que otras fuentes indican que el promedio es de 72 días (Peñaranda, 2012). Los excesos de burocracia administrativa, la falta de uso de tecnología en las dependencias gubernamentales y la percepción de corrupción generada por el mal actuar de los funcionarios, que según el Instituto Peruano de Economía (IPE, 2010) el Perú es considerado como el cuarto país de mayor corrupción de América Latina. En cualquiera de los casos esto ocasiona retrasos en los procesos impactando de forma negativa la inversión privada.

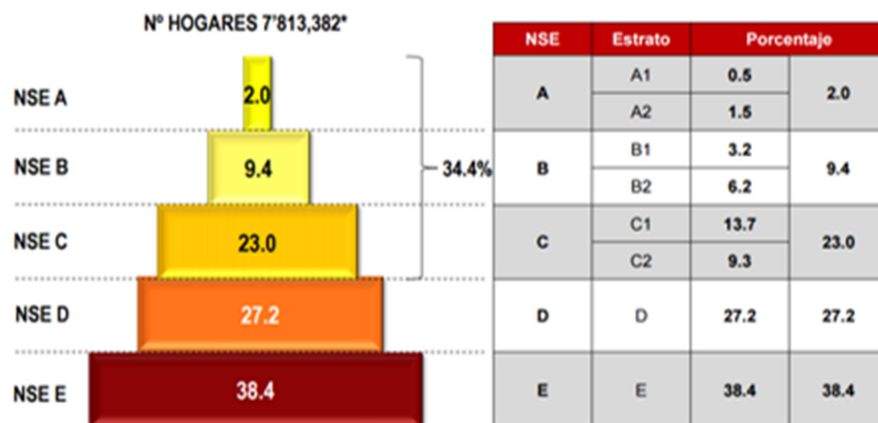


Figura 9. Distribución de hogares según NSE. Tomado de “Distribución de hogares según NSE Perú (urbano y rural)”, por Asociación Peruana de Empresas de Investigación de Mercados (ASOPEIM), 2013. Recuperado de <http://www.apeim.com.pe/wp-content/themes/apeim/docs/nse/APEIM-NSE-2013.pdf>

La informalidad es otro factor influyente en la competitividad de las empresas, pues esta se incrementa en el Perú a causa de tres factores principales: impuestos laborales y mala legislación en seguridad social, políticas macroeconómicas que afectan a los sectores más propensos a optar por la informalidad y reformas comerciales sin análisis de impacto en los sectores de menor productividad (Ophélimos, 2009). Así mismo, esto afecta directamente la competencia que existe en el mercado lo cual dificulta la creación de nuevas empresas, ya que las empresas formales pierden mucha rentabilidad tratando de competir con las informales que no pagan impuestos y operan fuera de la ley nacional, además que el gobierno no tiene un plan de acción definido para erradicar este mal que limita mucho la competencia nacional.

3.2.4 Sectores afines y auxiliares

Las industrias relacionadas son los proveedores de insumos y materias primas, los proveedores de tecnología, entre otros. Los sectores de apoyo son el gobierno, con la infraestructura de carreteras, puertos y aeropuertos, políticas fiscales y políticas de regulación. El análisis de los sectores relacionados y de apoyo se refiere a: (a) carreteras pavimentadas, (b) disponibilidad de proveedores locales, (c) capacidad de absorción

empresarial de la tecnología, (d) calidad de la infraestructura del transporte aéreo, (e) calidad de la infraestructura del transporte marítimo, (f) disponibilidad de capital y (g) disponibilidad a nuevas tecnologías.

Para el sistema de empresas financieras es muy favorable la composición de los sectores afines y auxiliares del Perú, ya que existe una masa crítica de proveedores locales capacitados para los servicios colaterales de las empresas financieras, de la misma manera que existe una gran oferta de proveedores de recursos financieros líquidos para que las empresas financieras puedan tener la liquidez necesaria. Estos proveedores no solo son los ahorristas, sino que pueden ser los mercados de capitales o entidades prestatarias de recursos extranjeros.

3.2.5 Influencia del análisis en el Sistema de Empresas Financieras

Se ha encontrado que en el Perú hay un consumo privado y público creciente, a pesar de la desaceleración económica que el país enfrenta. Por lo que se considera que hay una oportunidad para el sistema de empresas financieras, ya que aumenta la demanda de créditos tanto para producción por parte de las PYMES como para el consumo en sí mismo. También se tiene como muy favorable que el 66% de los hogares peruanos pertenecen a los NSE C, D y E, que son el mercado objetivo del sistema para el que se está desarrollando este plan estratégico.

A nivel más macro, se encontró que la competitividad nacional ha disminuido y esto afecta la productividad y la capacidad de exportación. En la medida en que no se desarrolle la innovación la tecnología y la educación especializada, el Perú estará sujeto a producir *commodities*, sin tener control sobre su precio y estando a merced de los cambios en los países demandantes.

La influencia del desarrollo del País dentro del sistema de empresas financieras se genera a través del crecimiento sistemático del PBI, debido a las buenas políticas

económicas, las cuales hacen que los índices de pobreza disminuyan cada vez más y se desarrolle un mayor consumo interno con la inclusión de familias de bajos recursos o empresas pequeñas, las cuales son potenciales clientes para las empresas financieras.

3.3 Análisis del Entorno PESTE

La evaluación del entorno es una herramienta para analizar aquellos eventos que se encuentran fuera del alcance de las organizaciones. De acuerdo con D'Alessio (2013) con la evaluación del entorno se logra la posterior formulación de estrategias que permitirán sacar ventajas de las oportunidades, así como parar y/o evitar el impacto de las amenazas. En este apartado se revisan las siguientes fuerzas del entorno: (a) políticas gubernamentales y legales; (b) económicas y financieras; (c) sociales, demográficas y culturales; (d) tecnológicas y científicas; y (e) ecológicas y ambientales.

3.3.1 Fuerzas políticas, gubernamentales y legales (P)

De acuerdo con Andina (2015) el Perú tiene un entorno legal y político positivo, que promueve la inclusión financiera, brindando más acceso a los servicios financieros. Para lograr esto se requiere la interacción de diversos factores, entre los cuales están el crecimiento de las entidades financieras que operan en el Perú, ampliando su cobertura geográfica.

Un factor legal motivante para la bancarización es la Ley 29985, Ley del Dinero Electrónico, la cual de acuerdo con Marín (2015) constituye el marco regulatorio para promover su aceptación por la población en general. Las características que tiene el dinero electrónico son: (a) almacenado en un soporte electrónico; (b) aceptado como medio de pago por entidades o personas distintas del emisor y tiene efecto cancelatorio; (c) emitido por un valor igual a los fondos recibidos; (d) convertible a dinero en efectivo según el valor monetario del que disponga el titular, al valor nominal; y (e) no constituye depósito y no genera intereses.

En esta Ley N° 29985, las normas establecen que solamente pueden emitir dinero electrónico las empresas de operaciones múltiples, es decir, los bancos y las financieras, principalmente. Es por esto que el dinero electrónico se pasa a formar parte de un servicio complementario o conexo, usualmente asociado con los servicios de captación de fondos. Esto debería traducirse en continuas innovaciones dentro de la industria financiera, buscando llegar a las personas que actualmente no utilizan ninguno de sus productos o servicios (Marín, 2015).

La legislación, regulación y supervisión de los sistemas financieros se encuentra a cargo de la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (SBS) quien tiene como finalidad preservar los intereses de los asegurados, depositantes y afiliados. En el año 2012, la SBS decidió normar el sistema financiero tomando como base las recomendaciones del Comité de Supervisión Bancaria de Basilea, que se refieren al cumplimiento de tres pilares: (a) requerimiento de capital, (b) principios del proceso de revisión supervisora y (c) disciplina del mercado. Estas regulaciones han logrado que el sistema financiero peruano tenga una posición sólida y estable que permitan enfrentar la crisis financiera internacional (Ávila, Injante, Murrugarra, Pacheco & Schroeder, 2012).

Al culminar la revisión de las fuerzas políticas y legales se tienen las siguientes oportunidades: (a) entorno político que promueve la bancarización, (b) Ley de Dinero Electrónico que impulsa la innovación y motiva la incorporación de las personas al macro sistema financiero y (c) legislación financiera nacional ajustada a los acuerdos de Basilea.

3.3.2 Fuerzas económicas y financieras (E)

Según el Marco Macroeconómico Multianual 2015-2017, la economía mundial se encuentra en una fase de transición gradual hacia un nuevo equilibrio caracterizado por menores precios de materias primas y mayores costos financieros. Con esto se espera un menor crecimiento en las economías emergentes, siendo Perú una de ellas. Ante esta

situación volátil, el gobierno nacional ha implementado lineamientos para brindar una mayor estabilidad y predictibilidad económica, reduciendo el gasto público, y modificando la inversión (Ministerio de Economía y Finanzas [MEF], 2014).

Datos analizados previamente muestran como el PBI creció en 3.3% durante el año 2015, superando el aumento del año previo que había sido de 2.4% pero se mantiene por debajo de las tasas de años previos y por ello se dice que el Perú atraviesa una etapa de desaceleración económica. Revisando los datos de la Tabla 8 se observa que el sector con los mayores decrecimientos, pero también con más volatilidad es el de pesca. Le sigue la construcción que en el año 2015 disminuyó en 5.9%, seguido por manufactura por una reducción de 1.7%.

Tabla 8

Variación Anual del PBI por Sector Económico, en Porcentaje

	2012	2013	2014	2015
Agropecuario	5.9	1.5	1.9	2.8
Pesca	-32.2	24.8	-27.9	15.9
Minería	2.8	4.9	-0.9	9.3
Manufactura	1.5	5.0	-3.6	-1.7
Electricidad y agua	5.8	5.5	4.9	6.2
Construcción	15.8	8.9	1.9	-5.9
Comercio	7.2	5.9	4.4	3.9
Servicios	7.3	6.3	5.0	4.2
PBI total	6.0	5.9	2.4	3.3

Nota. Adaptado de “Estadísticas económicas. Cuadros anuales históricos” por Banco Central de Reserva del Perú (BCRP), 2016b. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/estadisticas/cuadros-anuales-historicos.html>

En este entorno difícil de predecir se ha visto una reducción en el flujo de inversión, desde el año 2014. Pero a pesar de ello, el monto total de las inversiones netas se ha mantenido, creciendo ligeramente. En el año 2014 la inversión privada superó los US\$ 42,000 millones, como se aprecia en la Figura 10. Dentro de esta cantidad, las inversiones extranjeras representaron el 19% de la inversión privada total. El análisis de las fuerzas económicas y financieras ha permitido encontrar las siguientes amenazas: (a) economía en

fase de desaceleración, dependiente de mercados extranjeros; (b) las inversiones privadas no crecen y (c) sectores económicos importantes como construcción, pesca y manufactura enfrentan decrecimiento o volatilidad.

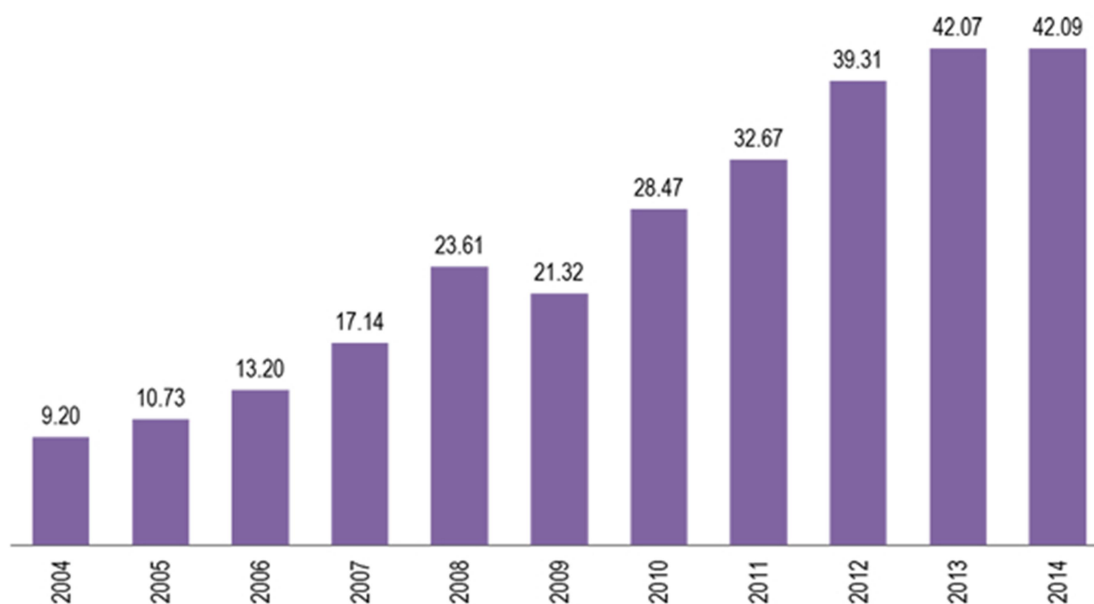


Figura 10. Inversión privada neta, en miles de millones de dólares. Adaptado de “Estadísticas económicas. Cuadros anuales históricos” por Banco Central de Reserva del Perú (BCRP), 2016b. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/estadisticas/cuadros-anuales-historicos.html>

3.3.3 Fuerzas sociales, culturales, y demográficas (S)

Para el año 2021, se espera que el Perú sobrepase los 33 millones de habitantes, llegando a los 40 millones para el año 2050. Esto a pesar de que se espera un menor ritmo de crecimiento, porque la tasa de natalidad se ha reducido. Para el año 2015 la población nacional superó los 31 millones de personas, y cada año se suman 333 mil nuevos habitantes. En la Figura 11 se ve como la base de la pirámide ha dejado de ser la más ancha, producto de una menor tasa de crecimiento. Pero en términos financieros esto puede resultar favorable porque la mayoría de la población está en una etapa económicamente activa.

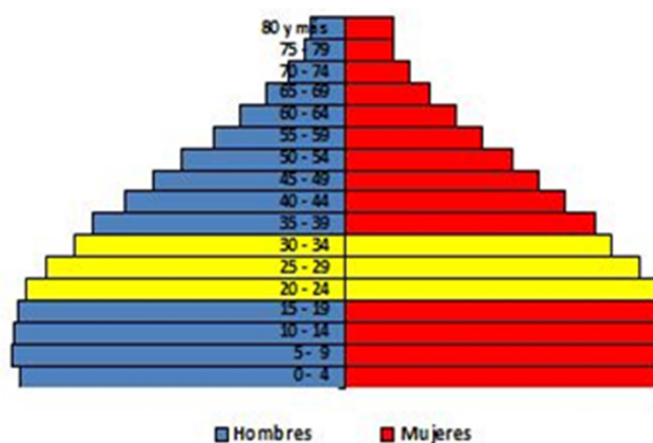


Figura 11. Pirámide de población para el año 2015. Adaptado de “Perú: Estimaciones y proyecciones de población 1950 – 2050”. Recuperado de https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib0466/Libro.pdf

El análisis de las fuerzas sociales, culturales y demográficas muestra las siguientes oportunidades: (a) población de más de 31 millones de habitantes concentrada en el ámbito urbano, (b) PEA en incremento cada año, (c) El 66% de los hogares son de NSE C, D o E. Además, se ha encontrado que los bajos niveles de educación en el país es la principal amenaza para el crecimiento sostenido económico de las MYPES y las familias que no se encuentran bancarizadas.

3.3.4 Fuerzas tecnológicas y científicas (T)

Se ha mostrado previamente que el país carece de competitividad en aspectos tecnológicos, de innovación y de sofisticación de negocios (WEF, 2015). Los datos de la Tabla 9 confirman esto y detallan los factores que definen dicha competitividad. Se observa que solamente se obtiene una posición favorable en transferencia tecnológica, ocupando el puesto 33 en el mundo. Pero la mayoría de las posiciones son desventajosas, en especial la compra gubernamental de tecnología de punta, la calidad de las instituciones científicas y la disponibilidad de este tipo de profesionales.

El problema que acarrea el poco desarrollo tecnológico del país es que la economía continúa dependiendo de actividades extractivas y/o de poco valor agregado. Para Peñaranda

(2012), el uso de nuevas tecnologías se mide a través del porcentaje de la población que tiene acceso a Internet, mientras que en el plano industrial, se mide por el nivel de informatización de los procesos. Entonces, la baja penetración del Internet, y en general de la tecnología, causa que las industrias peruanas tengan menor posibilidad de ofrecer productos en el mercado extranjero de forma exitosa. Para complementar este análisis se presenta en la Tabla 10 el acceso a Internet por regiones, Es en la costa donde se concentra el acceso, que en el año 2014 alcanzó a un 35.3% de la población. Del lado contrario, se tiene que la región natural selva es donde se tiene un menor acceso a Internet, con 6.1%. En líneas generales se visualiza que la conectividad creció en 1.9% en el año 2013 y en 1.4% en 2014.

Tabla 9.

Elementos que Definen Competitividad en Innovación y Tecnología

	Puntaje	Posición (entre 144 países)
Innovación		
Capacidad de innovar	3.6	105
Calidad de las instituciones científicas	2.9	117
Gasto corporativo en I&D	2.7	115
Colaboración empresa-universidad en I&D	3.1	108
Compra gubernamental de tecnología de punta	2.7	123
Disponibilidad de científicos	3.2	117
Aplicaciones a patentes por millón de hab.	0.3	84
Tecnología		
Disponibilidad de tecnología reciente	4.5	84
Absorción de tecnología en empresas	4.5	77
Transferencia tecnológica	4.9	33
Porcentaje de personas usando Internet	40.2	88
Porcentaje de personas con suscripción a banda ancha	5.7	80
Kb por persona en Internet internacional	36.4	66
Porcentaje de personas con acceso a datos móviles	13.7	106

Nota. Adaptado de “Global competitiveness report 2015-2016” por World Economic Forum (WEF), 2015. Recuperado de http://www3.weforum.org/docs/gcr/2015-2016/Global_Competitiveness_Report_2015-2016.pdf

Tabla 10

Acceso a Internet por Regiones

Ámbito geográfico	2010	2011	2012	2013	2014
Perú	13.0	16.4	20.2	22.1	23.5
Costa	19.6	24.9	30.6	33.2	35.3
Sierra	5.6	6.9	8.8	9.7	10.0
Selva	3.6	4.4	5.6	6.1	7.8

Nota. Tomado de “Tecnologías de la información y comunicaciones” por INEI, 2016a. Recuperado de <https://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/tecnologias-de-la-informacion-y-telecomunicaciones/>

3.3.5 Fuerzas ecológicas y ambientales (E)

El gobierno peruano, por medio del Ministerio del Ambiente (MINAM, 2010) se encuentra implementando instrumentos de gestión ambiental que permitan regular y proteger la salud pública y la calidad ambiental. Como política de Estado, estos organismos ambientales son los encargados de promover en las instituciones el desarrollo de las actividades ecoeficientes. También le corresponde el desarrollo de planes de control y fiscalización sobre los perjuicios causados por el ser humano.

El Perú es un país con un gran potencial ecológico respecto a sus recursos naturales, que representan la tercera parte del territorio nacional, pero que a la fecha se carece de un inventario completo de la diversidad biológica, su estado de conservación y el grado de aprovechamiento de los recursos naturales. Por otro lado, existen planes en proceso de implementación que buscan un equilibrio entre mantener la rentabilidad y minimizar los impactos ambientales, entre ellos la huella ecológica, relacionada con la capacidad ecológica que tiene el planeta para regenerarse. También se debe monitorear y controlar las huellas de carbono, que se relacionan con el impacto que generan las actividades en relación al cambio climático. El análisis de las fuerzas ecológicas y ambientales permite identificar como fortaleza la gran cantidad de recursos naturales que posee el Perú. Lo cual ha generado la necesidad de una respuesta gubernamental para preservarlos.

3.4 Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE)

La matriz EFE se construye a partir del análisis PESTE que se ha desarrollado, en el cual se identificaron las oportunidades y amenazas del entorno. Esta es la primera base para construir posteriormente la Matriz FODA y desarrollar las estrategias que tienen que seguir las empresas financieras. A continuación, se presenta la Tabla 11, donde se visualiza como el puntaje ponderado es 2.31, cercano al promedio, por lo que se reconoce que no se están aprovechando todas las oportunidades y no se están respondiendo a las amenazas.

3.5 El Sistema de Empresas Financieras y sus Competidores

Como parte del análisis externo es importante hacer referencia a las cinco fuerzas competitivas (Porter, 2009), que serán la base para las estrategias que se desarrollarán en el Capítulo VI: (a) poder de negociación de los proveedores, (b) poder de negociación de los compradores, (c) amenaza de los sustitutos, (d) amenaza de los entrantes, y (e) rivalidad de los competidores.

3.5.1 Poder de negociación de los proveedores

En el caso del sistema de empresas financieras, se cuenta con una amplia red comercial, con oficinas en distintos departamentos del Perú, lo cual le ha permitido incrementar su participación de mercado. Pero para lograrlo han necesitado de sus diferentes proveedores, en áreas como: (a) tecnología, (b) infraestructura, (c) suministros, (d) servicios profesionales, (e) mercadotecnia, (f) publicidad y (g) empresas especializadas en el rubro financiero. Si bien es cierto que las empresas financieras tienen poder de negociación frente a la mayoría de sus proveedores, por su tamaño y el monto de las transacciones, no deja de ser verdad que algunos de estos no se encuentran organizados ni concentrados siendo un factor limitante para la competitividad del sector sumado a la existencia de proveedores muy especializados, lo que dificulta o encarece el cambio, siendo el caso de la tecnología que las instituciones usan.

Tabla 11

MEFE del Sistema de Empresas Financieras

	Factores claves del éxito	Peso	Puntaje	Ponderado
Oportunidades				
O1	Entorno político que promueve la bancarización, lo cual ayudará al crecimiento de los NSE C, D, E y microempresas.	0.10	4	0.40
O2	Ley de dinero electrónico que impulsa la innovación y motiva la incorporación al sistema financiero de las personas de NSE C, D, E y microempresas.	0.10	2	0.20
O3	Adquisición de empresas relacionadas al sector micro financiero que permitirá desarrollar los puntos de venta.	0.07	3	0.21
O4	Población de más de 31 millones de habitantes, de los cuáles el 66% de la población pertenecen al NSE C, D, E, el cuál es el mercado meta de las empresas financieras.	0.09	3	0.27
O5	Incremento de la tasa de empleo, el cual incrementará el número de clientes potenciales.	0.07	3	0.21
O6	Las pequeñas empresas recibirán ingresos provenientes del crecimiento económico que generará los mega proyectos del estado por aproximadamente US\$ 45 mil millones.	0.10	3	0.30
O7	Informalidad generalizada en la economía nacional, el cual es un sector de alto riesgo para los bancos que puede incrementar nuestra base de clientes.	0.05	2	0.10
O8	Crecimiento del consumo interno que genera mayor necesidad de créditos por parte de los clientes potenciales.	0.06	2	0.12
Subtotal oportunidades		0.64		1.81
Amenazas				
A1	Economía en desaceleración, dependiente de exportaciones de materias primas, puede afectar las necesidades de créditos y reducción de liquidez.	0.08	2	0.16
A2	Bajos niveles de educación en el estado que dificulte a las personas de los NSE C, D y E optar por ingresar al sistema financiero.	0.06	2	0.12
A3	Baja competitividad por las deficiencias en los factores tecnológicos que limite los canales de acceso al mercado de las micro financieras y personas de bajos recursos.	0.06	1	0.06
A4	Ausencia de políticas tributarias para otorgar beneficios que promuevan el desarrollo de la pequeña empresa.	0.08	1	0.08
A5	Deficiente red de comunicación vial para llegar a las familias de las zonas rurales.	0.08	1	0.08
Subtotal amenazas		0.36		0.50
Total		1.00		2.31

Estos factores se determinaron en función del análisis PESTE efectuado para analizar el entorno del sistema de empresas financieras y se concluye que el poder de negociación de los proveedores ante las empresas financieras es bajo.

3.5.2 Poder de negociación de los compradores

El análisis del poder de negociación de clientes se hace desde dos frentes. Primero sobre la cantidad de clientes potenciales que existen y permitan tener una mayor masa crítica, que en el Perú es amplio pues se tiene un grado de bancarización de apenas el 30%, lo que indica que aún hay gran cantidad de la población por atender, con necesidades financieras insatisfechas. El segundo aspecto a analizar se relaciona con el perfil del cliente, tanto actual como potencial y que ha sido definido como las PYMES y los consumidores individuales de los niveles socio económicos C, D y E.

Según Porter (2012) los compradores pueden amenazar con retirarse y producir ese mismo producto si los vendedores son demasiado rentables. Se concluye que el nivel de negociación de los compradores es bajo, ya que deben ceñirse a las normas y políticas establecidas por las empresas financieras. Los consumidores son pequeñas empresas o consumidores cuya masa crítica de recursos financieros no influye, de forma individual, en los indicadores de resultados de las entidades. Además de que todavía hay un amplio mercado por penetrar, para lo que se necesitan nuevos productos y servicio, junto con una red de distribución más amplia.

3.5.3 Amenaza de los sustitutos

Para el sistema de empresas financieras el principal sustituto a nivel nacional son los Bancos. La amenaza es alta, ya que los bancos tienen gran cantidad de recursos para atraer a los consumidores, con una gama de productos similares, aun cuando se enfocan principalmente en otro segmento del mercado. Pero debe mencionarse que todos los tipos de

entidades financieras buscan atraer a los consumidores del NSE C, por ser la mayor parte de la población y estos son negocios que necesitan operar con una gran base de clientes.

En relación con los accionistas, se encontró que son varios los grupos financieros que tienen tanto bancos como empresas financieras, entre otras. Es decir que compiten en los dos mercados, permitiendo la segmentación de sus productos de acuerdo al nivel socio económico. Este es el caso de Scotiabank y Crediscotia, mientras que los accionistas de la Financiera Credinka adquirieron la Caja Rural de Ahorro y Crédito Cajamarca, que también es un sustituto, pero con enfoque geográfico regional.

En cambio, otros grupos como Romero, solamente tienen un banco y no empresas sustitutas y con esta institución atraen a todos los segmentos, reforzando el hecho de que el sistema de bancos es una amenaza alta como sustituto del sistema de empresas financieras. Además, en el Capítulo I se mostraron datos que evidencian esta amenaza, ya que los bancos tienen el 89% de los activos financieros y el 90% de todos los depósitos del público, mientras que las empresas financieras poseen solamente el 5% de activos y el 3% de ahorros (Class & Asociados, 2015).

3.5.4 Amenaza de los entrantes

Es poco probable que se creen nuevos sistemas de instituciones financieras en el Perú, ya que los tipos de entidades financieras están definidos en la Ley N° 26702 y sus posteriores modificaciones, y en la actualidad ya hay entidades en los diferentes grupos permitidos. Se tienen instituciones de distintos niveles y que ofrecen gran variedad de productos y servicios organizadas por la SBS en grupos, considerándose poco probable que se desarrolle un nuevo grupo competidor.

3.5.5 Rivalidad de los competidores

Los competidores directos son el sistema de cajas municipales y el sistema de cajas rurales, ya que dirigen sus productos y servicios al mismo segmento de clientes, ofreciendo

condiciones de precio y plazo muy similares. En este punto no se considera a empresas financieras del exterior, debido a que el segmento de mercado al que se enfocan no tiene acceso a ellas. Todas las empresas financieras generan rentabilidad al conseguir fondos pagando tasas pasivas bajas y prestándolos a tasas activas más elevadas. Esta diferencia entre tasas es la principal fuente de utilidad, pero también existen los ingresos por servicios prestados, como comisiones y deben controlar los gastos, lo cual puede hacerse estimulando el uso de canales electrónicos o de agentes.

Según la Bolsa de Valores de Lima (BVL, 2015) el saldo de colocaciones directas y depósitos al cierre del 2014 en el macro sistema financiero peruano fue de S/. 226 mil millones y S/. 221 mil millones respectivamente. El principal actor es la banca múltiple, con una participación del 85% y 80% respectivamente, luego lo siguen las cajas municipales con el 6% tanto en colocaciones como en depósitos. Mientras que las empresas financieras captan 5% y 3% respectivamente. Es común en el Perú ver que hay alianzas entre financieras y empresas de otro tipo como bancos o aseguradoras, perteneciendo al mismo grupo y con el objetivo de llegar a distintos segmentos. Esto sin duda aumenta la solidez de dichas empresas.

En cuanto a la forma cómo compiten las empresas financieras, se tiene que de acuerdo con la Asociación de Bancos del Perú (ASBANC, 2012), el mercado crediticio peruano es la segmentado por las empresas financieras, pero no ocurre lo mismo con el mercado de ahorros. La mayor parte de la población se ubica en el segmento conocido como minorista, que incluye préstamos de consumo y para microempresas, y sin embargo en este segmento hay pocas empresas compitiendo por lo que no se puede hablar de que exista una concentración.

Ante lo anterior, se tiene que el segmento que atiende el sistema de empresas financieras no está saturado de competidores, donde hay potencial de expansión. A pesar de esto, sí hay rivalidad, porque son pocos los clientes potenciales que tienen sus ingresos o

activos debidamente formalizados. La competencia se da a través de dos aspectos: (a) tasas de interés, comisiones y gastos; y (b) red de agencias y puntos de atención a los clientes. Es por ello que al momento de hacer publicidad, las empresas financieras suelen anunciar estos dos aspectos, junto con el hecho de que son accesibles, para romper las barreras culturales que existen.

3.6 El Sistema de Empresas Financieras y sus Referentes

El sistema financiero suizo está integrado por más de 600 bancos, entre los que destacan el UBS, HSBC y el *Crédit Suisse* o *Schweizerische Kreditanstalt*, en alemán. Se caracteriza por ser muy eficiente, con operaciones financieras fáciles de realizar, atendiendo a clientes en todo el mundo y con un enfoque en su satisfacción. Es por ello que logran atraer a consumidores de todos los países, que se benefician del famoso secreto bancario. Dentro de este sistema hay bancos de distintos tamaños y las condiciones, así como las tasas, varían de uno a otro (Just Landed, 2015).

El secreto bancario es quizás el elemento que más atrae a los clientes, el cual proviene de una Ley promulgada en el año 1934, que prohíbe a los bancos revelar los datos del titular, de los movimientos ni del contenido de sus cuentas. Es por ello que las cuentas en Suiza suelen denominarse como cifradas o numeradas, porque en lugar de atribuirles un nombre se les asigna un código. El negocio financiero es tan importante en este país que representa más del 11% del Producto Interior Bruto (Excite, 2015).

Cambios en la legislación suiza obligan ahora a los bancos a publicar sus estados financieros, es decir Balance General y Pérdidas y Ganancias. Con esto los inversionistas tendrán más información para tomar sus decisiones, por lo que la oferta de las entidades financieras tiene que ir más allá del simple secreto bancario. Además, se está dando un cambio en el tipo de sociedades para que los socios puedan asumir responsabilidades en casos de pérdidas (Bloomberg, 2014).

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

En la Tabla 12 se presenta la Matriz Perfil Competitivo, donde se ha comparado al sistema de empresas financieras del Perú, con los bancos, las cajas municipales y las cajas rurales. Se observa que el competidor más fuerte son los bancos, mientras que las cajas municipales y las financieras tienen un nivel de competitividad similar. Así mismo, se observa que las cajas rurales tienen un desempeño ligeramente inferior a las empresas financieras, especialmente porque tienen un menor canal de ventas desarrollado, ya que actualmente se encuentran rezagadas en el mercado, a diferencia de las financieras y cajas municipales que tienen productos innovadores y flexibles que se adaptan a la necesidad de los clientes y están en constante crecimiento.

Luego, en la Tabla 13 se presenta la Matriz Perfil Referencial donde se ha contrastado al sistema de empresas financieras del Perú con el de las instituciones financieras suizas. Los resultados indican que el referente tiene un puntaje de 3.52 por lo que debe ser imitado, especialmente en factores claves de éxito como la penetración de mercado, percepción de seguridad y buena calidad de servicio y asesoría.

3.8 Conclusiones

El análisis del entorno indica que existen oportunidades de crecimiento para el sistema de empresas financieras. Debe aprovechar el tamaño del mercado nacional, con más de 31 millones de habitantes, de los cuales un 74% habitan en el ámbito urbano y 66% pertenecen a los NSE C, D o E, indicando que hay un mercado no explorado todavía. Pero para lograrlo hay que vencer barreras como la informalidad, la falta de conocimiento sobre productos financieros y la poca penetración de la tecnología, ya que en el país la inversión en tecnología e innovación es muy baja. Esto también crea una amenaza a futuro, porque hay dependencia de actividades productivas que no agregan valor, reduciendo la capacidad de crecimiento económico.

Tabla 12

MPC del Sistema de Empresas Financieras del Perú

Factores críticos de éxito	Peso	Empresas financieras		Bancos		Cajas Municipales (CMAC)		Cajas Rurales (CRAC)	
		Valor	Ponderado	Valor	Ponderado	Valor	Ponderado	Valor	Ponderado
1 Canales de venta desarrollados para el mercado informal y de bajo recursos.	0.15	4	0.60	3	0.45	4	0.60	4	0.60
2 Tecnología en sistemas de información.	0.15	1	0.15	4	0.60	1	0.15	1	0.15
3 Competitividad en tasas depósitos.	0.12	2	0.24	3	0.36	2	0.24	2	0.24
4 Rapidez y sencillez para otorgar créditos para personas de bajos recursos.	0.18	4	0.72	2	0.36	4	0.72	3	0.54
5 Red de puntos de contacto cercana al mercado objetivo.	0.20	1	0.20	4	0.80	1	0.20	3	0.60
6 Expertise en el desarrollo de mercados micro financieros y de bajos recursos.	0.20	4	0.80	2	0.40	4	0.80	2	0.40
Total	1.00		2.71		2.97		2.71		2.53

Tabla 13

MPR del Sistema de Empresas Financieras del Perú

Factores críticos de éxito	Peso	Empresas financieras		Sistema empresas financieras suizo	
		Valor	Ponderado	Valor	Ponderado
1 Canales de venta desarrollados para el mercado informal y de bajo recursos.	0.15	4	0.60	2	0.30
2 Tecnología en sistemas de información.	0.15	1	0.15	4	0.60
3 Competitividad en tasas depósitos.	0.12	2	0.24	4	0.48
4 Rapidez y sencillez para otorgar créditos para personas de bajos recursos.	0.18	4	0.72	3	0.54
5 Red de puntos de contacto cercana al mercado objetivo.	0.20	1	0.20	4	0.80
6 Expertise en el desarrollo de mercados micro financieros y de bajos recursos.	0.20	4	0.80	4	0.80
Total	1.00		2.71		3.52

Capítulo IV: Evaluación Interna

4.1 Análisis Interno AMOFHIT

D'Alessio (2013) indicó que “la evaluación interna se encuentra enfocada en hallar las estrategias capaces de capitalizar las fortalezas y neutralizar las debilidades”, además, mencionó que las principales áreas de negocio a ser auditadas durante la evaluación interna son: (a) administración y gerencia, (b) marketing y ventas, (c) operaciones, logística e infraestructura; (d) finanzas y contabilidad; (e) recursos humanos, (f) sistemas de información y (g) tecnología e innovación.

4.1.1 Administración y gerencia (A)

El liderazgo del sector en la actualidad se le atribuye a la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (SBS), que realmente funge como ente regulador, más que promotor. La SBS es una institución de derecho público, con autonomía funcional y que es reconocida por la Constitución Política del Perú. Mientras que sus objetivos, funciones y atribuciones fueron establecidas en la Ley N°26702, Ley General del Sistema Financiero y del Sistema de Seguros y Orgánica de la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP.

Es a través de la SBS que se definen todos los procedimientos administrativos y reglas, así como se uniformizan los criterios que aplicarán en la gestión de las entidades financieras. Aparte de la SBS el sistema de empresas financieras no cuenta con un organismo que se encargue de organizarlo, administrarlo, pero sobre todo promocionarlo, ya que el enfoque actual está orientado hacia la regulación y el cumplimiento de las distintas leyes y regulaciones. La estructura actual es como se presenta en la Figura 12. Cada empresa financiera, por su parte, cuenta con una junta de accionistas y un gerente general, mientras que en su interior hay diversos departamentos como recursos humanos, captaciones, colocaciones por segmento o área geográfica, análisis de riesgo y operaciones, entre otros.

La SBS busca poner en práctica una supervisión especializada, integral y discrecional. De acuerdo a Sablich (2012) una supervisión especializada significa que la SBS pretende implementar un enfoque de supervisión por tipo de riesgo. Esto implica contar con personal especializado en la evaluación de los diversos tipos de riesgo, tales como riesgo crediticio, de mercado, de liquidez, operacional y legal. Cuando se indica que la SBS se orienta hacia una supervisión integral significa que se va generar una apreciación sobre la administración de los riesgos que pueden afectar a las empresas supervisadas. En el caso de la supervisión discrecional, infiere que el contenido, alcance y frecuencia para la supervisión tiene que estar obligatoriamente en función del diagnóstico de los riesgos que va enfrentar cada empresa supervisada.

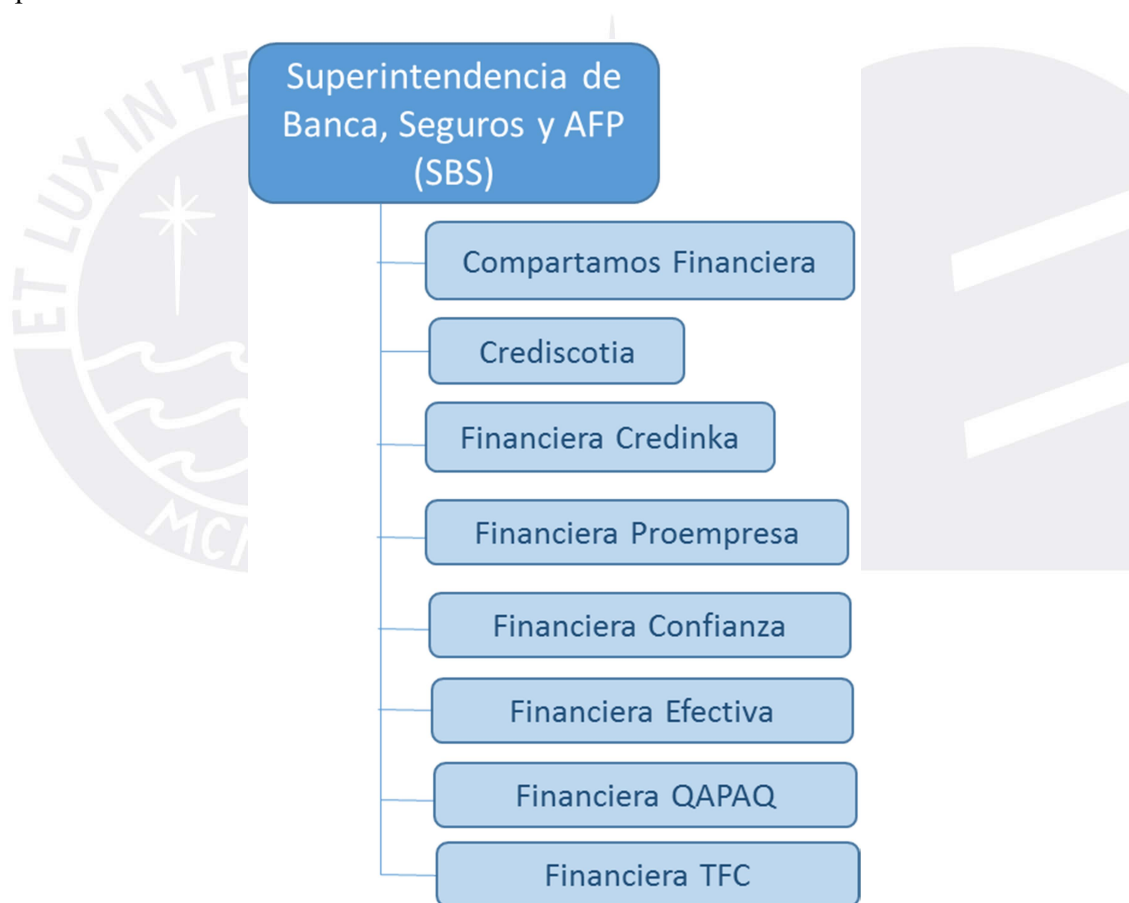


Figura 12. Estructura actual del sistema de empresas financieras.

Como fortaleza se identifica un marco regulatorio claro para la operación del sistema de empresas financieras, donde se establecen las funciones de la SBS. Pero dentro de las debilidades se encontró que no hay una asociación de este tipo de empresas que lleve el liderazgo efectivo del sistema, sirviendo de promotor.

4.1.2 Marketing y ventas (M)

El segmento de mercado que las empresas financieras atienden son las pequeñas y medianas empresas, así como los consumidores individuales de los NSE C, D y E. A continuación se desarrollan los aspectos principales del marketing mix que actualmente utilizan.

Producto.

Para llegar a su mercado objetivo ofrecen productos de captación, como cuentas de ahorro, cuentas CTS y depósitos a plazo. Mientras que del lado de los productos de colocación o créditos hay al consumo, a la adquisición de bienes muebles y los hipotecarios. En la Figura 13 se presenta la participación de mercado de las distintas financieras en relación a créditos, donde domina Crediscotia, pero perdiendo su participación en la medida en que crece la de Financiera Edyficar, la cual para el 2015 ya no estaba presente en el mercado.

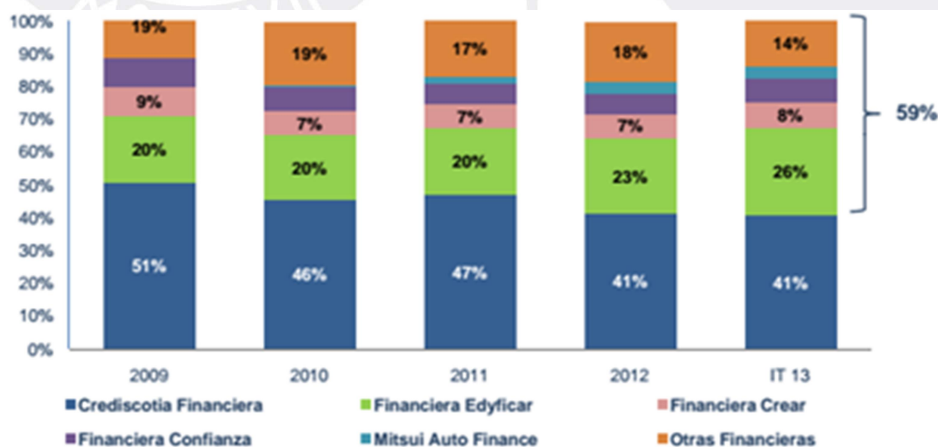


Figura 13. Participación en créditos directos financieras. Tomado de “El sistema financiero peruano. Revisión y perspectivas” de Equilibrium Clasificadora de Riesgo, 2013, p.6. Recuperado de <http://www.equilibrium.com.pe/presentlka.pdf>

En la Tabla 14 se presenta el ranking de las empresas financieras en relación con el otorgamiento de créditos. Se visualiza que el liderazgo lo tiene Crediscotia, con un 36.7%, seguida por la Financiera Confianza con 16.61%. Del lado de los depósitos, se observa en la Tabla 15 que Crediscotia tiene un 46.83% del mercado, seguida nuevamente por la Financiera Confianza con el 18.35%. En tercer lugar, se ubica Compartamos Financiera seguida por Financiera Credinka. Estas cuatro empresas representan el 71.57% de los créditos y el 71.21% de los depósitos.

Tabla 14

Ranking de Créditos en el Sistema de Empresas Financieras, noviembre 2015

	Empresas / Créditos	Monto	Participación (%)	Porcentaje Acumulado
1	Crediscotia Financiera	3,344,208	36.7	36.7
2	Financiera Confianza	1,513,706	16.61	53.32
3	Compartamos Financiera	1,022,773	11.23	64.54
4	Financiera Credinka	640,568	7.03	71.57
5	Mitsui Auto Finance	604,779	6.64	78.21
6	Financiera Uno	565,846	6.21	84.42
7	Financiera TFC	516,118	5.66	90.09
8	Financiera Efectiva	380,420	4.18	94.26
9	Financiera Proempresa	303,935	3.34	97.6
10	Financiera Qapaq	218,974	2.4	100
11	Financiera Edyficar	-	-	-
12	América Financiera	-	-	-

Nota. Tomado de "Boletín estadístico" por SBS, 2016. Recuperado de <http://www.sbs.gob.pe/app/stats/EstadisticaBoletinEstadistico.asp?p=2#>

Precio.

El precio en el sistema de empresas financieras está compuesto por tres componentes: (a) tasas de interés, (b) comisiones, y (c) cobros por servicios. La combinación de estos tres factores determina la tasa de costo efectiva o la tasa que realmente reciben los ahorristas. En general, el producto de captación que más paga son los depósitos a plazo y a mayor tiempo mayor será la tasa de interés, pero implica que no se puede disponer del efectivo en ese período. Las tasas de interés que pagaban las empresas financieras en el año 2015 se

presentan en la Tabla 16. En cuanto a los préstamos, las financieras suelen tener tasas más elevadas que los bancos y esto se debe a que el perfil de sus clientes es más riesgoso.

Tabla 15

Ranking de Depósitos en el Sistema de Empresas Financieras, noviembre 2015

Empresas / Depósitos	Monto	Participación (%)	Porcentaje Acumulado
1 Crediscotia Financiera	2,323,855	46.83	46.83
2 Financiera Confianza	910,706	18.35	65.18
3 Financiera TFC	515,906	10.4	75.58
4 Financiera Proempresa	513,704	10.35	85.93
5 Financiera Qapaq	214,099	4.31	90.24
6 Financiera Efectiva	184,934	3.73	93.97
7 Compartamos Financiera	161,470	3.25	97.22
8 Financiera Credinka	137,849	2.78	100
9 Financiera Edyficar	-	-	-
10 Financiera UNO	-	-	-
11 América Financiera	-	-	-
12 Mitsui Auto Finance	-	-	-

Nota. Tomado de “Boletín estadístico” por SBS, 2016. Recuperado de <http://www.sbs.gob.pe/app/stats/EstadisticaBoletinEstadistico.asp?p=2#>

Tabla 16

Tasas de Interés Pasivas Anuales, 2015

Entidades	Depósitos de ahorro	Depósitos a plazo				
		Hasta 30 días	31 a 90 días	91 a 180 días	181 a 360 días	Más de 360 días
Crediscotia	1.50	3.96	4.24	2.84	4.32	5.11
TFC	2.20	2.99	3.41	4.51	6.00	7.72
Compartamos	2.18		3.00	3.44	5.52	6.13
Confianza	0.73	4.10	4.60	4.61	4.77	5.37
Qapaq	0.54		2.83	5.14	6.29	6.47
Efectiva	0.00	2.50	2.00	4.65	6.19	6.78
Proempresa	1.13	4.76	4.97	4.19	5.95	6.60
Promedio	0.89	3.99	4.33	3.31	4.98	5.48

Nota. Tomado de “Conozca qué entidades financieras pagan más intereses por sus gratificaciones” por Andina, 2015. Recuperado de <http://diariocorreo.pe/peru/conozca-que-entidades-financieras-pagan-mas-intereses-por-sus-gratificaciones-596969/>

Plaza.

El sistema de empresas financieras cubre todo el Perú, pero se concentra principalmente en Lima y las principales ciudades de provincia, con muy baja presencia en las áreas rurales. Los canales de atención son: (a) redes de agencias, (b) cajeros automáticos propios, (c) cajeros corresponsables, (d) atención telefónica, y (e) atención en línea o por Internet. Este último canal es muy poco utilizado ya que la plataforma es muy costosa y en la actualidad solamente Crediscotia cuenta con este servicio.

Promoción.

La promoción se hace combinando diversas estrategias. En primer lugar, se tiene un cuerpo de vendedores o ejecutivos, que se encargan de incrementar la cartera de clientes, a quienes visitan o atienden en la red de agencias. Esto permite renovar depósitos a plazo, así como comprobar la información que el cliente suministra, porque se conoce la dirección de su domicilio y la situación de su negocio, en el caso de que sean empresarios. Adicional al contacto directo, se realiza promoción de manera masiva, utilizando la radio y/o la televisión como medios de difusión. Usualmente el mensaje anuncia la facilidad de acceder a préstamos o la seguridad para los ahorros, así como las tasas que ofrecen en el caso de captaciones.

Las fortalezas que se identifican del análisis del área de marketing y ventas es diversos productos de crédito y depósitos, acompañado con un marketing mix apropiado al segmento meta. Sin embargo, se ve como debilidad que: (a) no logra penetrarse al mercado objetivo, lo cual se sabe por la baja tasa de bancarización que hay en Perú; y (b) falta de innovación en producto, porque son muy similares a los de competidores y sustitutos.

4.1.3 Operaciones y logística. Infraestructura (O)

En el caso del sistema de empresas financieras las operaciones buscan mantener una infraestructura que permita controlar los gastos, logrando una mayor eficiencia basada en optimizar la red de agencias y el proceso para otorgar crédito. Sin embargo, y tomando como

base la baja bancarización es probable que la red sea insuficiente para atender a la población de los NSE C, D y E.

A continuación, en la Figura 14 se presenta el proceso del otorgamiento de productos de colocaciones. Se inicia con el contacto con el cliente potencial, o incluso actual que desea hacer nuevas operaciones, y es imprescindible conocer sus necesidades para poder presentarles los productos que permitan satisfacerlas. Corresponde al cliente reunir la documentación de respaldo, que usualmente comprende un recibo de servicio básico y muestra de alguna garantía, como un bien inmueble o mueble.



Figura 14. Procesos para el área de colocaciones.

Para tener una gestión de operaciones efectiva es necesario enfocarse en procedimientos internos que aseguren un control adecuado del riesgo crediticio y es por ello que la solicitud no solo es revisada por el área legal sino también por un área especializada en riesgos. Como garantía se tiene que los procedimientos al interior de cada entidad financiera están estandarizados, con controles y auditorías internas. Esto también aplica para los

procesos asociados a los productos de captaciones, con la excepción de que no es necesaria la aprobación del área de riesgos, como se observa en la Figura 15.

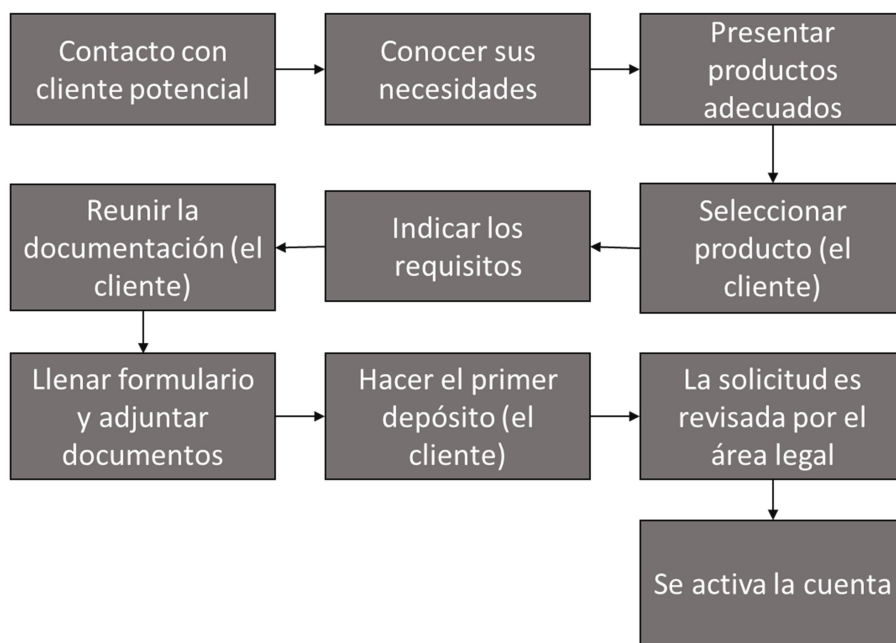


Figura 15. Procesos para el área de captaciones.

Los controles operacionales se basan en un diseño, definición y constante adaptación de los procedimientos de gestión de riesgos y de las normas a las que deben estar alineadas las unidades de negocio. Existen como parte de la gestión operacional en las empresas financieras unidades orientadas a la creación, actualización o adecuación de límites, controles, metodologías y políticas internas. La importancia de una gestión operacional enfocada en los riesgos es por lo tanto necesaria para mantener alerta las unidades a cargo de prevenir riesgos en las agencias, optimizar los procesos de análisis y monitorear la cartera, manteniendo la comunicación para el despliegue de planes de acción entre las partes involucradas.

La fortaleza encontrada es la estandarización de procesos enfocados en el control de riesgos. Mientras que la debilidad es la poca infraestructura existente en cuanto a puntos de encuentro con clientes potenciales para lograr penetrar el mercado.

4.1.4 Finanzas y contabilidad (F)

Las empresas financieras deben brindar a sus accionistas un crecimiento rentable, que vaya de la mano con la expansión sostenible de los servicios y productos financieros brindados a poblaciones vulnerables. Para conseguir este objetivo se necesita potenciar los ingresos y mantener los costos y gastos bajo control. Con respecto a los ingresos, es de vital importancia establecer una gestión de precios con tasas de interés que sean atractivas para los distintos segmentos de clientes y productos.

En la Tabla 17 se presenta el estado de pérdidas y ganancias consolidado para el sistema correspondiente a los años 2013 a 2015 y un corte a febrero de 2016. Se observa que las empresas, en conjunto, han generado utilidades de manera consistente en todos los años, con un incremento del 28% en el año 2015. En el Apéndice A se presenta esta misma información financiera, pero detallada para cada una de las empresas que componen al sistema. Así como en el Apéndice B se muestra el balance general también por empresa. Con los datos de la Tabla 18, que corresponden al balance general del sistema financiero, se conoce que los activos ascendieron a S/.11, 149 millones a finales del año 2015, lo cual muestra un decrecimiento de 25% con respecto al año anterior. Eso se debe a una reducción en todos los rubros, pero principalmente: (a) disminución del 89% en los fondos interbancarios, (b) reducción del 74% en las inversiones netas de provisiones y (c) baja en el disponible del 24%. Para analizar mejor los estados financieros se ha preparado la Tabla 19, con un resumen de las principales cuentas. Entre el año 2013 y 2014 hubo un crecimiento del 22% en los activos y del 37% en patrimonio, pero al año siguiente ambas cuentas se redujeron en 24% y 26% respectivamente. Pero a pesar de tener una cartera más pequeña, se observa que el sistema obtuvo un mejor resultado neto en el año 2015, lo cual muestra un incremento en la eficiencia. Así mismo, los gastos financieros y los gastos administrativos se redujeron, incrementándose el margen operacional neto.

Tabla 17

Estado de Pérdidas y Ganancias del Sistema de Empresas Financieras, en Miles de Nuevos Soles

	Todo 2013	Todo 2014	Todo 2015	Feb-16
Ingresos financieros	2,770,015	3,241,232	2,754,119	486,151
Disponible	39,090	20,458	13,800	2,382
Fondos Interbancarios	2,650	7,225	1,964	408
Inversiones	8,603	24,420	10,961	1,979
Créditos Directos	2,691,411	3,180,438	2,711,970	476,929
Ganancias por Valorización de Inversiones	112	287	781	48
Ganancias por Inv. en Subsidiarias, Asoc. y Negocios Conjuntos	4,236	-	-	-
Diferencia de Cambio	9,091	8,187	10,249	3,411
Ganancias en Productos Financieros Derivados	13,187	32	2,225	993
Otros	1,636	185	2,168	0
Gastos financieros	527,180	677,111	529,693	100,571
Obligaciones con el Público	218,209	236,820	222,668	41,114
Depósitos del Sist. Fin. y Org. Fin. Internacionales	13,843	21,203	10,622	1,670
Fondos Interbancarios	1,913	3,209	8	-
Adeudos y Obligaciones Financieras	214,419	264,264	191,437	35,018
Obligaciones en Circulación no Subordinadas	27,431	48,406	34,092	6,955
Obligaciones en Circulación Subordinadas	17,803	20,967	9,628	1,605
Pérdida por Valorización de Inversiones	156	1	3	-
Pérdidas por Inv. en Subsidiarias, Asoc. y Negocios Conjuntos	9,997	69,570	38,607	8,267
Primas al Fondo de Seguro de Depósitos	4,916	7,470	9,967	1,755
Diferencia de Cambio	16,255	3,543	10,372	4,151
Pérdidas en Productos Financieros Derivados	152	646	-	-
Otros	2,087	1,014	2,288	35
Margen financiero bruto	2,242,835	2,564,120	2,224,426	385,579
Provisiones para crédito directo	635,969	741,292	603,858	111,136
Margen financiero neto	1,606,866	1,822,828	1,620,568	274,444
Ingresos por servicios financieros	148,637	158,817	176,646	35,311
Cuentas por Cobrar	6,452	10,904	16,310	2,844
Créditos Indirectos	3,632	947	1,672	563
Fideicomisos y Comisiones de Confianza	-	-	-	0
Ingresos Diversos	138,552	146,966	158,664	31,905
Gastos por servicios financieros	32,136	27,955	24,783	4,420
Cuentas por Pagar	0	-	-	-
Créditos Indirectos	379	749	-	-
Fideicomisos y Comisiones de Confianza	89	73	92	21
Gastos Diversos	31,667	27,133	24,691	4,399
Utilidad por venta de cartera			17,029	1,499
Margen operacional	1,723,368	1,953,690	1,789,460	306,834
Gastos administrativos	1,339,071	1,554,890	1,318,223	226,961
Personal	787,506	935,929	733,003	127,607
Directorio	3,350	4,630	5,628	828
Servicios Recibidos de Terceros	527,876	594,114	563,858	95,117
Impuestos y Contribuciones	20,339	20,216	15,734	3,410
Margen operacional neto	384,296	398,800	471,237	79,873
Provisiones, depreciación y amortización	73,041	88,542	75,261	13,141
Provisiones para Créditos Indirectos	-2,841	-4,973	-1,546	231
Provisiones por Pérdida por Deterioro de Inversiones	-	-	-	-
Provisiones para Incobrabilidad de Cuentas por Cobrar	3,535	7,154	7,676	704
Prov. Bienes Realizables, Recibidos en Pago y Adjudicados	5,525	4,171	1,502	1,359
Otras Provisiones	7,815	9,969	5,971	589
Depreciación	39,390	47,289	33,447	6,406
Amortización	19,616	24,932	28,211	3,854
Otros ingresos y gastos	14,189	43,658	7,917	4,335
Resultados antes de impuesto a la renta	325,444	353,916	403,893	71,067
Impuesto a la renta	97,898	136,101	125,151	27,230
Resultado neto del ejercicio	227,546	217,815	278,742	43,837

Nota. Adaptado de "Boletín estadístico – Estados financieros", por SBS, (2016b. Recuperado de <http://www.sbs.gob.pe/app/stats/EstadisticaBoletinHist.asp?p=17#>)

Tabla 18

Balance General del Sistema de Empresas Financieras, en Miles de Nuevos Soles

Activo	Dic 2013	Dic 2014	Dic 2015	Feb 2016
Disponible	1,750,335	1,899,549	1,436,095	1,445,957
Caja	151,618	159,756	150,357	155,179
Bancos y Corresponsales	1,444,341	1,424,647	1,173,767	1,183,344
Canje	351	11	170	143
Otros	154,025	315,135	111,802	107,291
Fondos interbancarios	193,233	135,000	15,400	32,600
Inversiones netas de provisiones	309,692	1,299,904	340,492	386,407
Inversiones a Valor Razonable con Cambios en Resultados	261,593	374,263	1,985	19,973
Inversiones Disponibles para la Venta	31,877	416,888	335,111	363,025
Inversiones a Vencimiento	16,045	21,842	1,963	1,975
Inversiones en Subs., Asoc. y Negocios Conjuntos	175	486,942	1,463	1,464
Inversiones en Commodities	-	-	-	-
Provisiones	2	-30	-30	-30
Créditos netos de provisiones	8,951,850	10,346,288	8,429,986	8,479,773
Vigentes	9,108,169	10,542,210	8,593,365	8,633,567
Cuentas Corrientes	-	-	-	-
Tarjetas de Crédito	1,188,692	1,211,390	1,418,192	1,406,843
Descuentos	59	125	-	-
Factoring	-	387	223	-
Préstamos	7,744,631	9,094,254	6,820,327	6,858,532
Arrendamiento Financiero	8,268	18,430	52,713	59,942
Hipotecarios para Vivienda	79,358	76,579	127,595	131,827
Comercio Exterior	-	-	-	-
Créditos por Liquidar	-	-	-	-
Otros	87,160	141,045	174,314	176,423
Refinanciados y Reestructurados	115,891	136,453	128,704	132,548
Atrasados	506,711	632,299	522,486	561,854
Vencidos	418,051	476,283	343,280	374,451
En Cobranza Judicial	88,661	156,016	179,207	187,403
Provisiones	-768,249	-954,387	-801,490	-834,887
Intereses y Comisiones no Devengados	-10,673	-10,287	-13,078	-13,309
Cuentas por cobrar netas de provisiones	143,808	153,812	145,919	149,624
Rendimientos por cobrar	206,711	217,425	205,790	205,343
Disponible	731	543	426	753
Fondos Interbancarios	34	8	8	11
Inversiones	-	-	-	-
Créditos	205,946	216,874	205,356	204,579
Cuentas por Cobrar	-	-	-	-
Bienes realizables, recibidos en pago y adjudicados netos	12,030	10,156	7,563	7,636
Inmuebles, mobiliario y equipo neto	241,932	273,037	211,363	195,570
Otros activos	431,384	557,755	356,204	352,086
Total activo	12,240,976	14,892,927	11,148,813	11,254,996
Pasivo	Dic 2013	Dic 2014	Dic 2015	Feb 2016
Obligaciones con el público	4,504,249	5,488,905	4,827,038	4,895,103
Depósitos a la Vista	4,975	2,674	2,017	2,448
Depósitos de Ahorro	242,962	285,078	401,495	396,568
Depósitos a Plazo	4,212,784	5,162,159	4,374,129	4,447,802
Certificados Bancarios y de Depósitos	256,226	-	-	-
Cuentas a Plazo	3,786,631	4,859,278	3,941,059	4,016,888
C.T.S.	169,829	302,788	432,971	430,814
Otros	98	93	99	100
Depósitos Restringidos	36,952	29,691	40,200	38,793
Otras Obligaciones	6,576	9,303	9,198	9,490
A la vista	6,576	9,303	9,198	9,490
Relacionadas con Inversiones	-	-	-	-
Depósitos del sistema financiero y organismos internacionales	315,824	215,420	170,868	132,674
Depósitos a la Vista	-	-	-	-
Depósitos de Ahorro	53	21	43	43
Depósitos a Plazo	315,771	215,399	170,825	132,631
Fondos interbancarios	-	283,048	-	-
Adeudos y obligaciones financieras	4,226,966	4,596,556	3,080,683	3,125,170
Instituciones del País	2,809,966	3,226,885	2,013,939	2,014,614
Instituciones del Exterior y Organismos Internacionales	1,417,001	1,369,671	1,066,744	1,110,556
Obligaciones en circulación no subordinadas	529,463	847,820	560,976	531,955
Bonos de Arrendamiento Financiero	-	-	-	-
Instrumentos Hipotecarios	-	-	-	-
Otros Instrumentos de Deuda	529,463	847,820	560,976	531,955
Cuentas por pagar	273,359	235,430	218,254	210,318
Intereses y otros gastos por pagar	164,931	188,791	136,477	153,974
Obligaciones con el Público	84,905	92,075	82,530	83,910
Depósitos del Sist. Fin. y Org. Internacionales	1,773	3,335	1,162	687
Fondos Interbancarios	-	779	-	-
Adeudos y Obligaciones Financieras	68,978	73,353	38,609	54,636
Obligaciones en Circulación no Subordinadas	9,275	19,248	14,175	14,473
Cuentas por Pagar	-	-	-	268
Otros pasivos	57,831	67,246	64,343	86,164
Provisiones	40,003	48,338	36,936	46,512
Créditos Indirectos	8,256	7,848	7,586	7,817
Otras Provisiones	31,747	40,490	29,350	38,695
Obligaciones en circulación subordinadas	244,989	336,162	134,012	130,802
Total pasivo	10,357,616	12,307,715	9,229,588	9,312,671
Patrimonio	1,883,360	2,585,212	1,919,226	1,942,325
Capital Social	1,369,881	1,947,582	1,538,278	1,527,451
Capital Adicional	123,277	345,229	50,289	48,116
Reservas	122,569	143,273	129,236	129,236
Ajustes al Patrimonio	-14	1,095	-155	-488
Resultados Acumulados	40,100	-69,782	-84,561	194,174
Resultado Neto del Ejercicio	227,546	217,815	286,139	43,837
Total pasivo y patrimonio	12,240,976	14,892,927	11,148,813	11,254,996

Nota. Adaptado de "Boletín estadístico – Estados financieros", por SBS, (2016b. Recuperado de <http://www.sbs.gob.pe/app/stats/EstadisticaBoletinHist.asp?p=17#>)

Tabla 19

Resumen de los Estados Financieros del Sistema de Empresas Financieras, en Miles de Nuevos Soles

	Dic 2013	Dic 2014	Dic 2015	Feb-16
Disponible	1,750,335	1,899,549	1,436,095	1,445,957
Créditos netos de provisiones	8,951,850	10,346,288	8,429,986	8,479,773
Otros activos	1,538,790	2,647,089	1,282,731	1,329,267
Total activos	12,240,976	14,892,927	11,148,813	11,254,996
Obligaciones con el público	4,504,249	5,488,905	4,827,038	4,895,103
Obligaciones financieras	4,226,966	4,596,556	3,080,683	3,125,170
Otros pasivos	1,626,400	2,222,254	1,321,866	1,292,398
Total pasivos	10,357,616	12,307,715	9,229,588	9,312,671
Patrimonio	1,883,360	2,585,212	1,919,226	1,942,325
Ingresos financieros y por serv. Financieros	2,918,652	3,400,048	2,930,765	521,462
Gastos financieros y por serv. financieros	559,316	705,067	554,476	104,992
Margen financiero neto	1,606,866	1,822,828	1,620,568	274,444
Margen operacional neto	384,296	398,800	471,237	79,873
Resultado neto del ejercicio después de provisiones	227,546	217,815	278,742	43,837

En la Tabla 20 se muestran los indicadores financieros promedio para el sistema. Se tiene que en el año 2015 hubo una mejora generalizada, al incrementarse en rendimiento sobre patrimonio, sobre activos y sobre ventas, lo cual es consecuencia de una mayor eficiencia, asociada también con menor cantidad de personal. El índice de pasivo a patrimonio ha disminuido desde el año 2013, esto muestra más solidez a pesar de que el disponible versus las obligaciones con el público también se han reducido.

Por otro lado, la liquidez del sistema y posteriormente la rentabilidad se ven afectada por el índice de morosidad, ya que estas cuentas pueden llegar a convertirse en incobrables, generando un gasto. En la Figura 16 se muestra la evolución del índice de morosidad promedio del sistema, el cual se incrementó en los últimos dos años, pasando de 5.59% en el año 2014 a 6.02% en el 2016, lo cual muestra que la desaceleración económica si ha tenido efectos negativos en las empresas financieras. Al analizar los datos de la Tabla 21 se observa que la mayoría de atrasos en pagos se dan entre 30 y 60 días.

Tabla 20

Indicadores Financieros promedio del Sistema de Empresas Financieras

	Dic. 2013	Dic. 2014	Dic. 2015	Feb. 16
Disponible a obligaciones con el público	38.9%	34.6%	29.8%	2.95%
Razón de endeudamiento	84.6%	82.6%	82.8%	82.7%
Pasivo a patrimonio	5.50	4.75	4.80	4.80
Rendimiento sobre ventas (ROS)	7.8%	6.4%	9.5%	8.4%
Rendimiento sobre activos (ROA)	1.9%	1.5%	2.5%	0.4%
Rendimiento sobre patrimonio (ROE)	12.1%	8.4%	14.5%	2.3%

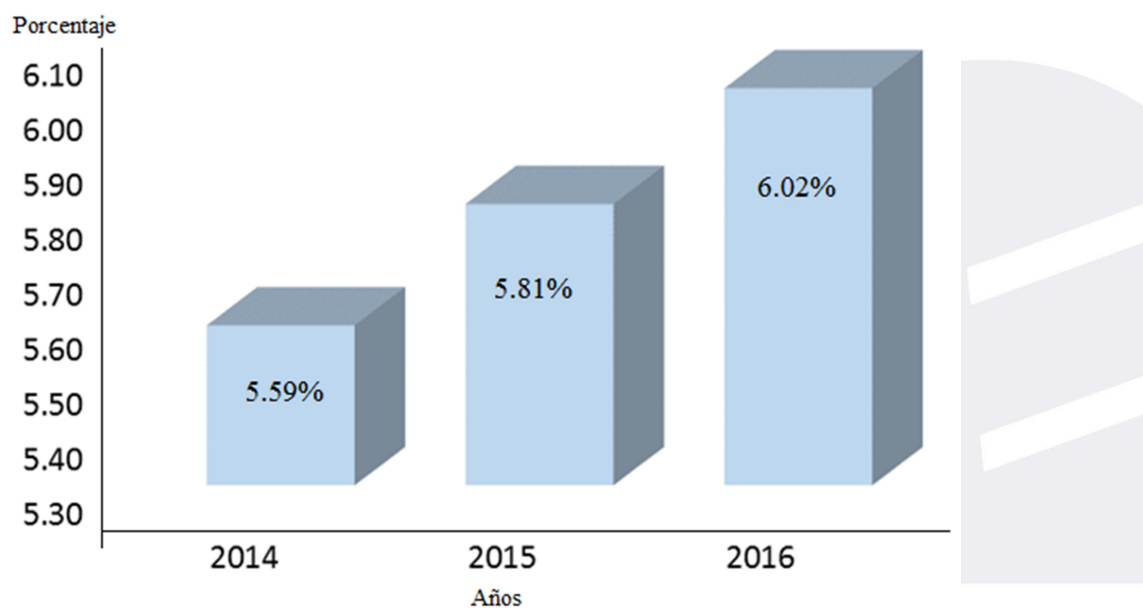


Figura 16. Evolución del índice promedio de morosidad, en porcentaje. Adaptado de “Boletín estadístico” por SBS, 2016. Recuperado de <http://www.sbs.gob.pe/app/stats/EstadisticaBoletinEstadistico.asp?p=2#>

Del análisis financiero se desprende como fortaleza un aumento en la rentabilidad del sistema de empresas financieras por haber obtenido mayor eficiencia. Sin embargo, se tiene como debilidad el aumento en el índice de morosidad por lo cual se requiere una mayor exigencia del proceso que asegure una buena calidad de cartera.

Tabla 21

Índice de Morosidad de las Empresas Financieras, en Porcentaje

Empresas	Porcentaje de créditos con				Morosidad según criterio contable SBS
	Más de 30 días de incumplimiento	Más de 60 días de incumplimiento	Más de 90 días de incumplimiento	Más de 120 días de incumplimiento	
Crediscotia Financiera	8.30	7.15	6.40	5.35	7.34
Financiera TFC S.A.	6.04	5.41	5.06	4.80	5.96
Compartamos Financiera	5.32	4.38	3.68	3.08	5.27
Financiera Confianza	2.58	1.86	1.39	1.07	2.45
Financiera Efectiva	12.82	6.48	2.58	0.39	5.43
Financiera Qapaq	12.07	10.00	8.52	7.26	10.32
Financiera UNO	7.27	4.80	3.38	2.15	4.12
América Financiera	-	-	-	-	0.00
Mitsui Auto Finance	8.75	6.97	5.71	4.76	7.61
Financiera Proempresa	6.92	5.98	5.23	4.85	6.77
Financiera Credinka	8.26	6.69	4.76	3.93	7.61
Total promedio del sistema	7.09	5.68	4.69	3.83	6.02

Nota. Tomado de “Boletín estadístico” por SBS, 2016. Recuperado de <http://www.sbs.gob.pe/app/stats/EstadisticaBoletinEstadistico.asp?p=2#>

4.1.5 Recursos humanos (H)

Los datos de la tabla 22 muestran cómo ha evolucionado la cantidad de empleados que tiene el sistema de empresas financieras. Es así que la cantidad total se mantuvo entre febrero de 2014 y 2015, para luego reducirse en 23% hasta llegar a 13,099 personas en febrero de 2016. Al ver cada tipo de cargo, se tiene que la cantidad de gerentes y otros, donde se registran los tercerizados, ha incrementado, mientras que la de funcionarios y empleados ha disminuido considerablemente.

En relación con la cantidad de empleados por empresa financiera, se presenta la Tabla 22. La organización con mayor cantidad de personal es Compartamos Financiera con el 20.6% del total, pero solo con el 11% de gerentes y funcionarios. En cambio Crediscotia, a pesar de tener más del 40% de la cartera tiene solo el 20.5% de los empleados, lo cual indica

eficiencia en el uso del recurso humano; pero tiene el 48.5% de los gerentes que hay en el sistema y sólo el 3.5% de los otros.

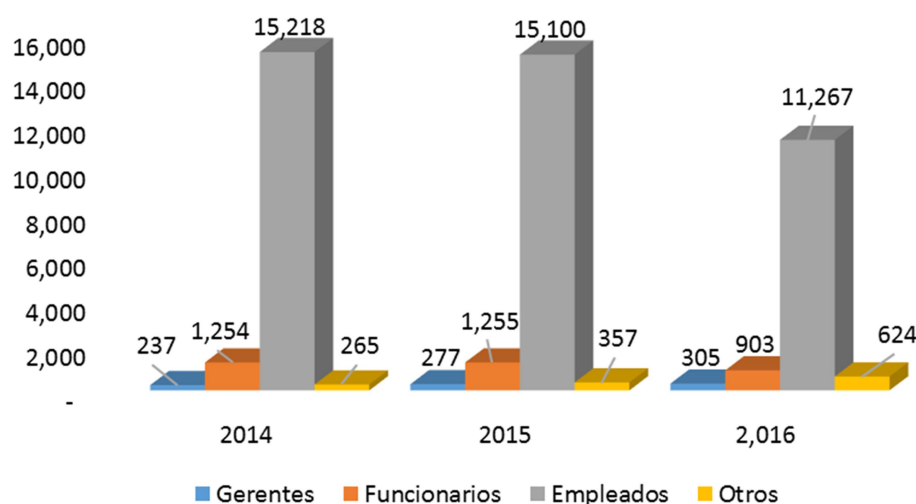


Figura 17. Evolución de la cantidad de personal del sistema de empresas financieras, a febrero de cada año. Adaptado de “Boletín estadístico” por SBS, 2016. Recuperado de <http://www.sbs.gob.pe/app/stats/EstadisticaBoletinEstadistico.asp?p=2#>

Tabla 22

Recurso Humano del Sistema de Empresas Financieras, febrero 2016

Empresas	Gerentes	Funcionarios	Empleados	Otros	Total
Crediscotia Financiera	148	143	2,370	22	2,683
Financiera TFC S.A.	11	56	346	-	413
Compartamos Financiera	34	100	2,047	512	2,693
Financiera Confianza	25	362	1,751	3	2,141
Financiera Efectiva	13	48	1,221	-	1,282
Financiera Qapaq	3	75	593	-	671
Financiera UNO	9	4	1,170	8	1,191
América Financiera	1	1	1	-	3
Mitsui Auto Finance	13	17	112	7	149
Financiera Proempresa	37	12	670	4	723
Financiera Credinka	11	85	986	68	1,150
Total empresas financieras	305	903	11,267	624	13,099

Nota. Tomado de “Boletín estadístico” por SBS, 2016. Recuperado de <http://www.sbs.gob.pe/app/stats/EstadisticaBoletinEstadistico.asp?p=2#>

Se ha encontrado como debilidad que no todas las empresas que componen este sistema son eficientes en el uso de recurso humano. Esto se ha comprobado en que no hay

una relación clara o consistente entre la participación de mercado y la cantidad de empleados que tiene cada entidad financiera. Además de que esta ha sido probablemente la causa de haber reducido en 23% la cantidad de personal en el último año.

4.1.6 Sistemas de información y comunicaciones (I)

Los sistemas informáticos conforman uno de los pilares más importantes para soportar la operación de las empresas financieras, consolidando la data de los clientes y haciéndola disponible en cada agencia o punto de contacto. El sistema también permite que se genere información para la toma de decisiones, tanto internamente como por parte de otros agentes económicos. Adicionalmente, los clientes, inversionistas, auditores, organizaciones y analistas necesitan la información que es proporcionada por las empresas supervisadas para planificar o para tomar decisiones.

Las empresas financieras tienen la libertad de escoger e implementar el sistema que mejor se adapte a sus necesidades e intereses, siempre y cuando cumplan con los parámetros mínimos indicados por la SBS, garantizando una gestión adecuada de los riesgos. Por lo tanto, entre los procesos que deben soportarse en el sector financiero por la informática se presentan los siguientes:

- Identificación y evaluación de riesgos operacionales
- Administración de información
- Gestión de la Seguridad de la Información
- Gestión de incidentes de seguridad de la información, definición de planes de acción para evitar su repetición.
- Seguimiento de planes de acción para mitigar riesgos de activos de información de manera de controlar y mitigar riesgos operacionales.
- Revisión de perfiles de accesos a los aplicativos críticos de acuerdo a las funciones realizadas.

- Actualización de políticas de seguridad de información en sus diferentes dominios.
- Establecer herramientas de prevención de fuga de información y pistas de Auditoría.
- Gestión de la continuidad del negocio.

Adicional al hecho de mantener disponibilidad y asegurar una información exacta y transparente, existe un factor crucial asociado a la gestión de la información en el sector de empresas financieras. La protección de información en los últimos años se ha convertido en una prioridad por lo que se dedican recursos para la autenticación de datos y la protección de los mismos, pero de una forma simple. La fortaleza que se aprecia es que las empresas financieras cuentan con sistemas de información seguros y eficientes adaptables a las necesidades de cada organización.

4.1.7 Tecnología e investigación y desarrollo (T)

Dentro del sistema de empresas financieras no se da el desarrollo de tecnología e incluso la innovación en productos y servicios; no se ha reflejado de manera frecuente en su mercado. Es por ello que las empresas financieras usualmente adquieren tecnología importada a través de representantes locales de marcas reconocidas a nivel mundial. Esto les permite operar con eficacia y eficiencia.

Se considera una debilidad que no hay desarrollo tecnológico ni innovación, pero se balancea con la fortaleza de tener capacidad para adquirir tecnología importada y adoptarla.

4.2 Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI)

Los datos de la Tabla 23 indican que el Sistema de Empresas Financieras tiene una posición débil al haber obtenido un puntaje ponderado inferior al promedio que arroja esta matriz (2.50 puntaje promedio). Esto se debe a que la empresa tiene siete debilidades, de las cuales cinco se consideran mayores, las cuales también se analizaron en la Matriz de perfil

competitivo en la Tabla 12, por lo que se les ha asignado un valor de 1.00. Mientras que solamente hay tres fortalezas, que se identifican con un puntaje de 4.00. Queda claro que se necesita de un ente promotor, que asuma el liderazgo del sistema con un enfoque de gestión y no como regulador, lo cual permitirá incrementar la participación de mercado y seguir generando rentabilidad para los accionistas. El resultado obtenido en el MEFI es por encima del promedio con un puntaje 2.66, lo cual nos hace reflexionar que el sistema de empresas financieras debe seguir fomentando sus fortalezas para contra restar sus debilidades.

Tabla 23

MEFI del Sistema de Empresas Financieras

	Factores claves del éxito	Peso	Puntaje	Ponderado
Fortalezas				
1	Canales de venta desarrollados para el mercado informal y de bajo recursos.	0.15	4	0.61
2	Expertise en el desarrollo de mercados micro financieros y de bajos recursos.	0.15	4	0.61
3	Rapidez y sencillez para otorgar créditos para personas de bajos recursos.	0.15	4	0.60
Subtotal fortalezas		0.45		1.82
Debilidades				
1	Baja participación de mercado de productos financieros	0.08	2	0.16
2	Falta de innovación en producto, porque son muy similares a los de competidores y sustitutos.	0.10	1	0.10
3	Red de puntos de contacto no llega a todo el mercado objetivo.	0.08	1	0.08
4	Incremento en el índice de morosidad que reduce la rentabilidad.	0.08	2	0.16
5	Competitividad en tasas depósitos.	0.06	2	0.12
6	El nivel de eficiencia del recurso humano no es consistente en todas las empresas del sistema.	0.07	2	0.14
7	Tecnología en sistemas de información.	0.08	1	0.08
Subtotal debilidades		0.55		0.84
Total		1.00		2.66

4.3 Conclusiones

Todo el análisis conducido a lo largo de este capítulo lleva a concluir que el sistema de empresas financieras tiene que mejorar en aspectos relevantes internos como el manejo del recurso humano y mejor uso de la tecnología de información. Además, se encontraron debilidades en la relación con su mercado, lo que explica la baja penetración que se tiene del mercado objetivo, ya que no se ha innovado en productos o servicios, con una red de puntos de contacto baja, lo que no apoya la penetración. A pesar de que se cuenta con un marco regulatorio claro, y con la capacidad de generar información confiable y oportuna, que protege los datos de los clientes. De igual manera, el sistema de empresas financieras debe seguir potenciando sus fortalezas que son factores críticos para ser exitosos en el mercado.



Capítulo V: Intereses del Sistema de Empresas Financieras y Objetivos de Largo Plazo

En el Capítulo V se definen los intereses del sistema de empresas financieras, los cuales sirven de base para construir la Matriz de Intereses Organizacionales y definir los objetivos de largo plazo. También se identifica el potencial que tiene el sistema mediante un reconocimiento de los generadores de ventaja que posee por área operativa o interna.

5.1 Intereses del Sistema de Empresas Financieras

El sistema de empresas financieras tiene como visión ayudar al desarrollo de las personas de bajos recursos y empresas pequeñas, de tal manera que puedan acceder al sistema financiero, logrando mayor bancarización; para lo cual necesitan tecnología de punta y personal capacitado. Con esto se logrará incrementar la participación de mercado, que junto a una baja morosidad llevará al sistema a generar altas tasas de rentabilidad. En base a esto se definen los siguientes intereses:

- *Interés 1 – Crecimiento de familias de bajos recursos y empresas pequeñas:* Uno de los principales intereses del sistema de empresas financieras catalogado como importante es el apoyar el desarrollo económico de las familias y empresas que actualmente no tienen acceso al sistema financiero nacional. Esto se logrará a través de productos y facilidades crediticias que sean de utilidad para su desarrollo. Esto ayudará a la bancarización del Perú, que actualmente se encuentra en 30%, siendo uno de los más bajos de la región, según el artículo de Febrero 2015 del diario Perú 21.
- *Interés 2 – Incrementar los niveles de ingresos financieros:* Esto se logrará mediante un crecimiento en las colocaciones rentables que implica tener una mayor cantidad de clientes que se obtendrá mediante el desarrollo de nuevos mercados que actualmente vienen siendo desatendidos por la Banca tradicional.

- *Interés 3 – Liquidez y disponibilidad de efectivo:* Esto es consecuencia de poder captar más fondos y de gestionarlos apropiadamente, por lo tanto, si el sistema aspira a crecer es indispensable que se aumente la cantidad de efectivo disponible, relacionado también con los préstamos que se conceden. Esto ya sea con la captación de ahorristas o con la generación de captación de fondos con entidades financieras internacionales.
- *Interés 4- Rentabilidad para los accionistas:* El sistema de empresas financieras está integrado por organizaciones privadas, cuyos accionistas esperan obtener un rendimiento atractivo a cambio de los fondos que han invertido. Es por ello que resulta importante generar alta rentabilidad, lo que se logrará con mayores ventas, altas tasas de interés y bajos costos de fondeo.

5.2 Potencial del Sistema de Empresas Financieras

Sobre el análisis efectuado sobre el sistema de empresas financieras se ha podido definir que la principal ventaja competitiva que se tiene es la alta competitividad en otorgar tasas para los depósitos de los ahorristas, además de tener definido un adecuado sistema operacional y comercial para poder desarrollar los mercados de las zonas rurales del país, los cuales vienen con una tendencia de crecimiento importantes; además, de esta forma no hay una competencia directa con los grandes jugadores del sistema financiero que son los Bancos. De esta manera, es muy importante que el sistema de empresas financieras siga haciéndose fuerte en estos dos factores identificados para continuar con su crecimiento como organización, mantener la competitividad y seguir generando los altos niveles de rentabilidad para sus accionistas.

Como parte del análisis también se ha identificado la debilidad más significativa para el sistema de empresas financieras, la cual es la falta de una adecuada red comercial a nivel de volumen de puntos de venta, mediante los cuales no se cuenta con puntos de acceso

adecuados para los clientes, ya que actualmente estos puntos de contacto son limitados, debido a la gran inversión económica que esto conlleva. Sin embargo, las empresas financieras deben preocuparse por desarrollar esta red de contacto que mitigue la debilidad, ya que hay un riesgo elevado respecto de la competencia de otros sistemas que si cuenta con estos puntos de contacto como los Bancos y Cajas Municipales.

Si las empresas financieras no potencian su principal fortaleza y no buscan mitigar la principal debilidad identificada va a ser difícil que se pueda llegar a alcanzar los objetivos de largo plazo definidos en el presente plan estratégico y en lugar de alcanzar el éxito podrían llegar a fracasar como organización dentro de todo el sistema financiero peruano.

5.3 Principios Cardinales del Sistema de Empresas Financieras

Los principios cardinales del sistema de empresas financieras del Perú se detallan a continuación:

- *Influencia de terceras partes:* Se consideran tercera parte entidades ajenas al sistema como el BCRP, la ASBANC, la BVL o el MEF. Las decisiones que cada uno de estos organismos tome, sin duda, afectarán el desarrollo de las operaciones en las empresas financieras o incluso podrían llevar a cambiar el entorno para este planeamiento estratégico.
- *Lazos pasados – presentes:* Existe una percepción entre los peruanos de que las empresas financieras solamente se orientan a personas de bajos recursos económicos. Pero eso debe cambiar, ya que también se dirige hacia el NSE C o clase media. Así mismo debe combatirse la percepción que por años se ha tenido de que son entidades riesgosas para guardar los ahorros o que cobran muy altas tasas de interés, lo cual sin duda va ligado con el hecho de que asumen mayores riesgos que los bancos.

- *Contrabalance de intereses*: El desarrollo del sistema financiero en general ha traído beneficios a otros sectores, como por ejemplo las empresas de medios de pago electrónico o a las de cajeros automáticos, pero también a entidades gubernamentales como la Superintendencia Nacional de Administración Tributaria (SUNAT), la cual cuenta con una fuente directa de recolección de impuestos a través del ITF. Pero todas estas entidades al mismo tiempo aportan algo del sistema.
- *Conservación de los enemigos*: El principal enemigo es el sistema de bancos, al que se le une las cajas municipales y las cajas rurales. Pero en conjunto, todos contribuyen al desarrollo de una cultura financiera en la población peruana, lo que redundará en mayor bancarización, trayendo beneficios directos al sistema de empresas financieras.

5.4 Matriz de Intereses de la Organización (MIO)

La Matriz de Intereses de la Organización (ver Tabla 24) se ha armado en función de los intereses que se desarrollaron para el sistema de empresas financieras, al inicio de este capítulo y que se derivaron de la visión. Estos intereses son: (a) crecimiento de familias de bajos recursos y empresas pequeñas, (b) rentabilidad para los accionistas, (c) margen financiero bruto elevado, (d) liquidez y disponibilidad de efectivo, y (e) alto índice de bancarización. Se observa en la Tabla 24 que también se identifica el interés que otros grupos de interés tienen, como por ejemplos los bancos o las cajas de ahorro y crédito, ya sean municipales o rurales.

5.5 Objetivos de Largo Plazo

En línea con la visión que se ha creado para el sistema de empresas financieras y sus intereses organizacionales, detallados al inicio de este capítulo, se pasa a presentar los objetivos de largo plazo:

Tabla 24

Matriz de Intereses del Sistema de Empresas Financieras

Intereses Organizacionales	Intensidad del Interés		
	Vital	Importante	Periférico
1 Crecimiento de familias de bajos recursos y empresas pequeñas	Estado	Accionistas MEF (Bancos)	Clientes actuales Clientes potenciales
2 Incrementar los niveles de ingresos financieros	Accionistas Empleados	Bancos Cajas municipales Cajas rurales	(Clientes actuales) (Clientes potenciales) SUNAT
3 Liquidez para la compra de empresas pequeñas.	Accionistas	(Bancos) Cajas municipales Cajas rurales	Clientes actuales Clientes potenciales
4 Rentabilidad para los accionistas	Accionistas Empleados	(Bancos) (Cajas municipales) (Cajas rurales) SBS	(Clientes actuales) (Clientes potenciales) SUNAT

Nota. Los entes cuyo nombre aparece entre paréntesis son porque su interés es opuesto al del sistema de empresas financieras.

- **Objetivo de largo plazo 1 (OLP1).** En el año 2025 se captarán 500 mil clientes nuevos conformados por NSE C,D y E y micro empresas, los cuales no participan activamente del sistema financiero.
- **Objetivo de largo plazo 2 (OLP2).** El año 2025 los ingresos financieros serán de S/.3,000 millones. Al 2015 los ingresos financieros eran de S/.2,754 millones.
- **Objetivo de largo plazo 3 (OLP3).** En el año 2025 los depósitos captados que tendrá el sistema de las empresas financieras se incrementará hasta llegar a una participación de mercado del 5%. Al 2016 la participación en depósitos era del 2%.
- **Objetivo de largo plazo 4 (OLP4).** Para el año 2025, el rendimiento sobre patrimonio (ROE) promedio que tendrán las empresas financieras peruanas será del 17%. Al 2015 el ROE fue de 14.81%.

5.6 Conclusiones

A lo largo de este capítulo se ha definido que el sistema de empresas financieras tiene la capacidad y el potencial de expandirse por el territorio nacional, incrementando el grado de bancarización. Para ello se ha definido como interés, con un OLP asociado, incrementar la disponibilidad de efectivo y el apoyo a las familias que no participan activamente del sistema financiero, aumentando el índice nacional de bancarización. Todo esto permitirá incrementar los ingresos financieros y con ello generar más rentabilidad. Estos objetivos nos ayudarán a alcanzar la visión deseada, ya que están orientadas a posicionarnos como la segunda entidad financiera nacional, mediante el crecimiento de clientes, ingresos y rentabilidad, manteniendo el enfoque social.



Capítulo VI: El Proceso Estratégico

A lo largo de este capítulo se identifican las estrategias que permitirán al sistema de empresas financieras lograr sus objetivos de largo plazo, las cuales se derivan de las siguientes matrices: (a) Matriz Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, y Amenazas (MFODA), (b) Matriz Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (MPEYEA), (c) Matriz de Boston Consulting Group, (d) Matriz Interna Externa (MIE), y (e) Matriz de la Gran Estrategia, (f) Matriz de Decisión de Estrategias (MDE), (g) Matriz Cuantitativa del Proceso Estratégico, (h) Matriz de Rumelt, y (i) la Matriz Ética. Al final del capítulo se dan a conocer las estrategias retenidas y su relación con los OLP.

6.1 Matriz Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas (MFODA)

Las estrategias que se crean a partir de la Matriz FODA se muestran en la Tabla 25, las mismas que a continuación se detallan y que serán analizadas utilizando el esquema del Proceso Estratégico que se desarrolla a lo largo de este capítulo:

- E1: Búsqueda de liquidez mediante préstamos obtenidos en el exterior para poder tener mejores condiciones en nuestros productos.
- E2: Desarrollar productos financieros que se adecuen a nuestros clientes con costos financieros razonables, lo cual permite diferenciarnos de los competidores.
- E3: Desarrollar alianzas estratégicas con empresas que tengan presencia comercial en el mercado peruano.
- E4: Adquirir pequeñas entidades de crédito informales en lima y el norte del país como las cooperativas.
- E5: Desarrollo de mercado informal y de personas con bajos recursos para tener una mayor base de clientes, mediante la contratación de fuerza de venta externa.
- E6: Desarrollar un programa de asesoría y educación financiera en convenio con el Estado para incentivar el crecimiento de clientes potenciales.

Tabla 25

Matriz FODA Sistema de Empresas Financieras

	Fortalezas	Debilidades
	F1 Canales de venta desarrollados para el mercado informal y de bajo recursos.	D1 Baja participación de mercado de productos financieros
	F2 Expertise en el desarrollo de mercados micro financieros y de bajos recursos.	D2 Falta de innovación en producto, porque son muy similares a los de competidores y sustitutos.
	F3 Rapidez y sencillez para otorgar créditos para personas de bajos recursos.	D3 Red de puntos de contacto no llega a todo el mercado objetivo.
		D4 Incremento en el índice de morosidad que reduce la rentabilidad.
		D5 Elevadas tasas pagadas para los depósitos
		D6 El nivel de eficiencia del recurso humano no es consistente en todas las empresas del sistema.
		D7 Tecnología en sistemas de información.
Oportunidades	Estrategias FO	Estrategias DO
O1 Entorno político que promueve la bancarización, lo cual ayudará al crecimiento de los NSE C, D, E y microempresas.		E3 Desarrollar alianzas estratégicas con empresas que tengan presencia comercial en el mercado peruano.
O2 Ley de dinero electrónico que impulsa la innovación y motiva la incorporación de las personas de NSE C, D, E y microempresas.		
O3 Adquisición de empresas relacionadas al sector micro financiero que permitirá desarrollar los puntos de venta.	E5 Desarrollo de mercado informal y de personas con bajos recursos para tener una mayor base de clientes, mediante la contratación de fuerza de venta externa.	E4 Adquirir pequeñas entidades de crédito informales en lima y el norte del país como las cooperativas.
O4 Población de más de 31 millones de habitantes, de los cuáles el 66% de la población pertenecen al NSE C, D, E, el cual es el mercado meta de las empresas financieras.	E6 Desarrollar un programa de asesoría y educación financiera en convenio con el Estado para incentivar el crecimiento de clientes potenciales.	E1 Búsqueda de liquidez mediante préstamos obtenidos en el exterior para poder tener mejores condiciones en nuestros productos.
O5 Incremento de la tasa de empleo, el cual incrementará el número de clientes potenciales.		
O6 Las pequeñas empresas recibirán ingresos provenientes del crecimiento económico que generará los mega proyectos del estado por aproximadamente US\$ 45 mil millones.		
O7 Informalidad generalizada en la economía nacional, el cual es un sector de alto riesgo que puede incrementar nuestra base de clientes.		
O8 Crecimiento del consumo interno que genera mayor necesidad de créditos.		
Amenazas	Estrategias FA	Estrategias DA
A1 Economía en desaceleración, dependiente de exportaciones de materias primas, puede afectar las necesidades de créditos y reducción de liquidez.	E2 Desarrollar productos financieros que se adecuen a nuestros clientes con costos financieros razonables, lo cual permite diferenciarnos de los competidores.	
A2 Bajos niveles de educación en el estado que dificulte a las personas de los NSE C, D y E optar por ingresar al sistema financiero.		
A3 Baja competitividad por las deficiencias en los factores tecnológicos que limite los canales de acceso al mercado de las micro financieras y personas de bajos recursos.		
A4 Ausencia de políticas tributarias para otorgar beneficios que promuevan el desarrollo de la pequeña empresa.		
A5 Deficiente red de comunicación vial para llegar a las familias de las zonas rurales.		

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

En la Tabla 26 se presenta la Matriz PEYEA, en base a la cual se ha determinado la apropiada postura estratégica. Del resultado se ha obtenido que el sistema de empresas financieras tiene un puntaje elevado en la fortaleza de industria y la fortaleza financiera del sector. Lo cual significa un posicionamiento agresivo. Adicionalmente, este resultado permite identificar que existe una importante ventaja competitiva de la industria que puede ser muy atractiva para futuros nuevos ingresantes. Las organizaciones que forman parte de este sistema deben enfocarse en sacar total ventaja de las oportunidades, explotar su posición favorable, buscar candidatos para ser comprados, aumentar su participación de mercado y desarrollar productos que generen una clara ventaja competitiva. Los resultados numéricos de la matriz se presentan luego en la Figura 18. En ella se observa como el vector resultante está en el cuadrante agresivo, por lo que se deben implementar estrategias del tipo intensivas, las cuales se detallan:

- E1: Búsqueda de liquidez mediante préstamos obtenidos en el exterior para poder tener mejores condiciones en nuestros productos.
- E2: Desarrollar productos financieros que se adecuen a nuestros clientes con costos financieros razonables, lo cual permite diferenciarnos de los competidores.
- E3: Desarrollar alianzas estratégicas con empresas que tengan presencia comercial en el mercado peruano.
- E4: Adquirir pequeñas entidades de crédito informales en lima y el norte del país como las cooperativas.
- E5: Desarrollo de mercado informal y de personas con bajos recursos para tener una mayor base de clientes, mediante la contratación de fuerza de venta externa.

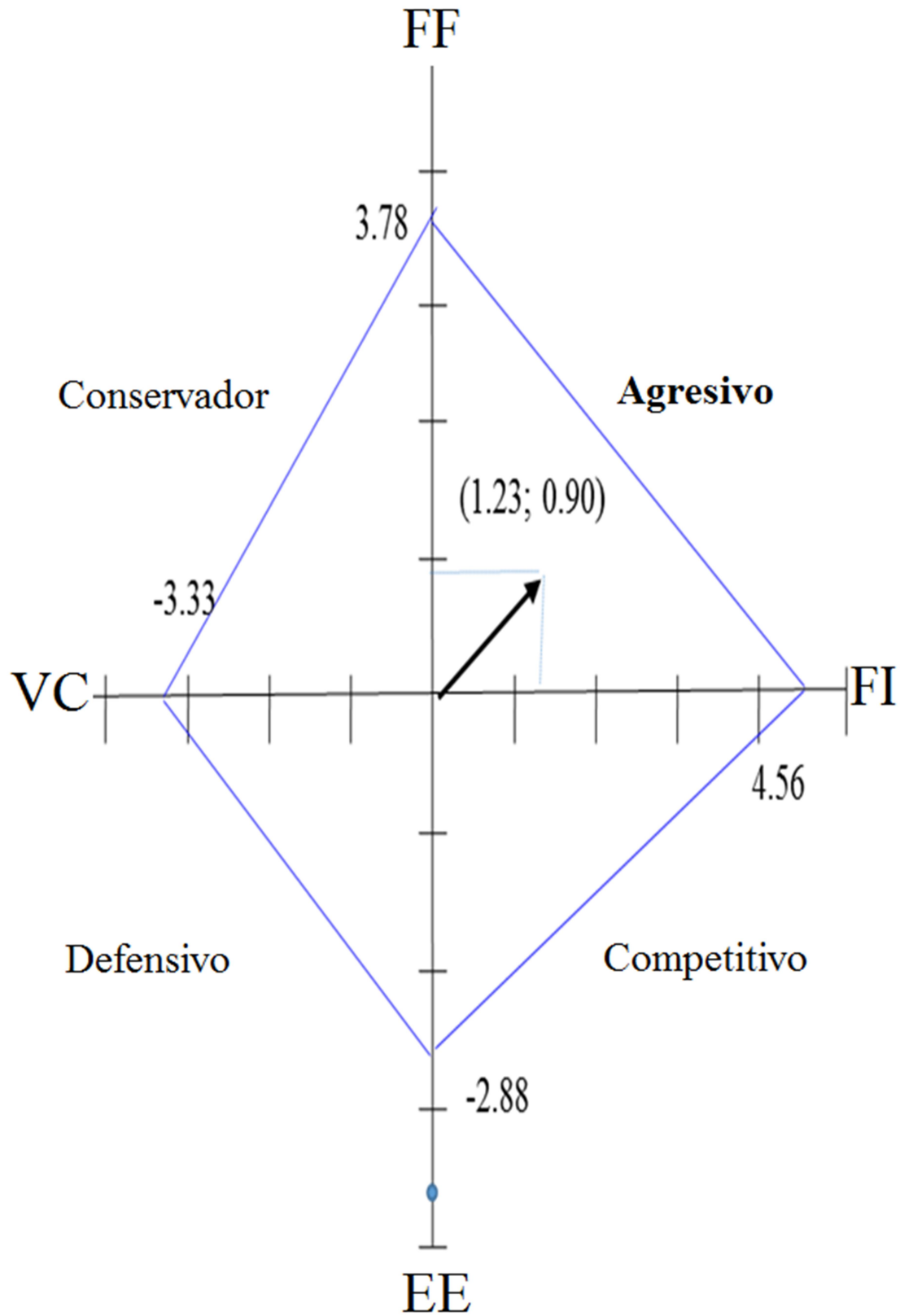


Figura 18. Matriz PEYEA del sistema de empresas financieras

Tabla 26

Matriz PEYEA del Sistema de Empresas Financieras

Posición estratégica interna		Posición estratégica externa	
Factores Determinantes de la Fortaleza Financiera (FF)		Factores Determinantes de la Estabilidad del Entorno (EE)	
1. Retorno de la inversión	4	1. Cambios tecnológicos	-3
2. Apalancamiento	5	2. Tasa de inflación	-1
3. Liquidez	5	3. Variabilidad de la demanda	-3
4. Capital requerido vs capital disponible	4	4. Rango de precios de productos competitivos	-4
5. Flujo de caja	5	5. Barreras de entrada al mercado	-1
6. Facilidad de salida de mercado	1	6. Rivalidad / presión competitiva	-3
7. Riesgo involucrado en el negocio	2	7. Elasticidad de precios de la demanda	-4
8. Rotación de inventarios	4	8. Presión de los productos sustitutos	-4
9. Economías de escala y experiencia	4		
	Promedio 3.78		Promedio -2.88
Factores Determinantes de la Ventaja Competitiva (VC)		Factores Determinantes de la Fortaleza en la Industria (FI)	
1. Participación en el mercado	-4	1. Potencial de crecimiento	6
2. Calidad de los productos	-3	2. Potencial de utilidades	6
3. Ciclo de vida de los productos	-3	3. Estabilidad financiera	4
4. Ciclo de reemplazo del producto	-4	4. Conocimiento tecnológico	4
5. Lealtad del consumidor	-4	5. Utilización de recursos	4
6. Utilización de la capacidad de los competidores	-3	6. Intensidad de capital	3
7. Conocimiento tecnológico	-2	7. Facilidad de entrada al mercado	5
8. Integración vertical	-3	8. Productividad / utilización de la capacidad	4
9. Velocidad de introducción de nuevos productos	-4	9. Poder de negociación de los productores	5
	Promedio -3.33		Promedio 4.56

6.3 Matriz Boston Consulting Group (MBCG)

Para desarrollar la matriz BCG se preparó la Tabla 27, donde se observa la participación que tienen tanto los créditos como las captaciones de las empresas financieras dentro del macro sistema financiero nacional. Así como también se muestra el crecimiento que tuvo el mercado durante el año 2015. Con estos datos se construye la Figura 19, en la que se visualiza que ambos productos del portafolio son tipo Interrogante, por lo que se recomienda al sistema implementar estrategias intensivas tales como:

- E1: Búsqueda de liquidez mediante préstamos obtenidos en el exterior para poder tener mejores condiciones en nuestros productos.
- E2: Desarrollar productos financieros que se adecuen a nuestros clientes con costos financieros razonables, lo cual permite diferenciarnos de los competidores.
- E5: Desarrollo de mercado informal y de personas con bajos recursos para tener una mayor base de clientes, mediante la contratación de fuerza de venta externa,

No se proponen estrategias muy ácidas ya que haciendo un análisis, el decrecimiento de las colocaciones y captaciones en el sistema financiero general se debe principalmente a la contracción de la economía, que es temporal, lo cual hace que la gente tenga menos ingresos para ahorrar y estén más reacios a tomar créditos. Debido a esto es que se considera que para que estos productos o servicios salgan de la categoría. Pero deben buscar generar servicios nuevos que permitan mejorar la rentabilidad como la venta de seguros, desarrollar la tecnología para facilitar el acceso a nuestros productos y seguir incrementando la masa potencial de clientes apuntando al norte del Perú que es la zona más desarrollada económicamente después de la capital.

Tabla 27

Datos Matriz BCG del Sistema de Empresas Financieras

	(A)	(B)	(B)/(A)	
Producto	Bancos %	Financieras %	Participación relativa	Crecimiento %
Créditos totales	91,00%	3,00%	3,30%	14.43%
Depósitos totales	91,00%	2,00%	2,20%	15.27%

Nota. Adaptado de “Evolución del sistema financiero. Diciembre 2015” por SBS, 2015. Recuperado de <https://intranet1.sbs.gob.pe/estadistica/financiera/2015/Diciembre/SF-2103-di2015.PDF>

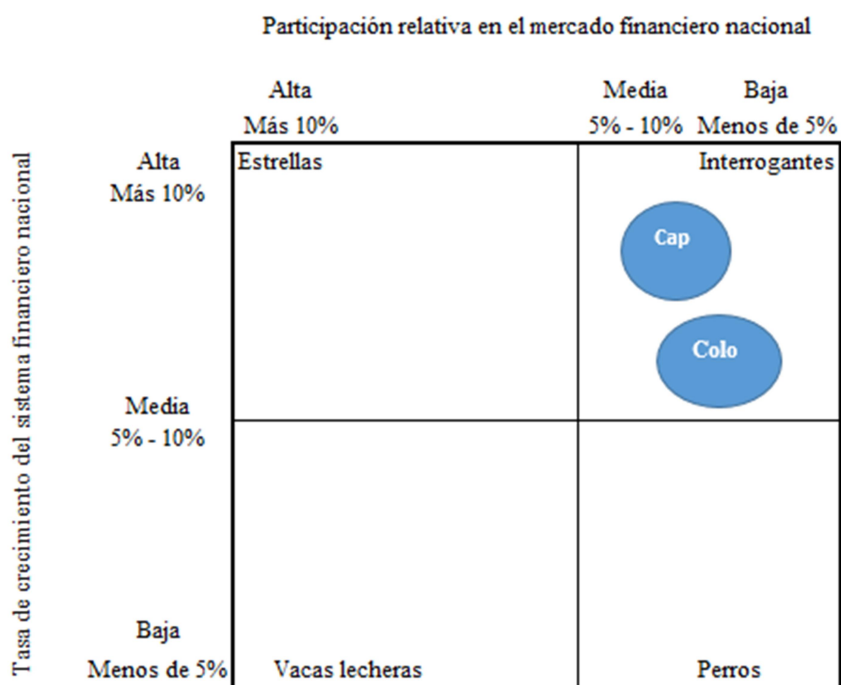


Figura 19. Matriz BCG del sistema de empresas financieras. Adaptado de “Evolución del sistema financiero. Diciembre 2015” por SBS, 2015. Recuperado de <https://intranet1.sbs.gob.pe/estadistica/financiera/2015/Diciembre/SF-2103-di2015.PDF>

6.4 Matriz Interna Externa (MIE)

La Matriz Interna Externa se muestra en la Figura 20, donde se observa que el sistema de empresas financieras se ubica en el cuadrante V. Es por ello que se promueve la implementación de estrategias que permitan el desplazamiento hacia el cuadrante I, manteniendo e incrementando sus fortalezas, al mismo tiempo que aprovecha las oportunidades del entorno. En base a esto, se propone la implementación de estrategias de penetración de mercado y desarrollo de productos, como las siguientes:

- E1: Búsqueda de liquidez mediante préstamos obtenidos en el exterior para poder tener mejores condiciones en nuestros productos.
- E2: Desarrollar productos financieros que se adecuen a nuestros clientes con costos financieros razonables, lo cual permite diferenciarnos de los competidores.
- E5: Desarrollo de mercado informal y de personas con bajos recursos para tener una mayor base de clientes, mediante la contratación de fuerza de venta externa.

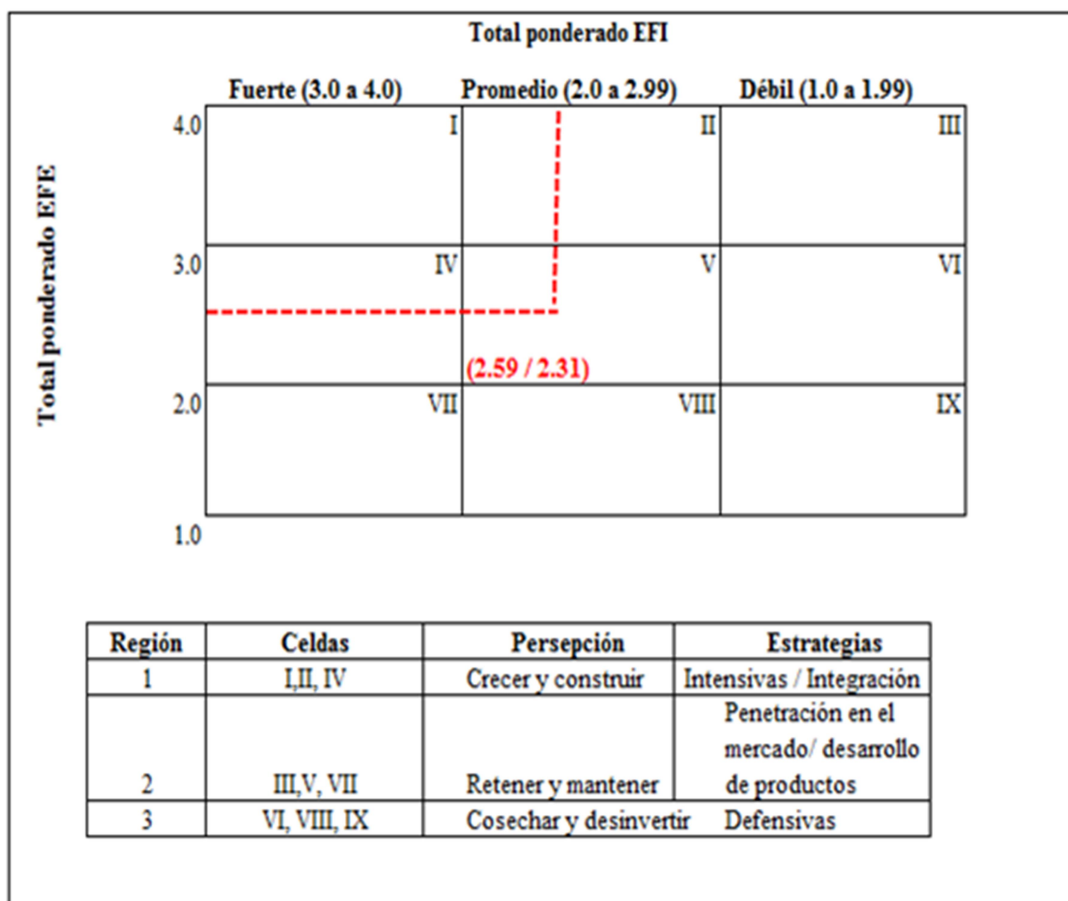


Figura 20. Matriz interna y externa del sistema de empresas financieras.

6.5 Matriz Gran Estrategia (MGE)

En la matriz gran estrategia, que corresponde a la Figura 21, se observa que el sistema de empresas financieras está en el Cuadrante II, ya que tiene una posición competitiva débil con rápido crecimiento del mercado. Se determina que tiene baja competitividad en base a los hallazgos presentados en el Capítulo IV, donde se ve que el sistema posee grandes debilidades, como por ejemplo baja participación de mercado, carencia de un ente promotor y falta de innovación para ofrecer productos y servicios que los diferencien de otros sistemas financieros como los bancos. En base a este resultado, D'Alessio (2013) recomendó implementar estrategias de desarrollo de mercados, penetración en el mercado, desarrollo de productos e integración horizontal, como son:

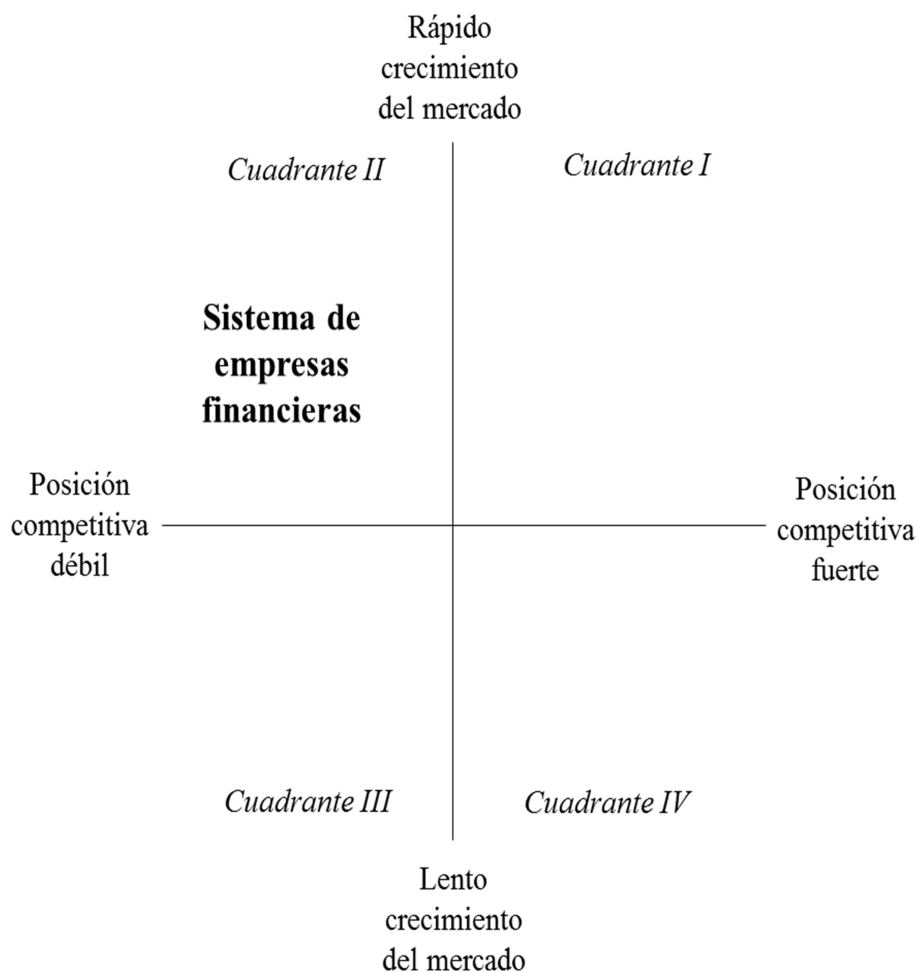


Figura 21. Matriz gran estrategia del sistema de empresas financieras.

- E1: Búsqueda de liquidez mediante préstamos obtenidos en el exterior para poder tener mejores condiciones en nuestros productos
- E2: Desarrollar productos financieros que se adecuen a nuestros clientes con costos financieros razonables, lo cual permite diferenciarnos de los competidores.
- E3: Desarrollar alianzas estratégicas con empresas que tengan presencia comercial en el mercado peruano.
- E4: Adquirir pequeñas entidades de crédito informales en lima y el norte del país como las cooperativas.
- E5: Desarrollo de mercado informal y de personas con bajos recursos para tener una mayor base de clientes, mediante la contratación de fuerza de venta externa.

- E6: Desarrollo de un programa de asesoría y educación financiera en el convenio con el Estado para incentivar el crecimiento de clientes comerciales.

6.6 Matriz de Decisión Estratégica (MDE)

Utilizando los resultados de la Matriz FODA, la Matriz PEYEA, la Matriz BCG, la Matriz Interna Externa y la Matriz Gran Estrategia se ha elaborado la Matriz de Decisión Estratégica (MDE). En la Tabla 28 se visualiza la frecuencia con la que cada estrategia se repite, decidiéndose retener solamente aquellas estrategias que han sido apoyadas por al menos tres de las herramientas utilizadas. Por esta razón se pasan a contingencia la estrategia E6, mientras que las estrategias E1, E2, E3, E4 y E5 son retenidas y se continúa con su análisis.

6.7 Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE)

En la Tabla 29 se presenta la Matriz CPE, en la cual de una manera cuantitativa se analiza la forma en la que las estrategias contribuyen a que el sistema de empresas financieras aproveche las oportunidades del entorno, protegiéndose de las amenazas. Así mismo, se comprueba cómo las estrategias permiten al sistema incrementar sus fortalezas y mitigar o eliminar sus debilidades. En función de los resultados obtenidos se decide no implementar las estrategias que obtuvieron un puntaje inferior a 5.00, por lo que todas las estrategias han pasado esta medición y siguen como retenidas.

6.8 Matriz de Rumelt (MR)

En la Tabla 30 se presentan los resultados de la Matriz Rumelt, con la que se ha comprobado que todas las estrategias evaluadas cumplen con los criterios de consistencia, consonancia y factibilidad, verificando además que sí otorgan ventajas al sistema. Dado que las cuatro estrategias estudiadas sí cumplen con los criterios, estas pasan a ser analizadas bajo los criterios de ética.

Tabla 28

MDE para el Sistema de Empresas Financieras

	Estrategias	Tipo de estrategia	FODA	PEYEA	BCG	IE	GE	Total
E1	Búsqueda de liquidez mediante préstamos obtenidos en el exterior para poder tener mejores condiciones en nuestros productos.	Intensiva.	X	X	X	X	X	5
E2	Desarrollar productos financieros que se adecuen a nuestros clientes con costos financieros razonables, lo cual permite diferenciarnos de los competidores.	Intensiva	X	X	X	X	X	5
E3	Desarrollar alianzas estratégicas con empresas que tengan presencia comercial en el mercado peruano.	Integración	X	X			X	3
E4	Adquirir pequeñas entidades de crédito informales en lima y el norte del país como las cooperativas.	Integración	X	X			X	3
E5	Desarrollo de mercado informal y de personas con bajos recursos para tener una mayor base de clientes, mediante la contratación de fuerza de venta externa.	Intensiva.	X	X	X	X	X	5
E6	Desarrollar un programa de asesoría y educación financiera en convenio con el Estado para incentivar el crecimiento de clientes potenciales.	Alianza Estratégica	X				X	2

Tabla 29

MCPE del Sistema de Empresas Financieras

		E1		E2		E3		E4		E5		
		Búsqueda de liquidez mediante préstamos obtenidos en el exterior para poder tener mejores condiciones en nuestros productos.		Desarrollar productos financieros que se adecuen a nuestros clientes con costos razonables, lo cual permite diferenciarnos de los competidores.		Desarrollar alianzas estratégicas con empresas que tengan presencia comercial en Lima y el norte del país.		Adquirir pequeñas entidades de crédito informales en lima y provincias como las cooperativas.		Desarrollo de mercado informal y de personas con bajos recursos para tener una mayor base de clientes, mediante la contratación de fuerza de venta externa.		
Oportunidades		Peso	P	PP	P	PP	P	PP	P	PP	P	PP
1	Entorno político que promueve la bancarización, lo cual ayudará al crecimiento de los NSE C, D, E y microempresas.	0.10	4	0.40	4	0.40	4	0.40	4	0.40	4	0.40
2	Ley de dinero electrónico que impulsa la innovación y motiva la incorporación de las personas de NSE C, D, E y microempresas.	0.09	1	0.09	3	0.27	1	0.09	1	0.09	2	0.18
3	Adquisición de empresas relacionadas al sector micro financiero que permitirá desarrollar los puntos de venta.	0.07	3	0.21	2	0.14	1	0.07	4	0.28	3	0.21
4	Población de más de 31 millones de habitantes, de los cuáles el 66% de la población pertenecen al NSE C, D, E, el cual es el mercado meta de las empresas financieras.	0.09	4	0.36	4	0.36	4	0.36	4	0.36	4	0.36
5	Incremento de la tasa de empleo, el cual incrementará el número de clientes potenciales.	0.06	4	0.24	4	0.24	4	0.24	4	0.24	4	0.24
6	Las pequeñas empresas recibirán ingresos provenientes del crecimiento económico que generará los mega proyectos del estado por aproximadamente US\$ 45 mil millones.	0.08	4	0.32	4	0.32	4	0.32	4	0.32	4	0.32
7	Informalidad generalizada en la economía nacional, el cual es un sector de alto riesgo que puede incrementar nuestra base de clientes.	0.08	1	0.08	1	0.08	3	0.24	1	0.08	2	0.16
8	Crecimiento del consumo interno que genera mayor necesidad de créditos.	0.05	4	0.20	4	0.20	3	0.15	2	0.10	2	0.10
Amenazas												
1	Economía en desaceleración, dependiente de exportaciones de materias primas, puede afectar las necesidades de créditos y reducción de liquidez.	0.09	1	0.09	1	0.09	3	0.27	3	0.27	3	0.27
2	Bajos niveles de educación en el estado que dificulte a las personas de los NSE C, D y E optar por ingresar al sistema financiero.	0.07	1	0.07	2	0.14	3	0.21	3	0.21	4	0.28
3	Baja competitividad por las deficiencias en los factores tecnológicos que limite los canales de acceso al mercado de las micro financieras y personas de bajos recursos.	0.07	1	0.07	1	0.07	1	0.07	1	0.07	1	0.07
4	Ausencia de políticas tributarias para otorgar beneficios que promuevan el desarrollo de la pequeña empresa.	0.10	1	0.10	3	0.30	1	0.10	1	0.10	3	0.30
5	Deficiente red de comunicación vial para llegar a las familias de las zonas rurales.	0.07	1	0.07	3	0.21	4	0.28	3	0.21	3	0.21
Fortalezas												
1	Canales de venta desarrollados para el mercado informal y de bajo recursos.	0.10	1	0.10	2	0.20	4	0.40	4	0.40	4	0.40
2	Expertise en el desarrollo de mercados micro financieros y de bajos recursos.	0.15	1	0.15	4	0.60	3	0.45	3	0.45	4	0.60
3	Rapidez y sencillez para otorgar créditos para personas de bajos recursos.	0.15	4	0.60	4	0.60	3	0.45	3	0.45	4	0.60
Debilidades												
1	Baja participación de mercado de productos financieros	0.09	2	0.18	4	0.36	4	0.36	4	0.36	3	0.27
2	Falta de innovación en producto, porque son muy similares a los de competidores y sustitutos.	0.08	1	0.08	4	0.32	2	0.16	2	0.16	3	0.24
3	Red de puntos de contacto no llega a todo el mercado objetivo.	0.09	1	0.09	1	0.09	4	0.36	4	0.36	2	0.18
4	Incremento en el índice de morosidad que reduce la rentabilidad.	0.10	3	0.30	1	0.10	1	0.10	1	0.10	3	0.30
5	Elevadas tasas pagadas para los depósitos	0.06	4	0.24	3	0.18	1	0.06	1	0.06	2	0.12
6	El nivel de eficiencia del recurso humano no es consistente en todas las empresas del sistema.	0.10	1	0.10	1	0.10	1	0.10	1	0.10	1	0.10
7	Tecnología en sistemas de información.	0.06	1	0.06	3	0.18	1	0.06	1	0.06	3	0.18
Total		2.00	4.20		5.55		5.30		5.23		6.09	

Tabla 30

Matriz de Rumelt del Sistema de Empresas Financieras

	Estrategias	Consistencia	Consonancia	Otorga ventaja	Factibilidad	Se acepta
E1	Búsqueda de liquidez mediante préstamos obtenidos en el exterior para poder tener mejores condiciones en nuestros productos.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
E2	Desarrollar productos financieros que se adecuen a nuestros clientes con costos financieros razonables, lo cual permite diferenciarnos de los competidores.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
E3	Desarrollar alianzas estratégicas con empresas que tengan presencia comercial en Lima y el norte del país.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
E4	Adquirir pequeñas entidades de crédito informales en lima y provincias como las cooperativas.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
E5	Desarrollo de mercado informal y de personas con bajos recursos para tener una mayor base de clientes, mediante la contratación de fuerza de venta externa.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí

6.9 Matriz de Ética (ME)

Una vez que se ha confirmado que las estrategias retenidas sí cumplen con los criterios de consonancia, consistencia y factibilidad, se procede a elaborar la Matriz de Ética, la cual se presenta en la Tabla 31. Los resultados permiten conocer que todas las estrategias son justas y promueven los derechos, siendo excelentes para desarrollar ventaja competitiva.

6.10 Estrategias Retenidas y de Contingencia

Las estrategias que se retienen son las siguientes:

- E1: Búsqueda de liquidez mediante préstamos obtenidos en el exterior para poder tener mejores condiciones en nuestros productos.
- E2: Desarrollar productos financieros que se adecuen a nuestros clientes con costos financieros razonables, lo cual permite diferenciarnos de los competidores.

Tabla 31

Matriz de Ética del Sistema de Empresas Financieras

	E1	E2	E3	E4	E5
	Búsqueda de liquidez mediante préstamos obtenidos en el exterior para poder tener mejores condiciones en nuestros productos.	Desarrollar productos financieros que se adecuen a nuestros clientes con costos financieros razonables, lo cual permite diferenciarnos de los competidores.	Desarrollar alianzas estratégicas con empresas que tengan presencia comercial en Lima y el norte del país.	Adquirir pequeñas entidades de crédito informales en lima y provincias como las cooperativas.	Desarrollo de mercado informal y de personas con bajos recursos para tener una mayor base de clientes, mediante la contratación de fuerza de venta externa.
Derecho					
Impacto en el derecho a la vida	P	P	P	P	P
Impacto en el derecho a la propiedad	P	P	P	P	P
Impacto en el derecho al libre pensamiento	P	P	P	P	P
Impacto en el derecho a la privacidad	P	P	P	P	P
Impacto en el derecho a la libertad de la conciencia	P	P	P	P	P
Impacto en el derecho a hablar libremente	P	P	P	P	P
Impacto en el derecho al debido proceso	P	P	P	P	P
Justicia					
Impacto en la distribución	J	J	J	J	J
Equidad en la administración	J	J	J	J	J
Normas de compensación	J	J	J	J	J
Utilitarismo					
Fines y resultados estratégicos	E	E	E	E	E
Medios estratégicos empleados	E	E	E	E	E

- E3: Desarrollar alianzas estratégicas con empresas que tengan presencia comercial en el mercado peruano.
- E4: Adquirir pequeñas entidades de crédito informales en lima y provincias como las cooperativas.
- E5: Desarrollo de mercado informal y de personas con bajos recursos para tener una mayor base de clientes, mediante la contratación de fuerza de venta externa.

Mientras que la estrategia que luego del análisis se ha decidido clasificar como de contingencia es esta:

- E6: Desarrollar un programa de asesoría y educación financiera en convenio con el Estado para incentivar el crecimiento de clientes potenciales.

6.11 Matriz de Estrategias vs. Objetivos de Largo Plazo

Ahora que se tiene el listado de las estrategias retenidas, ha llegado el momento de evaluar si las mismas contribuyen o no a lograr los Objetivos de Largo Plazo (OLP). En la Tabla 32 se visualiza como cada una de las estrategias conduce al logro de tres o cuatro de los objetivos, y además se observa que todas contribuyen a obtener la rentabilidad (ROE) esperada por los accionistas.

Estas estrategias conducirán al logro de los OLPs de la siguiente manera:

- E1: Búsqueda de liquidez mediante préstamos obtenidos en el exterior para poder tener mejores condiciones en nuestros productos. Esta estrategia servirá para tener un bajo costo de los fondos que permitirá ofrecer productos financieros con bajos costos para las microempresas y personas de bajos recursos, generando una alta rentabilidad para la empresa. Además, se tendrá la oportunidad de ofrecer tasas atractivas para depósitos sin sacrificar rentabilidad (OLP2, OLP 3 y OLP4).

- E2: Desarrollar productos financieros que se adecuen a nuestros clientes con costos financieros razonables, lo cual permite diferenciarnos de los competidores. Esta estrategia ayudará a desarrollar un atractivo de diferenciación con los clientes para crear productos que sean sencillos y con costos razonables para las micro empresas y personas de bajos recursos. El mercado al que está orientado el sistema de empresas financieras determina las características de los productos a desarrollar. Lo cual ayudará a captar nuevos clientes, captar depósitos, mejorar los ingresos y la rentabilidad. (OLP1, OLP2, OLP3, OLP4).
- E3: Desarrollar alianzas estratégicas con empresas que tengan presencia comercial en Lima y el norte del país. Esta estrategia servirá para conseguir un incremento en las captaciones, colocaciones y rentabilidad, debido a la mayor accesibilidad que tendrán los clientes para desarrollar transacciones (OLP2, OLP3, OLP4).
- E4: Adquirir pequeñas entidades de crédito informales en Lima y provincias como las cooperativas. Esta estrategia ayudará a tener una rápida penetración de mercado que permitirá incrementar los puntos de acceso para el desarrollo de nuevas zonas geográficas. Con esto se generará mayores ingresos financieros y mayores depósitos captados. (OLP2, OLP3, OLP4).
- E5: Desarrollo de mercado informal y de personas con bajos recursos para tener una mayor base de clientes, mediante la contratación de fuerza de venta externa. Esta estrategia ayudará a desarrollar nuevos mercados que no tienen acceso a la banca tradicional, lo cual a su vez conlleva a una mayor captación de depósitos, mayores ingresos financieros y una mejor rentabilidad. (OLP1, OLP2, OLP3, OLP4).

6.12 Conclusiones

Con el Proceso Estratégico se diseñaron estrategias para lograr que el sistema de empresas financieras alcance su visión para el año 2025, lo cual se manifestará con el logro de los objetivos de largo plazo. Es por ello que se verificó que las estrategias retenidas y que serán implementadas contribuyan a lograr dichas metas, verificando que sí lo permitirán y por lo tanto son adecuadas.

Las estrategias a implementar y que permitirán alcanzar los objetivos de largo plazo son:

- E1: Búsqueda de liquidez mediante préstamos obtenidos en el exterior para poder tener mejores condiciones en nuestros productos
- E2: Desarrollar productos financieros que se adecuen a nuestros clientes con costos financieros razonables, lo cual permite diferenciarnos de los competidores.
- E3: Desarrollar alianzas estratégicas con empresas que tengan presencia comercial en el mercado peruano.
- E4: Adquirir pequeñas entidades de crédito informales en lima y el norte del país como las cooperativas.
- E5: Desarrollo de mercado informal y de personas con bajos recursos para tener una mayor base de clientes, mediante la contratación de fuerza de venta externa.

Tabla 32

Matriz de Estrategias vs. OLP del Sistema de Empresas Financieras

Estrategias / OLP	OLP1	OLP2	OLP3	OLP4
	En el año 2025 se captarán 500 mil clientes nuevos conforma por el NSE C,D y E y micro empresas, los cuales no participan activamente del sistema financiero	El año 2025 los ingresos financieros legarán a S/.3,000 millones. Al 2015 los ingresos financieros eran de S/.2,754 millones.	En el año 2025 se incrementará el monto de depósitos captados que tendrá el sistema de las empresas financieras, llegando a una participación de 5%. Al 2016 la participación en depósitos es del 2%.	Para el año 2025, el rendimiento sobre patrimonio (ROE) promedio que tendrán las empresas financieras peruanas será del 17%. Al 2015 el ROE fue de 14.81%.
Búsqueda de liquidez mediante préstamos obtenidos en el exterior para poder tener mejores condiciones en nuestros productos.		X	X	X
Desarrollar productos financieros que se adecuen a nuestros clientes con costos financieros razonables, lo cual permite diferenciarnos de los competidores.	X	X	X	X
Desarrollar alianzas estratégicas con empresas que tengan presencia comercial en Lima y el norte del país.		X	X	X
Adquirir pequeñas entidades de crédito informales en lima y provincias como las cooperativas.		X	X	X
Desarrollo de mercado informal y de personas con bajos recursos para tener una mayor base de clientes, mediante la contratación de fuerza de venta externa.	X	X	X	X

Capítulo VII: Implementación Estratégica

De acuerdo con D'Alessio (2013) “la implementación de la estrategia implica convertir los planes estratégicos en acciones y después en resultados” (p.447). Es por ello que en el presente capítulo se desarrollan los objetivos de corto plazo, que son esos resultados esperados en los años que cubren el período 2016-2025. Además, se define como será el liderazgo y también como se gestionará el cambio, entre otros aspectos.

7.1 Objetivos de Corto Plazo

En este punto del plan estratégico se desarrollan los objetivos de corto plazo (OCP) asociados o en línea con cada uno de los objetivos de largo plazo (OLP) que se presentaron en el Capítulo V. A continuación, dichos objetivos:

Objetivo de largo plazo 1 (OLP1). En el año 2025 se captarán 500 mil clientes nuevos conforma por el NSE C,D y E y micro empresas, los cuales no participan activamente del sistema financiero.

- Objetivo de corto plazo 1.1. (OCP 1.1.): El número de clientes nuevos será de 130 mil en el año 2018.
- Objetivo de corto plazo 1.2. (OCP 1.2.): El número de clientes nuevos será de 170 mil en el año 2021.
- Objetivo de corto plazo 1.3. (OCP 1.3.): El número de clientes nuevos será de 200 mil en el año 2025.

Objetivo de largo plazo 2 (OLP2). El año 2025 los ingresos financieros serán de S/.3,000 millones. Al 2015 los ingresos financieros eran de S/.2,754 millones.

- Objetivo de corto plazo 2.1. (OCP 2.1.): En el año 2018, los ingresos financieros habrán crecido en 30%.
- Objetivo de corto plazo 2.2. (OCP 2.2.): Para el año 2021 los ingresos financieros habrán crecido en 40%.

- Objetivo de corto plazo 2.3. (OCP 2.3.): Para el año 2025 los ingresos financieros habrán crecido en 30%.

Objetivo de largo plazo 3 (OLP3). En el año 2025 los depósitos captados que tendrá el sistema de las empresas financieras se incrementará hasta llegar a una participación de mercado del 5%. Al 2016 la participación en depósitos era del 2%.

- Objetivo de corto plazo 3.1. (OCP 3.1.): Para el 2020 la participación de mercado en los depósitos captados será del 3.5%.
- Objetivo de corto plazo 3.2. (OCP 3.2.): Para el 2025 la participación de mercado en los depósitos captados será del 5.0%.
- Objetivo de corto plazo 3.3. (OCP 3.3.): Para el 2018 crear un área de búsqueda de desarrollo de nuevos mercados.
- Objetivo de corto plazo 3.4. (OCP 3.4.): Para el 2025 se tendrá desarrollado 5 nuevos productos financieros.

Objetivo de largo plazo 4 (OLP4). Para el año 2025, el rendimiento sobre patrimonio (ROE) promedio que tendrán las empresas financieras peruanas será del 17%. Al 2015 el ROE fue de 14.81%.

- Objetivo de corto plazo 4.1. (OCP 4.1.): El rendimiento sobre patrimonio (ROE) será 14.5% en el año 2018.
- Objetivo de corto plazo 4.2. (OCP 4.2.): Para 2021 se habrá alcanzando un ROE igual a 17.25%.
- Objetivo de corto plazo 4.3. (OCP 4.3.): En el año 2025 el ROE promedio del sistema será del 20%.

7.2 Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo

Se ha creado la Tabla 33 para organizar y presentar los recursos que se necesitan para lograr los objetivos de corto plazo antes diseñados. Se observa que en todos los casos se necesita de personal calificado o capacitado, bien sea fuerza de venta o supervisores. También se requiere infraestructura, así como procesos estandarizados, sistemas de información y tecnología de punta; todo lo cual permitirá manejar los datos de los clientes de manera confiable, segura y oportuna.

7.3 Políticas de cada Estrategia

Las políticas establecen el marco en el cual se implementarán las estrategias para llegar hacia la situación futura que quiere alcanzar el sistema de empresas financieras. Se definen con el fin de que sirvan como guía normativa al sistema como un todo y a cada una de las empresas que lo integran en su camino al logro de los objetivos de corto y largo plazo, a través de la implementación de las estrategias. Las políticas consideradas son las siguientes:

- Política 1 (P1): Contratar al personal de acuerdo a los perfiles de cargo, de manera justa y garantizando el respeto y la integridad, a través de una remuneración apropiada a cada cargo y perfil.
- Política 2 (P2): Todas las empresas del sistema tendrán un profundo respeto hacia el medio ambiente, minimizando el efecto negativo de sus operaciones sobre el entorno.
- Política 3 (P3): Impulsar a los clientes a tener procesos sostenibles en el largo plazo.
- Política 4 (P4): Proveer un ambiente de oficina seguro y agradable para todos los trabajadores, promoviendo su buen desempeño.
- Política 5 (P5) Tramitar únicamente las solicitudes y/o operaciones que tienen todos sus requisitos completos.

Tabla 33

Recursos Asignados a los OCP del Sistema de Empresas Financieras

OLP	OCP	Recursos	Costo
OLP1 En el año 2025 se captarán 500 mil clientes nuevos conformados por NSE C,D y E y micro empresas, los cuales no participan activamente del sistema financiero.	OCP 1.1. El número de clientes nuevos será de 130 mil en el año 2018.	Empresa de fuerza de ventas externa, departamento de auditoría interna, equipo de asesoramiento financiero, personal capacitado, puntos de contacto.	S/. 6 millones para auditoría externa e interna. 5% de las ventas como gasto de ventas para el equipo de captación de nuevos clientes y asesoramiento financiero. S/. 40 millones para el desarrollo de puntos de contacto y fuerza de venta externa.
	OCP 1.2. El número de clientes nuevos será de 170 mil en el año 2018.	Empresa de fuerza de ventas externa, departamento de auditoría interna, equipo de asesoramiento financiero, personal capacitado, puntos de contacto.	S/. 6 millones para auditoría externa e interna. 5% de las ventas como gasto de ventas para el equipo de captación de nuevos clientes y asesoramiento financiero. S/. 40 millones para el desarrollo de puntos de contacto y fuerza de venta externa.
	OCP 1.3. El número de clientes nuevos será de 200 mil en el año 2018.	Empresa de fuerza de ventas externa, departamento de auditoría interna, equipo de asesoramiento financiero, personal capacitado, puntos de contacto.	S/. 6 millones para auditoría externa e interna. 5% de las ventas como gasto de ventas para el equipo de captación de nuevos clientes y asesoramiento financiero. S/. 40 millones para el desarrollo de puntos de contacto y fuerza de venta externa.
OLP 2 El año 2025 los ingresos financieros llegarán a S/.3,000 millones. Al 2015 los ingresos financieros eran de S/.2,754 millones.	OCP 2.1 En el año 2018, los ingresos financieros habrán crecido acumuladamente en 30%.	Productos innovadores, promoción, información, evaluación del riesgo, procesos estandarizados, personal calificado, comités de crédito, auditores, área de cobranza, sistema de información, servicio de telecomunicaciones	S/.58 millones para publicidad y promoción (aprox. 2% de ventas). S/. 20 millones para fortalecer las áreas de riesgo y sus procesos. S/.10 millones en sistemas de información. S/.12 millones para transmisión de datos
	OCP 2.2 Para el año 2021 los ingresos financieros habrán crecido acumuladamente en 40%.	Productos innovadores, promoción, información, evaluación del riesgo, procesos estandarizados, personal calificado, comités de crédito, auditores, área de cobranza, sistema de información, servicio de telecomunicaciones	S/.65 millones para publicidad y promoción (aprox. 2% de ventas). S/. 20 millones para fortalecer las áreas de riesgo y sus procesos. S/.15 millones en sistemas de información. S/.12 millones para transmisión de datos
	OCP 2.3 Para el año 2025 los ingresos financieros habrán crecido acumuladamente en 30%.	Productos innovadores, promoción, información, evaluación del riesgo, procesos estandarizados, personal calificado, comités de crédito, auditores, área de cobranza, sistema de información, servicio de telecomunicaciones	S/.75 millones para publicidad y promoción (aprox. 2% de ventas). S/. 20 millones para fortalecer las áreas de riesgo y sus procesos. S/.18 millones en sistemas de información. S/.12 millones para transmisión de datos
OLP 3 En el año 2025 se incrementará el monto de depósitos captados que tendrá el sistema de las empresas financieras, llegando a una participación de 5%. Al 2016 la participación en depósitos es del 2%.	OCP 3.1 Para el 2020 la participación de mercado en los depósitos captados sera del 3.5%	Ejecutivos, puntos de contacto, formularios, procesos estandarizados, fondos captados, productos y servicios innovadores, bases de datos, sistemas de información, tecnología	S/.100 millones en canal agencias, S/.20 millones para certificaciones ISO 9001. S/.10 millones en sistemas de información
	OCP 3.2 Para el 2025 la participación de mercado en los depósitos captados sera del 5.0%	Ejecutivos, puntos de contacto, formularios, procesos estandarizados, fondos captados, productos y servicios innovadores, bases de datos, sistemas de información, tecnología	S/.80 millones en canal agencias, S/.20 millones para certificaciones ISO 9001. S/.12 millones en sistemas de información
	OCP 3.3 Para el 2018 crear un area de búsqueda de desarrollo de nuevos mercados.	Nuevo personal, estudio de mercado, base de datos	S/.5 millones en nuevo personal. S/.15 millones en sistemas de información
	OCP 3.4 Para el 2025 se tendrá desarrollado 5 nuevos productos financieros.	Nuevo personal, estudio de mercado, base de datos	S/.5 millones en nuevo personal. S/.15 millones en sistemas de información
OLP4 Para el año 2025, el rendimiento sobre patrimonio (ROE) promedio que tendrán las empresas financieras peruanas será del 17%. Al 2015 el ROE fue de 14.81%.	OCP 4.1 El rendimiento sobre patrimonio (ROE) será 14.5% en el año 2018.	Empresa de auditores externos, equipo de contadores internos, patrimonio, presupuesto anual para control, sistema administrativo contable, equipo de ventas, publicidad, promoción, puntos de contacto, personal capacitado, tecnología de punta	S/. 5 millones para auditoría. En patrimonio se necesita que sea superior a 0.40 del pasivo. S/.10 millones en sistemas administrativos contables, soporte técnico y presupuesto. S/.58 millones para publicidad y promoción (aprox. 2% de ventas)
	OCP 4.2 Para 2021 se habrá alcanzando un ROE igual a 15.75%.	Empresa de auditores externos, equipo de contadores internos, patrimonio, presupuesto anual para control, sistema administrativo contable, equipo de ventas, publicidad, promoción, puntos de contacto, personal capacitado, tecnología de punta	S/. 8 millones para auditoría. En patrimonio se necesita que sea superior a 0.40 del pasivo. S/.12 millones en sistemas administrativos contables, soporte técnico y presupuesto. S/.65 millones para publicidad y promoción (aprox. 2% de ventas)
	OCP 4.3 En el año 2025 el ROE promedio del sistema será del 17%	Empresa de auditores externos, equipo de contadores internos, patrimonio, presupuesto anual para control, sistema administrativo contable, equipo de ventas, publicidad, promoción, puntos de contacto, personal capacitado, tecnología de punta	S/. 10 millones para auditoría. En patrimonio se necesita que sea superior a 0.40 del pasivo. S/.15 millones en sistemas administrativos contables, soporte técnico y presupuesto. S/.75 millones para publicidad y promoción (aprox. 2% de ventas)

- Política 6 (P6): Todos los procesos se realizarán bajo estrictos estándares de calidad.

En la Tabla 34 se presentan las estrategias retenidas, de acuerdo a los resultados del Capítulo VI, cruzadas con las políticas que aquí se han presentado.

Tabla 34

Políticas para Cada Estrategia del Sistema de Empresas Financieras

Estrategias	Políticas					
	P1	P2	P3	P4	P5	P6
E1		X	X	X		X
E2	X		X		X	X
E3	X		X			X
E4	X	X		X		X
E5	X		X		X	X

7.4 Estructura del Sistema de Empresas Financieras

En la Figura 22 se presenta la estructura creada para el sistema de empresas financieras. La principal diferencia es la creación de una entidad que lleve el liderazgo del sistema y que tenga como función principal la promoción del sistema, logrando su crecimiento y educando a la población peruana.



Figura 22. Estructura propuesta para el sistema de empresas financieras.

7.5 Medio Ambiente, Ecología, y Responsabilidad Social

Se establece que dentro del marco de la responsabilidad social, la primera norma, que debe seguir el sistema y todas las organizaciones que lo componen es el respeto a las comunidades, así como a sus costumbres y su forma de vida en general. Los productos y servicios que se creen deben ser acordes a sus costumbres, lo que incluso redundará en beneficio propio.

Es importante considerar dentro del planeamiento estratégico la protección del medio ambiente y la preservación de los recursos naturales, como eje transversal que atraviesa todos los objetivos de largo plazo y se incluye en la implementación de las estrategias. Los clientes, los accionistas y todos los grupos de interés demandan que sus proveedores sean respetuosos con el medio ambiente. Es por esto que se propone que las empresas financieras establezcan una política de cero papel en sus organizaciones, que es uno de los recursos que más utilizan, así como también deberán ser eficientes en el uso de energía eléctrica, instalando sensores de apagado-encendido automático. El objetivo es convertirse en un ente promotor del desarrollo sostenible.

7.6 Recursos Humanos y Motivación

Luego del pago de intereses a los ahorristas, el primer rubro de gastos es el pago de personal y todo lo asociado a la gestión del recurso humano. Es por tanto un recurso de suma importancia para el sistema de empresas financieras, por lo que se desarrollaran los siguientes aspectos claves:

1. Motivación del personal:
 - Ofrecer salarios atractivos, similares a los que ofrecen los bancos, ya que actualmente los niveles son inferiores.

- Establecer un plan de capacitación constante, con entrenamiento en los puestos de trabajo y con alianzas universitarias para que hagan cursos especializados que mejoren su hoja de vida.
 - Sistemas de bonos e incentivos, relacionados con las utilidades generadas.
 - Planes de retención de talento, para conservar al recurso humano valioso que actualmente migra hacia la Banca.
2. Reducir al mínimo la resistencia al cambio.
- Canales de comunicación virtuales mediante una publicidad virtual (intranet) y que permitan transmitir información sobre los cambios que se avecinan y los objetivos que se espera lograr.
 - Empatía con los colaboradores, dando el apoyo necesario para que realicen sus labores de forma eficaz y eficiente.
3. Desarrollar una cultura organizacional sólida alineada con las estrategias que se han definido.
- Respeto a los valores del sistema, los cuales se crearon en el Capítulo II.
 - Visión compartida por todo el personal y la alta gerencia.
 - Comunicación constante y reconocimiento público de los logros.
 - Respeto por el medio ambiente y ecología.
 - Respeto hacia todos los seres humanos.
 - Responsabilidad social empresarial.

7.7 Gestión del Cambio

De acuerdo con D'Alessio (2013), el proceso de implementación estratégica genera cambios, que son estructurados y afectan a la cultura de la organización, por lo que se requiere que estos cambios sean planeados adecuadamente. Por la implementación de este plan estratégico se espera como cambio principal que las empresas financieras trabajen de

forma mancomunada para poder aprovechar la fortaleza que se tiene de tener un marco regulatorio claro para la operación del sistema de empresas financieras, donde se establecen las funciones de la SBS. De la misma manera, el cambio que se busca conseguir ayudará a mitigar la gran debilidad de no tener políticas claras para fomentar el crecimiento y desarrollo del mercado.

El cambio se gestionará a través información a todos los actores y un manejo anticipado de la ansiedad y el temor que puedan surgir entre el personal. Al mismo tiempo, hay que fortalecer la motivación al personal, desarrollando el interés por adoptar nuevas experiencias, tanto en el ámbito laboral como en el profesional.

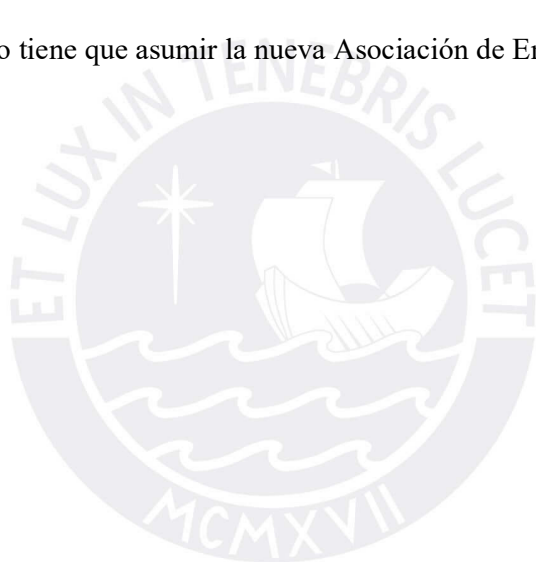
Es importante que la alta gerencia esté involucrada y comprometida con la implementación de este plan estratégico y todos los cambios que esto implica. Así, en la medida en que los colaboradores vean este alto grado de compromiso estarán más dispuestos a colaborar. Mientras menor sea la resistencia más fácilmente se logrará la implementación de los cambios, con resultados más rápidos. Por lo tanto, se sugiere seguir estos lineamientos para hacer que el proceso de cambios no tenga perjuicios para el sistema de empresas financieras, su personal o sus clientes:

- Reconocer que el cambio es indispensable y urgente.
- No estar satisfechos con la situación actual.
- Compartir una visión común para el sistema de empresas financieras.
- Mantener una buena imagen y reputación.
- Manejar adecuadamente y de forma oportuna los recursos.
- Considerar que el cambio demanda sacrificios de todas las personas que componen el sistema.
- Nombrar facilitadores dentro de la nueva entidad líder del sistema, así como al interior de cada una de las empresas financieras.

- Ser facilitadores y negociadores entre todos los involucrados.
- Mantener un compromiso de largo plazo.

7.8 Conclusiones

La implementación estratégica contempla el diseño de objetivos de corto plazo, cuyo cumplimiento garantiza que se está en el camino correcto hacia el logro de la visión. Estos objetivos han sido definidos con métricas cuantificables y ayudarán a diseñar herramientas que permitan tener una evaluación constante del camino que se viene atravesando para hacer correcciones de ser necesarias en el futuro. También es imprescindible mencionar que la implementación de este plan estratégico será un gran cambio en el sistema de empresas financieras, por lo que se requiere de una gestión eficaz de dicho cambio, donde el liderazgo lo tiene que asumir la nueva Asociación de Empresas Financieras.



Capítulo VIII: Evaluación Estratégica

La evaluación estratégica es la tercera etapa del Proceso Estratégico que se propone luego de haber pasado por las etapas de planeamiento y de implementación, las cuales se han reflejado en los capítulos previos. Dicho Proceso Estratégico es iterativo, lo que significa que tiene la capacidad de retroalimentarse y eso se logra en esta fase, al evaluar los resultados que se van obteniendo (D'Alessio, 2013).

8.1 Perspectivas de Control

Las perspectivas de control, que a continuación se desarrollan, son: (a) aprendizaje interno, (b) procesos, (c) clientes, y (d) financiera. A continuación, se desarrolla cada una de ellas.

8.1.1 Aprendizaje interno

La revisión estratégica interna es considerada crítica, dado que en las organizaciones los ambientes internos son dinámicos, haciendo que las estrategias planteadas o implementadas se vuelvan obsoletas y desactualizadas. La clave es la retroalimentación, la cual debe ser adecuada y oportuna, considerando tanto el corto como el largo plazo. Esta revisión tendrá como objeto enfocar en el apoyo a las familias que no tienen acceso al sistema financiero para ayudarlos a ser bancarizados.

8.1.2 Procesos

Los controles para esta etapa deben de considerar el monitoreo completo del área organizacional, enfocándose en procesos de servicios, manejo administrativo, estructura, ubicación geográfica, y comunicación entre las diversas áreas y equipos de trabajo. Las preguntas que deben responderse dentro de esta perspectiva incluyen: (a) ¿Se ha adaptado el personal a los cambios en las metodologías de trabajos?, (b) ¿la tecnología que se posee contribuye al logro de los objetivos?, (c) ¿los procesos desarrollados disminuyen el tiempo de trabajo y los errores?

8.1.3 Clientes

Para evaluar esta perspectiva es necesario ponerse en el lugar de los clientes, analizando únicamente aquello que genera valor para ellos. Se utilizan criterios tanto cualitativos como cuantitativos, que permitan compararse con la competencia y adelantarse a las necesidades del mercado. Se responden preguntas como las siguientes: (a) ¿Cuáles son las ventas por cada tipo de servicio?, (b) ¿Qué sector demanda más los servicios de consultoría ambiental?, (c) ¿Se logró satisfacer las expectativas del cliente? y (d) ¿Qué más se puede hacer por el cliente?

8.1.4 Financiera

En la perspectiva financiera, se persigue medir si la rentabilidad que están alcanzando los inversionistas es lo suficientemente atractiva. Es por ello que el indicador creado es el ROE, que en la medida en que sea elevado permitirá incrementar el capital social de las empresas y con ello del sistema como un todo.

8.2 Tablero de Control Balanceado (*Balanced Scorecard*)

En la Tabla 35 se presenta el Tablero de Control Balanceado, que de acuerdo con D'Alessio (2013) constituye el cierre entre lo que el sistema actualmente hace y lo que se desea hacer. Es por ello que se ha incluido una columna de metas, que indica lo que se debe ir logrando en cada etapa y que como se observa se da de forma escalonada, coincidiendo en el año 2025 con el objetivo de largo plazo asociado.

8.3 Conclusiones

Se concluye que fue necesario crear el Tablero de Control Balanceado como herramienta de evaluación o control, ahora que se ha pasado a la tercera etapa del Proceso Estratégico. En ella se han incluido indicadores de las distintas perspectivas para lograr un análisis completo, pero lo principal es tomar en consideración que este es un proceso iterativo por lo que al momento de no alcanzarse una meta de corto o mediano plazo habrá necesidad

de implementar acciones correctivas, ya que de no hacerlo es probable que no se alcancen los objetivos de largo plazo. Este tablero de control será de mucha utilidad para poder controlar el alcance de los objetivos de corto plazo del sistema, para poder tomar medidas correctivas en caso sean necesarias para no descuidar la meta final que son los objetivos de largo plazo.



Tabla 35

Tablero de Control Balanceado del Sistema de Empresas Financieras

Perspectiva	OCP	Indicador	Unidad	Meta	
Financiera	OCP 4.1.	El rendimiento sobre patrimonio (ROE) será 14.5% en el año 2018.	ROE	%	14.50%
Financiera	OCP 4.2.	Para 2021 se habrá alcanzando un ROE igual a 15.75%.	ROE	%	15.75%
Financiera	OCP 4.3.	En el año 2025 el ROE promedio del sistema será del 17%	ROE	%	17.00%
Financiera	OCP 2.1.	En el año 2018, los ingresos financieros habrán crecido acumuladamente en 30%.	Ingresos Financieros	%	30.00%
Financiera	OCP 2.2.	Para el año 2021 los ingresos financieros habrán crecido acumuladamente en 40%.	Ingresos Financieros	%	40.00%
Financiera	OCP 2.3.	Para el año 2025 los ingresos financieros habrán crecido acumuladamente en 30%.	Ingresos Financieros	%	30.00%
Cientes	OCP 3.1.	Para el 2020 la participación de mercado en los depósitos captados será del 3.5%	Depósitos captados	%	3.50%
Cientes	OCP 3.2.	Para el 2025 la participación de mercado en los depósitos captados será del 5.0%	Depósitos captados	%	5.00%
Procesos	OCP 3.3.	Para el 2018 crear un área de búsqueda de desarrollo de nuevos mercados.	Nuevos clientes	SI/NO	SI
Procesos	OCP 3.4	Para el 2025 se tendrá desarrollado 5 nuevos productos financieros.	Nuevos productos	SI/NO	SI
Aprendizaje	OCP 1.1.	El número de clientes nuevos será de 130 mil en el año 2018.	N° clientes nuevos	N°	130,000
Aprendizaje	OCP 1.2.	El número de clientes nuevos será de 170 mil en el año 2018.	N° clientes nuevos	N°	170,000
Aprendizaje	OCP 1.3.	El número de clientes nuevos será de 200 mil en el año 2018.	N° clientes nuevos	N°	200,000

Capítulo IX: Competitividad del Sistema de Empresas Financieras

9.1 Análisis Competitivo del Sistema de Empresas Financieras

Las empresas financieras utilizan sistemas informáticos apropiados, lo cual más que una ventaja es actualmente una necesidad para preservar los datos de los clientes, garantizando su seguridad. De no ser así, sería imposible realizar operaciones financieras. Esto se complementa con personal capacitado y procesos estandarizados. Pero es necesario que se revise si en la reducción de personal no se ha perdido talento formado, en el que anteriormente se haya invertido recursos para su desarrollo profesional.

Además, este sistema carece de innovación, así como tampoco han desarrollado la capacidad de generar una amplia red de canales de atención hacia los clientes, lo cual ha limitado su cobertura. Teniendo incluso menor participación de mercado que las cajas municipales de ahorro y crédito.

9.2 Identificación de las Ventajas Competitivas del Sistema de Empresas Financieras

El sistema de empresas financieras no ha logrado desarrollar ventajas competitivas y esto se evidencia en dos aspectos: (a) la baja penetración que posee y (b) poca innovación en productos y servicios, los cuales siguen siendo muy similares a los de que ofrecen los bancos. Pero al analizar estos elementos se reconoce que para desarrollar ventaja en el macro sector financiero se necesita innovar, para atraer a nuevos segmentos de clientes y mantener a una parte de los actuales satisfechos.

Las ventajas que se deben desarrollar a nivel de sistema son:

- Productos y servicios innovadores, adecuados a las necesidades del mercado y superando sus expectativas.
- Red de puntos de atención con amplia cobertura geográfica.
- Rapidez y sencillez para otorgar créditos para personas de bajos recursos.
- Expertise en el desarrollo de mercados micro financieros y de bajos recursos.

9.3 Identificación y Análisis de los Potenciales Clústeres del Sistema de Empresas

Financieras

El clúster potencial es del macro sistema financiero, el cual además de integrar al sistema de empresas financieras debe considerar a las siguientes entidades, ubicándose geográficamente en Lima, para desde esta ciudad atender a todo el Perú:

- Sistema de bancos
- Sistema de cajas municipales de ahorro y crédito
- Sistema de cajas rurales de ahorro y crédito
- Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (SBS)
- Asociación de Bancos del Perú (ASBANC)
- de Reserva del Perú (BCRP)
- Bolsa de Valores de Lima (BVL)
- Proveedores de equipos o *hardware* con tecnología de punta y soporte
- Proveedores de sistemas de información o *software*, tanto para el manejo de datos como para la administración de las operaciones
- Constructores civiles
- Red de agentes o aliados que permite ampliar la cantidad de puntos de contacto entre los diversos tipos de empresas financieras y sus clientes
- Proveedor de telecomunicaciones, que permiten la transmisión de datos
- Proveedores de cajeros automáticos, ya sea como empresa independiente o para la compra o alquiler de las instituciones financieras

9.4 Identificación de los Aspectos Estratégicos de los Potenciales Clústeres

El principal objetivo que persigue el potencial clúster es ampliar el grado de bancarización en el Perú para lo cual deben unir esfuerzos todos los entes que lo integran y ampliar la educación financiera que la población recibe. Las barreras culturales se vencerán

con formación, permitiendo a las personas conocer las ventas y restricciones de cada tipo de producto, para que al acceder a cualquier institución financiera puedan comprender ampliamente los datos que se le brindan.

En conjunto, el clúster tiene la capacidad de desarrollar tecnologías de punta o de adaptar las mejores opciones disponibles en el mundo. Esto hará que el servicio sea más rápido, pero sobre todo seguro, protegiendo la data de los clientes, así como sus fondos. Estos desarrollos tecnológicos, deben comprender equipos y sistemas, asociados con las comunicaciones y las bases de datos.

9.5 Conclusiones

Sí existe en Perú la posibilidad de crear un clúster que promueva el desarrollo de todo el sector financiero, accediendo a mayor parte de la población y por ende incrementando el índice de bancarización. Es así que la creación de este clúster será de beneficio nacional, cumpliendo con la responsabilidad de educar a los peruanos, incrementando su capacidad para seleccionar productos o servicios financieros. Al mismo tiempo es de beneficio para el desarrollo económico, en la medida en que se den más transferencias entre unidades deficitarias de fondos y unidades superavitarias.

Capítulo X: Conclusiones y Recomendaciones

Las conclusiones y recomendaciones que en este capítulo se presentan son los hallazgos finales, a los que se llega para concluir el plan estratégico, y que a la vez permiten revisar que el documento está completo y sigue una misma línea de pensamiento.

10.1 Plan Estratégico Integral

El Plan Estratégico Integral (PEI) se presenta en la Tabla 36. En la parte superior se observa la visión que se tiene para el año 2025, a la cual le siguen los objetivos de largo plazo, enmarcados en el lado izquierdo por los intereses supremos y en el lado derecho por principios cardinales. Luego, se analiza la manera en la que las estrategias retenidas contribuyen al logro de cada uno de los OLP, y se indica cuáles políticas regirán a cada una de las estrategias.

En la parte inferior del Plan Estratégico Integral se presentan los objetivos de corto plazo, alineados con cada uno de los objetivos de corto plazo y enmarcados entre los indicadores. La base de la Tabla 33 es la nueva estructura organizacional propuesta que será clave para lograr la implementación del plan estratégico, junto con los recursos que tienen que obtenerse de manera oportuna. En general, todo el PEI se implementa en el marco de la misión del sistema de empresas financieras, sus valores y el código de ética.

10.2 Conclusiones Finales

Las conclusiones finales son:

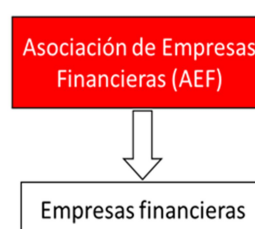
- La principal fortaleza que tiene el sistema de empresas financieras del Perú es la expertise en el desarrollo de mercados micro financieros y de bajos recursos.
- Del análisis interno, también se identificaron diversas debilidades del sistema de empresas financieras del Perú, siendo la más representativa es la falta de una red de puntos de contacto no llega a todo el mercado objetivo.

Tabla 36

Plan Estratégico Integral del Sistema de Empresas Financieras

Visión							
Hacia el 2025 el sistema de empresas financieras será reconocido como la segunda potencia financiera del país, siendo el principal promotor de la bancarización con la generación de productos y servicios financieros de valor agregado, que cubran las necesidades actuales y potenciales de las personas que actualmente no son atendidas por la Banca tradicional, al mismo tiempo que se brindará rentabilidad a los accionistas.							
Intereses del sector: Incrementar la cantidad de puntos de contacto, aumentar la participación de mercado, disminuir el índice de morosidad y generar rentabilidad		Objetivos de Largo Plazo			Principios cardinales: La influencia de terceras partes, los lazos pasados y presentes, el contrabalance de intereses, la conservación de los enemigos		
En el año 2025 se captarán 500 mil clientes nuevos conformados por NSE C,D y E y micro empresas, los cuales no participan activamente del sistema financiero.		El año 2025 los ingresos financieros legarán a S/ 3,000 millones. Al 2015 los ingresos financieros eran de S/ 2,754 millones.	En el año 2025 se incrementará el monto de depósitos captados que tendrá el sistema de las empresas financieras, llegando a una participación de 5%. Al 2016 la participación en depósitos es del 2%.	Para el año 2025, el rendimiento sobre patrimonio (ROE) promedio que tendrán las empresas financieras peruanas será del 17%. Al 2015 el ROE fue de 14.81%.			
Estrategias	OLP1	OLP2	OLP3	OLP4	Políticas		
E1 Búsqueda de liquidez mediante préstamos obtenidos en el exterior para poder tener mejores condiciones en nuestros productos.	X				P1: Contratar al personal de forma justa, garantizando el respeto e integridad con remuneración justa. P2: Respeto hacia el medio ambiente. P3: Impulsar a los clientes a tener procesos sostenibles. P4: Brindar ambientes de oficina seguros y agradables. P5: Tramitar solamente solicitudes completas. P6: Realizar los procesos bajo estrictos estándares de calidad		
E2 Desarrollar productos financieros que se adecuen a nuestros clientes con costos financieros razonables, lo cual permite diferencios de los competidores.		X	X	X	P1: Contratar al personal de forma justa, garantizando el respeto e integridad con remuneración justa. P2: Respeto hacia el medio ambiente. P3: Impulsar a los clientes a tener procesos sostenibles. P4: Brindar ambientes de oficina seguros y agradables. P5: Tramitar solamente solicitudes completas. P6: Realizar los procesos bajo estrictos estándares de calidad		
E3 Desarrollar alianzas estratégicas con empresas que tengan presencia comercial en el mercado peruano.	X	X	X	X	P1: Contratar al personal de forma justa, garantizando el respeto e integridad con remuneración justa. P3: Impulsar a los clientes a tener procesos sostenibles. P4: Brindar ambientes de oficina seguros y agradables. P5: Tramitar solamente solicitudes completas. P6: Realizar los procesos bajo estrictos estándares de calidad		
E4 Adquirir pequeñas entidades de crédito informales en lima y el norte del país como las cooperativas.	X	X	X		P1: Contratar al personal de forma justa, garantizando el respeto e integridad con remuneración justa. P3: Impulsar a los clientes a tener procesos sostenibles. P4: Brindar ambientes de oficina seguros y agradables. P5: Tramitar solamente solicitudes completas. P6: Realizar los procesos bajo estrictos estándares de calidad		
E5 Desarrollo de mercado informal y de personas con bajos recursos para tener una mayor base de clientes, mediante la contratación de fuerza de venta externa.		X	X	X	P1: Contratar al personal de forma justa, garantizando el respeto e integridad con remuneración justa. P3: Impulsar a los clientes a tener procesos sostenibles. P4: Brindar ambientes de oficina seguros y agradables. P5: Tramitar solamente solicitudes completas. P6: Realizar los procesos bajo estrictos estándares de calidad		
Objetivos de corto plazo	Indicadores	El número de clientes nuevos será de 130 mil en el año 2018.	En el año 2018, los ingresos financieros habrán crecido acumuladamente en 30%.	Para el 2020 la participación de mercado en los depósitos captados será del 3.5%	El rendimiento sobre patrimonio (ROE) será 14.5% en el año 2018.	Indicadores	Objetivos de corto plazo Código de ética: Apego a la legalidad, objetividad en el accionar, obligación de respetar el secreto bancario y responsabilidad social
	Procesos: Monto depósitos	El número de clientes nuevos será de 170 mil en el año 2018.	Para el año 2021 los ingresos financieros habrán crecido acumuladamente en 40%.	Para el 2025 la participación de mercado en los depósitos captados será del 5.0%	Para 2021 se habrá alcanzando un ROE igual a 15.75%.	Aprendizaje: Familias ingresadas al sistema financiero	
	Cientes: Ingresos financieros	El número de clientes nuevos será de 200 mil en el año 2018.	Para el año 2025 los ingresos financieros habrán crecido acumuladamente en 30%.	Para el 2018 crear un área de búsqueda de desarrollo de nuevos mercados. Para el 2025 se tendrá desarrollado 5 nuevos productos financieros.	En el año 2025 el ROE promedio del sistema será del 17%	Financiera: ROE	
Recursos financieros: Aportes de capital y captaciones del público							
Recursos humanos: Personal de cada empresa financiera, con apoyo de SBS y AEF, además de especialistas en capacitación, sistemas, marketing y publicidad							
Recursos tecnológicos: Equipo de alta tecnología y sistemas que permita la rápida y segura transmisión de datos							
Estructura organizacional: Asociación de Empresas Financieras (AEF) para la promoción y desarrollo comercial / Comité de control interno para el cumplimiento de OCP/Comité de ética y responsabilidad social							

Estructura propuesta



- Del análisis externo se identificaron diversas oportunidades del sistema de empresas financieras del Perú, siendo la más representativa que el entorno político que promueve la bancarización, lo cual ayudará al crecimiento de los NSE C, D, E y microempresas.
- Con el desarrollo de la evaluación externa también se identificó una serie de amenazas para el sistema de empresas financieras de Perú. Sin embargo, la más peligrosa es la desaceleración económica que se ha presentado en el país en los últimos años, impactada principalmente por malas políticas gubernamentales y factores macroeconómicos mundiales. Se espera que con el presente plan estratégico se puedan implementar las estrategias que permitirán aminorar estas amenazas.

10.3 Recomendaciones Finales

Las recomendaciones finales son:

- Proceder de inmediato a la implementación de este plan estratégico, nombrando facilitadores tanto a nivel de sistema como al interior de cada empresa financiera. Estos funcionarios tendrán la responsabilidad de guiar a los colaboradores a través de este proceso de largo plazo, brindando información y comunicando los resultados que se vayan obteniendo en el camino. Este plan debe ser implementado por todos los CEOs de las principales empresas financieras, así como las personas competentes en el MEF.
- Crear la Asociación de Empresas Financieras (AEF) para que asuma el liderazgo de este sistema. Su principal función será el desarrollo del mercado, promoviendo la educación financiera en la población. Esto irá en favor del incremento en el índice de bancarización, beneficiando no solo a las empresas financieras sino también a la población del Perú.

- Obtener los recursos que se necesitan y ponerlos al servicio de las empresas que integran el sistema, para que pueda darse la implementación estratégica sin contratiempos.
- Difundir el Tablero de Control Balanceado y usarlo como herramienta de evaluación y control, para cada año conocer si se está llegando o no a las metas planteadas. Esto debe ser compartido con todos los CEO de las empresas financieras y el MEF.

10.4 Futuro del Sistema de Empresas Financieras

En el año 2025 el sistema de empresas financieras tendrá una amplia cobertura a nivel nacional y en especial en las áreas urbanas, esto al incrementar el número de agencias y de cajeros automáticos, pero especialmente de agentes independientes porque este canal no tiene costos ni requiere de una elevada inversión. Sin embargo, es importante recalcar que esto debe ir acompañado de diseñar y ofrecer al mercado productos y servicios financieros innovadores, de esa forma en el año 2025 los consumidores y clientes podrán reconocer fácilmente los factores diferenciadores que ofrece este sistema frente a sus competidores y sustitutos.

En base a estos cambios, el sistema de empresas financieras logrará tener una participación de mercado del 5% en el año 2025, tanto en captaciones como en colocaciones, todo esto de una manera responsable y sostenible; en la medida en que se valida la información brindada por cada cliente. La minimización de los riesgos propios de este tipo de negocio se logrará con personal capacitado y que se ha formado y retenido a través del tiempo, junto con tecnologías de la información y comunicación que otorgan eficacia y eficiencia al sistema, al mismo tiempo que dan seguridad en el manejo de información tan sensible.

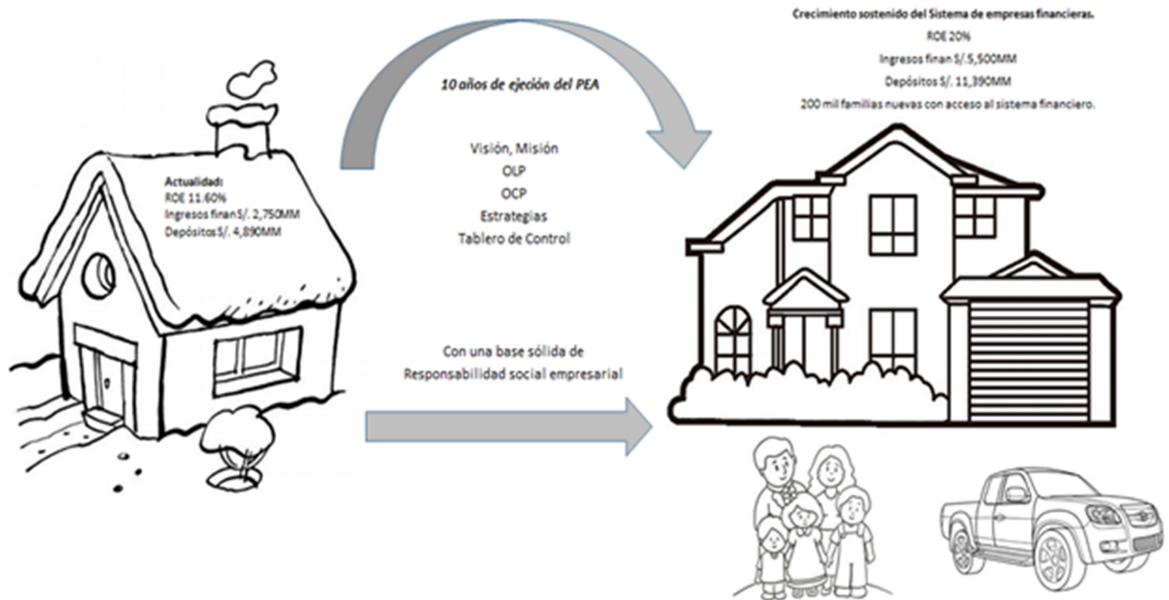
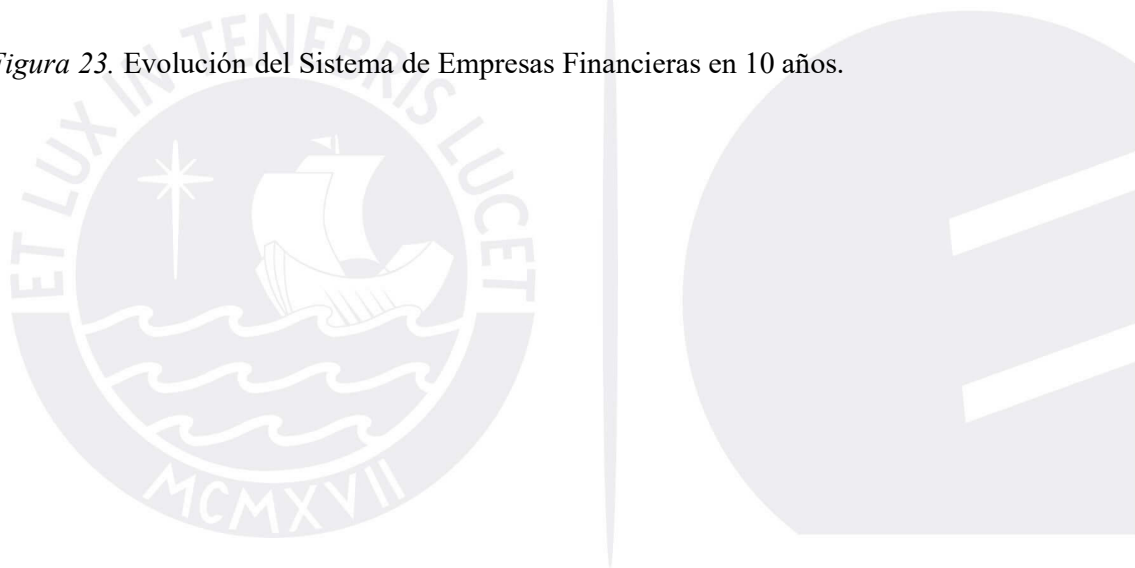


Figura 23. Evolución del Sistema de Empresas Financieras en 10 años.



Referencias

- Agencia de Promoción de la Inversión Privada [Proinversión]. (2013, diciembre). *¿Por qué invertir en el Perú?* Recuperado de http://www.proinversion.gob.pe/RepositorioAPS/0/0/JER/PRESENTACIONES_GENERAL/PPT_Por%20que%20invertir%20en%20Peru_2013_diciembre.pdf
- América Económica (2016). *Déficit de la infraestructura del Perú: ¡a correr!* Recuperado de <http://www.americaeconomia.com/analisis-opinion/deficit-de-infraestructura-del-peru-correr>
- Andina, Agencia Peruana de Noticias. (2015, 23 de junio). *BM: Perú tiene entorno legal y político muy favorable para inclusión financiera.* Recuperado de <http://www.andina.com.pe/agencia/noticia-bm-peru-tiene-entorno-legal-y-politico-muy-favorable-para-inclusion-financiera-562100.aspx>
- Andina, Agencia Peruana de Noticias. (2015, 23 de junio). *Conozca qué entidades financieras pagan más intereses por sus gratificaciones.* *Correo.* Recuperado de <http://diariocorreo.pe/peru/conozca-que-entidades-financieras-pagan-mas-intereses-por-sus-gratificaciones-596969/>
- Apoyo & Asociados. (2015). *Informe Anual Institución Financiera.* Recuperado de <http://www.aai.com.pe/>
- Asociación de AFP. (2014) *¿Quién supervisa el Sistema Privado de Pensiones?* Recuperado de <http://www.asociacionafp.com.pe/que-es-una-afp/sistema-privado-de-pensiones/%C2%BFquien-supervisa-el-sistema-privado-de-pensiones/>
- Asociación de Bancos del Perú [ASBANC]. (2012, 28 de agosto). *Concentración y competencia en el sistema financiero peruano.* Recuperado de http://www.asbanc.pe/ContenidoFileServer/ASBANC%20SEMANTAL%20N%C2%B4A46_20121016030800617.pdf

- Asociación Peruana de Empresas de Investigación de Mercados [ASOPEIM]. (2013). *Distribución de hogares según NSE Perú (urbano y rural)*. Recuperado de <http://www.apeim.com.pe/wp-content/themes/apeim/docs/nse/APEIM-NSE-2013.pdf>
- Ávila, F., Injante, C., Murrugarra, E., Pacheco, D., & Schroeder, O. (2012). *Planeamiento estratégico del sector bancario peruano*. (Tesis para obtener el grado de Magíster en Administración de Negocios Globales. CENTRUM, Pontificia Universidad Católica del Perú.). Recuperado de http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/123456789/4557/AVILA_INJANTE_MURRUGARRA_PACHECO_SCHROEDER_BANCARIO.pdf?sequence=1
- Ayala Villegas, S. (2005, Julio). *El sistema financiero*. Recuperado de <http://www.gestiopolis.com/canales5/fin/sistefinan.htm>
- Banco Central de Reserva del Perú [BCRP]. (2016a). *Estabilidad monetaria: Diseño e implementación de la política monetaria*. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/sobre-el-bcrp/folleto/folleto-institucional-2.pdf>
- Banco Central de Reserva del Perú [BCRP]. (2016b). *Estadísticas económicas. Cuadros anuales históricos*. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/estadisticas/cuadros-anuales-historicos.html>
- Banco Mundial. (2016a). *Población, total*. Recuperado de <http://datos.bancomundial.org/indicador/SP.POP.TOTL>
- Bloomberg. (2014, 25 de agosto). Bancos suizos publicarán sus ganancias tras 200 años de secreto. *El Comercio*. Recuperado de <http://elcomercio.pe/economia/peru/bancos-suizos-publicaran-sus-ganancias-200-anos-secreto-noticia-1752285>
- Bolsa de Valores de Lima [BVL]. (2015). *Memoria anual 2014*. Recuperado de <http://www.bvl.com.pe/hhii/B80012/20150225223801/MEMORIA32201432SBP3295VF95.PDF>

- Centro Nacional de Planeamiento Estratégico [CEPLAN]. (2015). *Modelo internacional futures: Fundamentos, adaptación y uso para el planeamiento estratégico del Perú*. Recuperado de <http://www.ceplan.gob.pe/content/modelo-international-futures-ifs-fundamentos>
- Class & Asociados, clasificadora de riesgos. (2015). *Informe sectorial del sistema financiero peruano*. Recuperado de <http://www.classrating.com/sisfin2014.pdf>
- Comisión Nacional Bancaria y de Valores [CNBV]. (2016). *Boletines estadísticos de Sociedades Financieras*. Recuperado de <http://portafoliodeinformacion.cnbv.gob.mx/SOFOLES/Paginas/bolestadis.aspx>
- Cuasquer, H., & Maldonado, R. (2011). Microfinanzas y microcrédito en Latinoamérica estudios de caso: Colombia, Ecuador, El Salvador, México y Paraguay. Recuperado de <http://www.cemla.org/PDF/discusion/DDI-2011-03-02.pdf>
- Excite. (2015). *Cuentas en Suiza: Las ventajas de un paraíso fiscal*. Recuperado de <http://finanzas.excite.es/cuentas-en-suiza-ventajas.html>
- Escobar, A. & Otros (1975). *Perú ¿país bilingüe?*. (1° Ed). Lima, Perú: Instituto de Estudios Peruanos.
- Espinoza, O. (2003). *Desafíos a la ciudadanía multicultural en el Perú: El “mito del mestizaje” y la “cuestión indígena”*. Recuperado de http://www6.luc.edu/media/lucedu/dccirp/pdfs/articlesforresourc/Article_-_Espinosa,_Oscar.pdf
- D' Alessio, F. (2013). *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia*. (2° Ed). Lima, Perú: Pearson Educación del Perú.

- Escalante, J. (2015, 29 de octubre). Jóvenes prefieren ahorrar en casa aunque tengan cuenta bancaria. *Gestión*. Recuperado de http://elcomercio.pe/economia/peru/jovenes-prefieren-ahorran-casa-aunque-tengan-cuenta-bancaria-noticia-1851820?ref=flujo_tags_318777&ft=nota_3&e=titulo
- Equilibrium Clasificadora de Riesgo. (2013). El sistema financiero peruano. Revisión y perspectivas. Recuperado de <http://www.equilibrium.com.pe/presentlka.pdf>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2001). *Perú: Estimaciones y proyecciones de población, 1950-2050*. Recuperado de https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digiales/Est/Lib0466/Libro.pdf
- Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2014). *Notas de Prensa crecimiento del PBI*. Recuperado de <https://www.inei.gob.pe/prensa/noticias/en-los-ultimos-63-anos-el-pbi-crecio-a-una-tasa-promedio-anual-de-39-7675/>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2015). *Perú: estimaciones y proyecciones de población económicamente activa urbana y rural por sexo y grupos de edad según departamento*. Recuperado de <http://proyectos.inei.gob.pe/web/biblioineipub/bancopub/Est/Lib0940/index.htm>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2016a). *Tecnologías de la información y comunicaciones*. Recuperado de <https://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/tecnologias-de-la-informacion-y-telecomunicaciones/>
- Instituto Peruano de Economía. [IPE]. (2010). *Índice de Percepción de Corrupción*. Recuperado de http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:obyBa_hbSGIJ:www.ipe.org.pe/content/indice-de-percepcion-de-corrupcion+&cd=4&hl=es-419&ct=clnk&gl=pe

- Just Landed. (2015). *El sistema bancario suizo*. Recuperado de <https://www.justlanded.com/espanol/Suiza/Guia-Suiza/Finanzas/Introduccion>
- Khoury, F. (2014). *Estudio del proceso de descentralización del Perú* (1° ed.). Lima, Perú: Apoyo Consultoría.
- Leon, R. & Martinez, J. (1998). *Humillados y ofendidos: Un estudio acerca del desprecio y la discriminación en el Perú*. Recuperador de: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4617415>
- Los 17 proyectos en los que invertirá el gobierno de PPK (2016, Julio). Perú 21. Recuperado de <http://peru21.pe/economia/17-proyectos-que-invertira-gobierno-ppk-2251637>
- Marín, L. (2015, 23 de diciembre). *Dinero electrónico: Retos y oportunidades para la inclusión financiera*. Recuperado de <http://agnitio.pe/articulos/dinero-electronico-retos-y-oportunidades-para-la-inclusion-financiera/>
- Ministerio de Economía y Finanzas [MEF]. (2014, diciembre). *Marco macroeconómico multianual 2015-2017*. Recuperado de https://www.mef.gob.pe/contenidos/pol_econ/marco_macro/MMM_2015_2017.pdf
- Ministerio del Ambiente [MINAM]. (2010) *Compendio de la legislación ambiental peruana. Calidad ambiental*. Recuperado de <http://cdam.minam.gob.pe/novedades/Compendiolegislacion05.pdf>
- Nicho, J. (2015, noviembre). *Plan de incentivos a la mejora de la gestión y modernización municipal*. Recuperado de [http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4_uibd.nsf/A86050C59AE4ED2A05257F63007A8F05/\\$FILE/nicard.pdf](http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4_uibd.nsf/A86050C59AE4ED2A05257F63007A8F05/$FILE/nicard.pdf)
- Oficina de Información del Ejército. (2015). *Compendio de la historia general del Ejército del Perú*. Recuperado de https://issuu.com/bgyave/docs/compedndio_de_historia_general_del_

- Peñaranda, C. (2012). La inversión en I+D constituye un vehículo para elevarla productividad y competitividad de la economía. *Empresas y Negocios*, 11(522), 6-8.
- Peñaranda, C. (2014, septiembre). Por 3 años consecutivos Perú retrocede en 3 pilares de competitividad. *La Cámara*, 2(643), 6-8. Recuperado de <http://www.camaralima.org.pe/RepositorioAPS/0/0/par/EDICION643/Edici%C3%B3n%20643.pdf>
- Perú ocupa el puesto 11 en ránking de bancarización en América Latina. (2015, 5 de febrero). *Perú 21*. Recuperado de <http://peru21.pe/economia/peru-ocupa-puesto-11-ranking-bancarizacion-america-latina-2211163>
- Porter, M. (2009). *Ser competitivo*. Madrid, España: Deusto.
- Porter, M. (2010, Noviembre). A Strategy for sustaining growth and prosperity for Peru. Simposio desarrollado en CADE 2010, Urubamba, Cusco, Perú.
- Porter, M. (2012). *La Ventaja Competitiva de las Naciones*. Buenos Aires, Editorial Vergara.
- Sablich, C. (2012). *Derecho financiero, una visión actual en el Perú*. Recuperado de <http://www.eumed.net/libros-gratis/2013b/1347/1347.pdf>
- Superintendencia de Banca, Seguros y AFP [SBS]. (2015). *Evolución del sistema financiero. Diciembre 2015*. Recuperado de <https://intranet1.sbs.gob.pe/estadistica/financiera/2015/Diciembre/SF-2103-di2015.PDF>
- Superintendencia de Banca, Seguros y AFP [SBS]. (2016a). *Boletín estadístico*. Recuperado de <http://www.sbs.gob.pe/app/stats/EstadisticaBoletinEstadistico.asp?p=2#>
- Superintendencia de Banca, Seguros y AFP [SBS]. (2016b). *Boletín estadístico – Estados financieros*. Recuperado de <http://www.sbs.gob.pe/app/stats/EstadisticaBoletinHist.asp?p=17#>

- Superintendencia de Banca, Seguros y AFP [SBS]. (2016c). *Relación de entidades autorizadas a captar depósitos*. Recuperado de <http://www.sbs.gob.pe/usuarios/categoria/relacion-de-entidades-autorizadas-a-captar-depositos/1692/c-1692>
- World Economic Forum WEF. (2015). *Global competitiveness report 2015-2016*. Recuperado de http://www3.weforum.org/docs/gcr/2015-2016/Global_Competitiveness_Report_2015-2016.pdf



Apéndice A: Ganancias y Pérdidas por Empresa a Febrero 2016

	Crediscotia	TFC	Compartamos	Confianza	Efectiva	Qapaq	Proempresa	Credinka	Total sistema
Ingresos financieros	184,974	14,075	58,556	67,451	36,317	14,624	14,905	22,489	486,151
Disponible	718	102	351	437	295	5	64	176	2,382
Fondos Interbancarios	357	-	-	21	-	-	-	-	408
Inversiones	1,759	29	30	134	-	13	-	2	1,979
Créditos Directos	181,539	13,657	58,175	64,745	36,022	14,349	14,841	22,191	476,929
Ganancias por Valorización de Inversiones	-	-	-	-	-	-	-	48	48
Ganancias por Inv. en Subsidiarias, Asoc. y Negocios Conjuntos	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Diferencia de Cambio	601	286	-	2,114	-	257	-	72	3,411
Ganancias en Productos Financieros Derivados	-	-	-	-	-	-	-	-	993
Otros	-	-	-	0	-	-	-0	-	0
Gastos financieros	28,135	6,496	9,503	16,083	6,604	2,255	4,274	7,593	100,571
Obligaciones con el Público	17,517	4,596	1,654	7,151	2,431	2,087	1,297	4,381	41,114
Depósitos del Sist. Fin. y Org. Fin. Internacionales	538	359	-	268	-	2	74	429	1,670
Fondos Interbancarios	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Adeudos y Obligaciones Financieras	7,710	1,098	7,618	7,318	130	-	2,661	2,497	35,018
Obligaciones en Circulación no Subordinadas	387	104	167	919	1,577	-	-	-	6,955
Obligaciones en Circulación Subordinadas	1,605	-	-	-	-	-	-	-	1,605
Pérdida por Valorización de Inversiones	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Pérdidas por Inv. en Subsidiarias, Asoc. y Negocios Conjuntos	-	-	-	-	2,457	-	-	-	8,267
Primas al Fondo de Seguro de Depósitos	379	340	46	427	-	166	113	285	1,755
Diferencia de Cambio	-	-	18	-	9	-	126	-	4,151
Pérdidas en Productos Financieros Derivados	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Otros	-	-	-	-	-	-	3	1	35
Margen financiero bruto	156,839	7,579	49,053	51,369	29,713	12,369	10,632	14,895	385,579
Provisiones para crédito directo	55,825	1,677	5,690	10,031	10,572	4,704	2,357	5,482	111,136
Margen financiero neto	101,014	5,902	43,363	41,338	19,141	7,664	8,275	9,414	274,444
Ingresos por servicios financieros	22,397	640	15	2,988	2	943	163	297	35,311
Cuentas por Cobrar	3	29	0	-	1	-	-	3	2,844
Créditos Indirectos	60	378	-	-	1	-	-	125	563
Fideicomisos y Comisiones de Confianza	-	-	-	-	-	-	-	0	0
Ingresos Diversos	22,334	234	15	2,988	-	943	163	170	31,905
Gastos por servicios financieros	2,268	96	396	1,040	-	335	169	114	4,420
Cuentas por Pagar	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Créditos Indirectos	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Fideicomisos y Comisiones de Confianza	-	15	-	-	-	-	-	7	21
Gastos Diversos	2,268	82	396	1,040	-	335	169	108	4,399
Utilidad por venta de cartera	-	-	-	-	-	1,499	-	-	1,499
Margen operacional	121,143	6,446	42,982	43,286	19,143	9,772	8,269	9,596	306,834
Gastos administrativos	74,119	6,723	34,119	36,287	14,764	7,869	7,232	12,912	226,961
Personal	31,862	4,213	24,244	26,302	10,622	5,041	5,339	8,396	127,607
Directorio	-	224	47	141	215	44	104	43	828
Servicios Recibidos de Terceros	40,859	2,034	9,654	9,689	3,789	2,761	1,731	4,333	95,117
Impuestos y Contribuciones	1,398	253	174	154	137	24	58	140	3,410
Margen operacional neto	47,023	-277	8,863	6,999	4,379	1,903	1,037	-3,316	79,873
Provisiones, depreciación y amortización	1,837	883	871	3,385	937	818	444	1,098	13,141
Provisiones para Créditos Indirectos	206	28	-	-	0	-	-	-4	231
Provisiones por Pérdida por Deterioro de Inversiones	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Provisiones para Incobrabilidad de Cuentas por Cobrar	32	80	-0	133	38	14	-	4	704
Prov. Bienes Realizables, Recibidos en Pago y Adjudicados	15	453	-	7	768	115	1	-	1,359
Otras Provisiones	-	45	-2	306	-	-	-	69	589
Depreciación	1,364	189	790	1,710	80	350	375	633	6,406
Amortización	220	88	82	1,229	51	339	68	395	3,854
Otros ingresos y gastos	-1,647	7	40	34	-42	-932	-23	5,167	4,335
Resultados antes de impuesto a la renta	43,540	-1,153	8,032	3,648	3,401	153	570	753	71,067
Impuesto a la renta	18,120	-	2,396	1,347	979	-	162	284	27,230
Resultado neto del ejercicio	25,420	-1,153	5,636	2,302	2,422	153	408	469	43,837

Nota. Adaptado de "Boletín estadístico – Estados financieros", por SBS, (2016b. Recuperado de <http://www.sbs.gob.pe/app/stats/EstadisticaBoletinHist.asp?p=17#>)

Apéndice B: Balance General por Empresa a Febrero 2016

Activo	Crediscotia	TFC	Compartamos	Confianza	Efectiva	Qapaq	Proempresa	Credinka	Consolidado
Disponible	535,207	100,580	95,442	261,208	61,744	31,905	105,408	135,348	1,445,957
Caja	71,726	8,919	8,035	33,876	2,235	7,609	7,170	15,608	155,179
Bancos y Corresponsales	459,790	71,473	75,499	227,167	59,507	24,264	74,533	89,955	1,183,344
Canje	143	-	-	-	-	-	-	-	143
Otros	3,548	20,188	11,908	165	2	32	23,705	29,785	107,291
Fondos interbancarios	28,000	-	-	-	-	-	-	-	32,600
Inversiones netas de provisiones	315,296	2,521	5,459	19,911	8,431	1,985	-	27,819	386,407
Inversiones a Valor Razonable con Cambios en Resultados	-	-	-	-	-	-	-	19,973	19,973
Inversiones Disponibles para la Venta	314,831	2,521	4,994	19,862	8,431	9	-	7,362	363,025
Inversiones a Vencimiento	-	-	-	-	-	1,975	-	-	1,975
Inversiones en Subsidiarias, Asociadas y Negocios Conjuntos	465	0	465	49	-	-	-	485	1,464
Inversiones en Commodities	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Provisiones	-	-	-	-	-	-	-	-	-30
Créditos netos de provisiones y de ingresos no devengados	2,940,163	521,741	948,796	1,469,152	350,856	208,976	278,234	594,868	8,479,773
Vigentes**	3,065,639	514,321	968,781	1,475,576	366,405	206,579	276,513	585,703	8,633,567
Cuentas Corrientes	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Tarjetas de Crédito	907,523	-	-	-	-	-	-	-	1,406,843
Descuentos	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Factoring	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Préstamos	2,156,525	216,003	968,739	1,467,322	366,405	203,067	276,513	541,636	6,858,532
Arrendamiento Financiero	-	47,535	-	-	-	-	-	-	59,942
Hipotecarios para Vivienda	1,591	77,873	43	8,254	-	-	-	44,068	131,827
Comercio Exterior	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Créditos por Liquidar	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Otros	-	172,911	-	-	-	3,512	-	-	176,423
Refinanciados y Reestructurados**	65,796	2,756	6,534	19,850	-	4,705	5,148	16,808	132,548
Atrasados**	248,064	32,754	54,294	37,568	21,041	24,307	20,444	49,617	561,854
Vencidos	158,190	16,346	35,738	29,172	21,019	23,411	14,552	35,010	374,451
En Cobranza Judicial	89,874	16,408	18,556	8,396	23	896	5,892	14,607	187,403
Provisiones	-432,588	-27,590	-80,737	-61,518	-36,590	-26,613	-23,699	-55,277	-834,887
Intereses y Comisiones no Devengados	-6,747	-501	-76	-2,323	-	-2	-172	-1,983	-13,309
Cuentas por cobrar netas de provisiones	40,035	4,752	1,521	5,910	7,034	2,136	2,512	4,904	149,624
Rendimientos por cobrar	58,643	35,131	14,681	35,242	11,850	8,516	5,542	15,500	205,343
Disponible	14	12	3	508	110	-	4	63	753
Fondos Interbancarios	4	-	-	-	-	-	-	-	11
Inversiones	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Créditos	58,626	35,119	14,678	34,734	11,740	8,516	5,538	15,437	204,579
Cuentas por Cobrar	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Bienes realizables, recibidos en pago y adjudicados netos	496	4,958	-	63	1,292	652	176	-	7,636
Inmuebles, mobiliario y equipo neto	37,769	36,391	19,139	40,192	2,883	14,377	13,930	18,176	195,570
Otros activos	91,700	44,328	9,512	60,788	19,409	26,243	6,555	34,133	352,086
Total activo	4,047,310	750,402	1,094,550	1,892,465	463,499	294,789	412,359	830,749	11,254,996
Pasivo	Crediscotia	TFC	Compartamos	Confianza	Efectiva	Qapaq	Proempresa	Credinka	Consolidado
Obligaciones con el público	2,299,955	498,696	197,892	882,503	190,737	211,433	141,255	471,409	4,895,103
Depósitos a la Vista	2,448	-	-	-	-	-	-	-	2,448
Depósitos de Ahorro	98,658	36,167	13,855	144,010	-	12,211	6,112	85,557	396,568
Depósitos a Plazo	2,184,669	459,703	183,608	723,767	190,737	198,795	135,128	371,395	4,447,802
Certificados Bancarios y de Depósitos	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Cuentas a Plazo	2,111,443	360,171	183,608	565,426	190,737	190,330	83,882	331,290	4,016,888
C.T.S.	73,126	99,532	-	158,341	-	8,465	51,245	40,104	430,814
Otros	100	-	-	-	-	-	-	-	100
Depósitos Restringidos	8,515	2,236	-	13,662	-	1	-	14,379	38,793
Otras Obligaciones	5,665	591	428	1,064	-	426	16	79	9,490
A la vista	5,665	591	428	1,064	-	426	16	79	9,490
Relacionadas con Inversiones	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Depósitos del sistema financiero y organismos internacionales	45,500	15,793	-	14,190	-	2,000	4,000	51,191	132,674
Depósitos a la Vista	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Depósitos de Ahorro	-	-	-	43	-	-	-	-	43
Depósitos a Plazo	45,500	15,793	-	14,148	-	2,000	4,000	51,191	132,631
Fondos interbancarios	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Adeudos y obligaciones financieras	765,516	115,823	576,177	569,433	-	-	195,409	186,616	3,125,170
Instituciones del País	765,516	94,188	333,793	339,922	-	-	44,945	93,659	2,014,614
Instituciones del Exterior y Organismos Internacionales	-	21,634	242,383	229,511	-	-	150,464	92,957	1,110,556
Obligaciones en circulación no subordinadas	50,000	10,847	14,198	85,673	90,380	-	-	-	531,955
Bonos de Arrendamiento Financiero	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Instrumentos Hipotecarios	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Otros Instrumentos de Deuda	50,000	10,847	14,198	85,673	90,380	-	-	-	531,955
Cuentas por pagar	55,985	7,098	24,039	22,028	22,726	4,680	4,737	9,457	210,318
Intereses y otros gastos por pagar	50,506	9,497	14,390	25,218	12,525	4,487	4,475	14,681	153,974
Obligaciones con el Público	28,763	9,091	4,998	14,273	8,872	4,484	1,786	11,644	83,910
Depósitos del Sistema Financiero y Organismos Internacionales	239	29	-	125	-	2	4	287	687
Fondos Interbancarios	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Adeudos y Obligaciones Financieras	21,301	160	9,046	10,820	-	-	2,418	2,750	54,636
Obligaciones en Circulación no Subordinadas	203	216	345	-	3,653	-	-	-	14,473
Cuentas por Pagar	-	-	-	-	-	-	268	-	268
Otros pasivos	28,153	3,228	5,480	7,432	14,942	4,398	683	1,635	86,164
Provisiones	28,081	3,664	100	9,225	1,254	1,914	-	740	46,512
Créditos Indirectos	7,392	280	-	0	2	0	-	142	7,817
Otras Provisiones	20,689	3,384	100	9,225	1,252	1,914	-	598	38,695
Obligaciones en circulación subordinadas	130,802	-	-	-	-	-	-	-	130,802
Total pasivo	3,454,499	664,645	832,276	1,615,703	332,564	228,912	350,560	735,728	9,312,671
Patrimonio	592,812	85,757	262,274	276,762	130,935	65,877	61,799	95,021	1,942,325
Capital Social	320,854	79,092	220,292	212,392	92,581	82,842	55,335	104,678	1,527,451
Capital Adicional	0	8,375	449	38,086	0	-	83	123	48,116
Reservas	64,034	3,163	13,973	11,932	10,601	986	3,101	11,850	129,236
Ajustes al Patrimonio	-324	-182	-1	-35	-	-	-	-	-488
Resultados Acumulados	182,827	-3,537	21,925	12,086	25,332	-18,104	2,872	-22,157	194,174
Resultado Neto del Ejercicio	25,420	-1,153	5,636	2,302	2,422	153	408	469	43,837
Total pasivo y patrimonio	4,047,310	750,402	1,094,550	1,892,465	463,499	294,789	412,359	830,749	11,254,996
Contingentes	3,495,397	57,025	-	2,280	281,566	58	-	11,145	5,930,343
Avales, Cartas Fianza, Cartas de Crédito y Aceptaciones Bancaria	79,660	24,783	-	15	381	58	-	11,145	116,041
Líneas de Crédito no Utilizadas y Créditos Concedidos no Desem	3,415,737	13,193	-	2,266	281,186	-	-	-	5,715,787
Instrumentos Financieros Derivados	-	-	-	-	-	-	-	-	79,466
Otras Cuentas Contingentes	-	19,048	-	-	-	-	-	-	19,048

Nota. Adaptado de "Boletín estadístico – Estados financieros", por SBS, 2016b. Recuperado de <http://www.sbs.gov.pe/app/stats/EstadisticaBoletinHist.asp?p=17#>