

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ
ESCUELA DE POSGRADO



Planeamiento Estratégico para la Industria Financiera del Cusco

**TESIS PARA OBTENER EL GRADO DE MAGÍSTER EN
ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA DE EMPRESAS**

OTORGADO POR LA

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ

PRESENTADA POR

Mauricio José Delgado Larrazábal

Herben Rivera Álvarez

Juan Carlos Rivera Quispe

Asesor: Juan Manuel Aguilar Rengifo

Surco, octubre de 2017

Agradecimientos

Nuestra gratitud a cada uno de los profesores de CENTRUM - PUCP que nos guiaron hasta el final de nuestra formación para conseguir nuestra tesis con éxito y por haber invertido su tiempo con mucho esmero.

A nuestro asesor por sus constantes revisiones y observaciones para lograr nuestros objetivos a través de nuestra tesis. Al profesor Juan Manuel Aguilar Rengifo por su dedicación y apoyo para desarrollar nuestro trabajo de Planificación Estratégica Aplicada que fue la base para darle sentido estructural y de fondo aplicativo utilizando todo lo aprendido durante nuestra formación.



Dedicatorias

Esta tesis la dedico con todo amor y cariño a mi esposa Glinnys por acompañarme siempre en cada uno de los pasos importantes de mi vida, a mis hermosos hijos: Gloria Glinnys, Herben Eduardo, Herben Alejandro, son mi motivación, inspiración y felicidad. A mis padres Nicasia y Francisco por enseñarme mis valores y principios.

Herben

A Dios nuestro padre por darme la bendición de culminar con éxito mis estudios y por los proyectos que tiene para mi familia, a mi amada esposa Denisse Uñuruco por su amor y todo su apoyo, a mi hija Juana Cristina Rivera por ser mi semillita de amor, a mis padres y mis hermanos.

Juan Carlos

Quiero agradecer a Dios y a la Virgen María por permitirme tener la formación cristiana. También agradecerle a mi esposa Andrea por ser la fuerza constante que me impulsa junto con mi hija María Belén. A mis compañeros; Herben y Juan Carlos por dar siempre su empuje y optimismo en todo momento.

Mauricio José

Resumen Ejecutivo

Este documento constituye un planeamiento estratégico para la Industria Financiera en el Cusco 2017-2027, el cual se ha preparado siguiendo el Modelo Secuencial del Planeamiento Estratégico, creado por D'Alessio (2015). Se inicia revisando la situación actual, lo cual permitió conocer que la industria representa apenas el 1.1% de los créditos del Sistema Financiero Nacional y el 1.3% de los depósitos, en un contexto donde los préstamos crecen a un ritmo de 4% anual y las obligaciones con el público aumentan en 3%.

Se encontró que para convertirse en la segunda industria financiera regional del Perú se necesita implementar las siguientes estrategias, haciendo uso de recursos humanos, tecnológicos e infraestructura, entre otros: (a) penetrar en el mercado de las áreas rurales de otras regiones del Perú; (b) desarrollar productos enfocados en el sector construcción y asociados a la reconstrucción nacional, con garantía en los fondos a recibir; (c) desarrollar producto de *crowdfunding* para otorgar financiamiento a cooperativas y asociaciones de productores agropecuarios; (d) desarrollar formas innovadoras de evaluar a los clientes, a través de registros de teléfono celular, correos electrónicos, proveedores u otras bases de datos; y (e) desarrollar servicios digitales para el manejo de fondos y transacciones. En el 2027 se habrá conseguido una industria impulsora del desarrollo en la región Cusco, con profesionales capacitados, fomentando el crecimiento de las micro y pequeñas empresas.

Abstract

This document constitutes a strategic planning for the Cusco 2017-2027 Financial Industry, which has been prepared following the Strategic Planning Sequential Model, created by D'Alessio (2015). It begins by reviewing the current situation, which has revealed that the industry represents only 1.1% of the National Financial System and 1.3% of deposits, in a context where loans grow at a rate of 4% a year and Obligations with the public increase by 3%.

It was found that in order to become the second regional financial industry in Peru, the following strategies need to be implemented: (a) penetrating the market of rural areas in other regions of Peru; (b) develop products focused on the construction sector and associated with national reconstruction, with guarantee in the funds to be received; (c) develop crowdfunding product to provide financing to cooperatives and associations of agricultural producers; (d) developing innovative ways to evaluate customers, through cell phone records, emails, suppliers or other databases; and (e) develop digital services for the management of funds and transactions.

Tabla de Contenidos

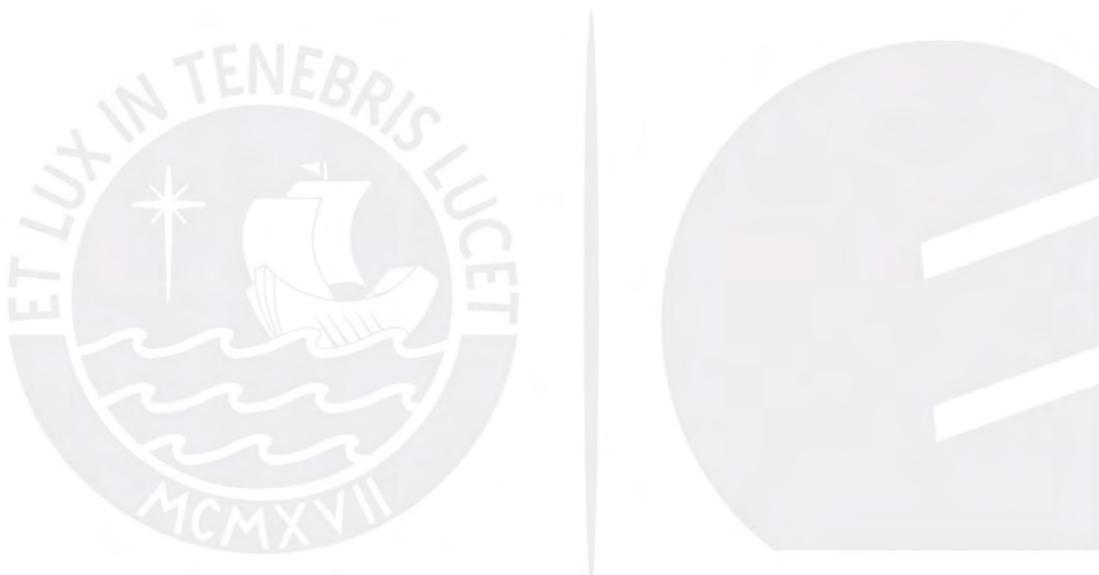
Lista de Tablas	vii
Lista de Figuras.....	ix
Capítulo I: Situación General de la Industria Financiera en el Cusco	1
1.1 Situación General	1
1.2 Conclusiones	8
Capítulo II: Visión, Misión, Valores, y Código de Ética	9
2.1 Antecedentes	9
2.2 Visión	10
2.3 Misión	10
2.4 Valores	11
2.5 Código de Ética.....	12
2.6 Conclusiones	12
Capítulo III: Evaluación Externa.....	13
3.1 Análisis Tridimensional de las Naciones	13
3.1.1 Intereses nacionales. Matriz de Intereses Nacionales (MIN).....	13
3.1.2 Potencial nacional	17
3.1.3 Principios cardinales	22
3.1.4 Influencia del análisis en la Industria Financiera en el Cusco	26
3.2 Análisis Competitivo del País	27
3.2.1 Condiciones de los factores	28
3.2.2 Condiciones de la demanda	28
3.2.3 Estrategia, estructura y rivalidad de las empresas	30
3.2.4 Sectores relacionados y de apoyo	32
3.2.5 Influencia del análisis en la Industria Financiera en el Cusco	33

3.3 Análisis del Entorno PESTE	34
3.3.1 Fuerzas políticas, gubernamentales, y legales (P)	34
3.3.2 Fuerzas económicas y financieras (E).....	38
3.3.3 Fuerzas sociales, culturales, y demográficas (S)	40
3.3.4 Fuerzas tecnológicas y científicas (T).....	42
3.3.5 Fuerzas ecológicas y ambientales (E)	43
3.4 Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE)	44
3.5 La Industria Financiera en el Cusco y sus Competidores	45
3.5.1 Poder de negociación de los proveedores	45
3.5.2 Poder de negociación de los compradores	45
3.5.3 Amenaza de los sustitutos.....	46
3.5.4 Amenaza de los entrantes.....	50
3.5.5 Rivalidad de los competidores	51
3.6 Lda Industria Financiera del Cusco y sus Referentes	52
3.7 Matriz Perfil Competitivo (MPC) y Matriz Perfil Referencial (MPR)	53
3.8 Conclusiones	54
Capítulo IV: Evaluación Interna.....	56
4.1 Análisis Interno AMOFHIT	56
4.1.1 Administración y gerencia (A).....	56
4.1.2 Marketing y ventas (M)	57
4.1.3 Operaciones y logística. Infraestructura (O)	59
4.1.4 Finanzas y contabilidad (F).....	59
4.1.5 Recursos humanos (H).....	61
4.1.6 Sistemas de información y comunicaciones (I)	62
4.1.7 Tecnología e investigación y desarrollo (T)	63

4.2 Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI)	64
4.3 Conclusiones	65
Capítulo V: Intereses de la Industria Financiera en el Cusco y Objetivos de Largo Plazo.....	66
5.1 Intereses de la Industria Financiera en el Cusco	66
5.2 Potencial de la Industria Financiera en el Cusco	66
5.3 Principios Cardinales de la Industria Financiera en el Cusco.....	68
5.4 Matriz de Intereses de la Organización (MIO)	68
5.5 Objetivos de Largo Plazo.....	68
5.5.1 Objetivos de largo plazo OLP 1	68
5.5.2 Objetivos de largo plazo OLP 2	68
5.5.3 Objetivos de largo plazo OLP 3	69
5.5.4 Objetivos de largo plazo OLP 4	69
5.5.5 Objetivos de largo plazo OLP 5	69
5.6 Conclusiones	70
Capítulo VI: El Proceso Estratégico	71
6.1 Matriz Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas (MFODA)	71
6.2 Matriz Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (MPEYEA)	72
6.3 Matriz Boston Consulting Group (MBCG)	75
6.4 Matriz Interna Externa (MIE)	76
6.5 Matriz Gran Estrategia (MGE)	77
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 Matriz de Posibilidades de los Competidores.....	85
6.13 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 de la Industria Financiera en el Cusco.....	89
7.5 Medio Ambiente, Ecología, y Responsabilidad Social.....	92
7.6 Recursos Humanos y Motivación	93
7.7 Gestión del Cambio.....	94
7.8 Conclusiones.....	94
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 (Balanced Scorecard)	97
8.3 Conclusiones	98
Capítulo IX: Competitividad de la Industria Financiera en el Cusco	100
9.1 Análisis Competitivo de la Industria Financiera en el Cusco	100
9.2 Identificación de las Ventajas Competitivas de la Industria Financiera en el Cusco ..	101

9.3 Identificación y Análisis de los Potenciales Clústeres de la Industria Financiera en el Cusco.....	102
9.4 Identificación de los Aspectos Estratégicos de los Potenciales Clústeres	102
9.5 Conclusiones.....	103
Capítulo X: Conclusiones y Recomendaciones.....	104
10.1 Plan Estratégico Integral	104
10.2 Conclusiones Finales	104
10.3 Recomendaciones Finales.....	108
10.4 Futuro de la Industria Financiera en el Cusco	109
Referencias	111



Lista de Tablas

Tabla 1	<i>Empresas que Integran el Sistema Financiero Peruano, a Abril 2017</i>	2
Tabla 2	<i>Morosidad del Sistema Financiero Nacional</i>	6
Tabla 3	<i>Superficie y Habitantes por Provincia del Cusco, Año 2015</i>	6
Tabla 4	<i>Valor Agregado Bruto de la Región del Cusco, a Diciembre 2015.....</i>	7
Tabla 5	<i>Variables Principales de la Industria Financiera en el Cusco Abril-2017 (Millones de Soles)</i>	8
Tabla 6	<i>Análisis de la Misión de la Industria Financiera en el Cusco</i>	11
Tabla 7	<i>Matriz de Intereses Nacionales</i>	16
Tabla 8	<i>Exportaciones FOB según País de Destino, 2015 y 2016</i>	24
Tabla 9	<i>Factores que Definen la Competitividad del Perú, Período 2010 - 2016</i>	29
Tabla 10	<i>Crecimiento Anual de la Demanda Interna, el Consumo Privado, el Consumo Público y la Inversión Bruta Interna 2012-2015 (Porcentaje)</i>	31
Tabla 11	<i>Metodología Doing Business: Facilidades para Hacer Negocios en el Perú</i>	31
Tabla 12	<i>Facilidades para Iniciar un Negocio en el Perú, Doing Business.....</i>	32
Tabla 13	<i>Exportaciones por Grupos y Sectores FOB, en Miles de US\$ para la Región del Cusco.....</i>	33
Tabla 14	<i>Evolución de la Pobreza y Calidad de Vida de la Población del Perú</i>	41
Tabla 15	<i>Matriz EFE de la Industria Financiera del Cusco</i>	44
Tabla 16	<i>Créditos por Sector Económico y Tipo de Empresa del Sistema Financiero, en Miles de Soles, Abril 2017</i>	47
Tabla 17	<i>Créditos Otorgados en la Región Cusco, por Entidad Autorizada por la SBS (Millones de Soles)</i>	48
Tabla 18	<i>Depósitos según Tipo de Depósito y Tipo de Empresa del Sistema Financiero Nacional, en Miles de Soles, Abril 2017</i>	49

Tabla 19	<i>Indicadores de Todas las Instituciones Financieras que Operan en el Cusco ...</i>	51
Tabla 20	<i>Matriz Perfil Competitivo</i>	54
Tabla 21	<i>Matriz Perfil Referencial</i>	54
Tabla 22	<i>Ingresos, Margen, Gastos y Utilidad de la Industria Financiera en el Cusco ...</i>	61
Tabla 23	<i>Rendimiento de la Industria Financiera en el Cusco</i>	61
Tabla 24	<i>Recursos Humanos de la Industria Financiera en el Cusco.....</i>	62
Tabla 25	<i>Matriz Evaluación de Factores Internos de la Industria Financiera en el Cusco.....</i>	64
Tabla 26	<i>Matriz de Intereses de la Industria Financiera en el Cusco.....</i>	69
Tabla 27	<i>Matriz FODA de la Industria Financiera en el Cusco</i>	73
Tabla 28	<i>Matriz PEYEA de la Industria Financiera en el Cusco</i>	74
Tabla 29	<i>Matriz de Decisión Estratégica de la Industria Financiera en el Cusco.....</i>	79
Tabla 30	<i>Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico de la Industria Financiera en el Cusco.....</i>	80
Tabla 31	<i>Matriz de Rumelt de la Industria Financiera en el Cusco</i>	81
Tabla 32	<i>Matriz de Ética de la Industria Financiera en el Cusco</i>	82
Tabla 33	<i>Matriz de Estrategias vs. OLP de la Industria Financiera en el Cusco</i>	84
Tabla 34	<i>Matriz de Posibilidades de los Competidores de la Industria Financiera en el Cusco.....</i>	85
Tabla 35	<i>Recursos Asignados a los OCP de la Industria Financiera en el Cusco.....</i>	90
Tabla 36	<i>Políticas de cada Estrategia de la Industria Financiera en el Cusco</i>	91
Tabla 37	<i>Tablero de Control Balanceado de la Industria Financiera en el Cusco</i>	99
Tabla 38	<i>Plan Estratégico Integral de la Industria Financiera en el Cusco</i>	105
Tabla 39	<i>Propuesta de Futuro de la Industria Financiera de Cusco</i>	110

Lista de Figuras

<i>Figura 0.</i> Modelo secuencial del proceso estratégico.....	xii
<i>Figura 1.</i> Estructura del Sistema Financiero peruano.....	3
<i>Figura 2.</i> Saldo de créditos del Sistema Financiero Nacional (Millones de Soles)	4
<i>Figura 3.</i> Créditos en moneda nacional y extranjera, en millones de soles de 1992.....	4
<i>Figura 4.</i> Créditos Como Porcentaje del PBI en América Latina – 2016.....	5
<i>Figura 5.</i> Saldo de Depósitos del Sistema Financiero Nacional (Millones de Soles)	5
<i>Figura 6.</i> Visión general de los pilares de la competitividad del Perú, 2016-2017.....	19
<i>Figura 7.</i> Organigrama del Estado peruano.....	20
<i>Figura 8.</i> Evolución de países de América Latina en el <i>ranking</i> 2008-2016	29
<i>Figura 9.</i> Cambio anual de la demanda interna, en porcentaje	30
<i>Figura 10.</i> Percepción de corrupción del Perú y América Latina en el año 2014.....	37
<i>Figura 11.</i> Tasas de crecimiento económico de América Latina 2016-2017	38
<i>Figura 12.</i> Variación anual del PBI peruano, en porcentaje.....	39
<i>Figura 13.</i> Perú: Evolución del Gasto Real Per Cápita, Segundo Ámbito Geográfico 2013-2012	39
<i>Figura 14.</i> Estructura del ingreso real per cápita, según tipo de ingreso, 2007-2016	41
<i>Figura 15.</i> Rendimiento de la banca múltiple peruana.....	52
<i>Figura 16.</i> Evolución Obligaciones Sector Financiero de Cusco 2012-2017	58
<i>Figura 17.</i> Evolución de Créditos Netos de la Industria Financiera Cusco 2012-2017	58
<i>Figura 18.</i> Evolución de la utilidad de la Industria Financiera en el Cusco.....	60
<i>Figura 19.</i> Evolución de los ingresos financieros de la Industria Financiera en el Cusco	60
<i>Figura 20.</i> Gráfica de Matriz PEYEA de la Industria Financiera en el Cusco.....	72
<i>Figura 21.</i> Matriz BCG de la Industria Financiera en el Cusco	75
<i>Figura 22.</i> Matriz Interna Externa de la Industria Financiera en el Cusco.....	76

Figura 23. Matriz Gran Estrategia de la Industria Financiera en el Cusco 77

Figura 24. Nueva estructura de la Industria Financiera en el Cusco 92



El Proceso Estratégico: Una Visión General

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

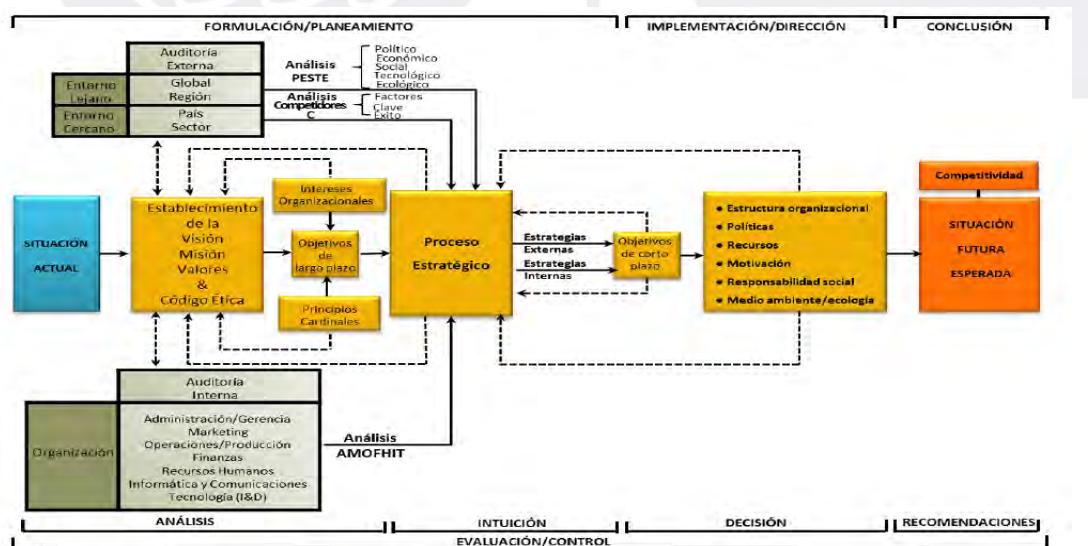


Figura 0. Modelo secuencial del proceso estratégico

Tomado de *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia* (3a ed. rev., p. 11), por F. A. D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson.

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

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

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

En la siguiente etapa del proceso se determinan los Intereses de la Organización, es decir, los fines supremos que esta intenta alcanzar la organización para tener éxito global en los mercados donde 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, MFEF, MEFI, MPC, MPR, y MIO) constituyen insumos fundamentales que favorecerán la calidad del proceso estratégico. En la Fase 2 se generan las estrategias a través del emparejamiento y combinación de las fortalezas, debilidades, oportunidades, y amenazas junto a los resultados previamente analizados. Para ello se utilizan las siguientes herramientas: (a) la Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, y Amenazas (MFODA); (b) la Matriz de la Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (MPEYEA); (c) la Matriz del Boston Consulting Group (MBCG); (d) la Matriz Interna-Externa (MIE); y (e) la Matriz de la Gran Estrategia (MGE).

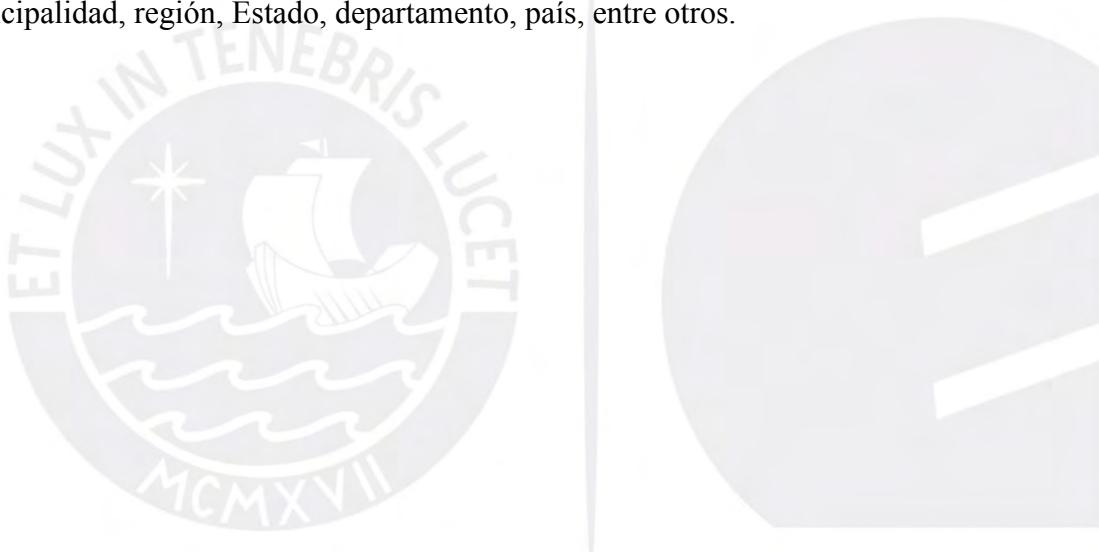
La Fase 3, al final de la formulación estratégica, viene dada por la elección de las estrategias, la cual representa el Proceso Estratégico en sí mismo. De las matrices anteriores resultan una serie de estrategias de integración, intensivas, de diversificación, y defensivas que son escogidas mediante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

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

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

La preocupación por el respeto y la preservación del medio ambiente, por el crecimiento social y económico sostenible, utilizando principios éticos y la cooperación con la comunidad vinculada (*stakeholders*), forman parte de la Responsabilidad Social Organizacional (RSO). Los tomadores de decisiones y quienes, directa o indirectamente, 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.



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

Capítulo I: Situación General de la Industria Financiera en el Cusco

El presente planeamiento estratégico se desarrolló en la Industria Financiera de la región Cusco; para lo cual, se inició con el análisis de la situación general del sector financiero a nivel nacional. Se describió los principales indicadores del sector financiero a nivel nacional y específicamente en Cusco, lo que permitió conocer el nivel del país y de la región, datos históricos y relevantes con el fin de examinar el contexto actual sobre el cual se realizarán los objetivos y metas con visión de futuro.

1.1 Situación General

En la actualidad, el sistema financiero a nivel mundial, es un pilar importante para el desarrollo de la economía, el cual mediante políticas y estrategias permiten al sector público como privado acceder y brindar servicios de calidad a todos los segmentos de la población.

La Tabla 1 muestra que en el Perú hay 55 instituciones que integran el Sistema Financiero, entre banca múltiple, empresas financieras, cajas municipales, cajas rurales de ahorro y crédito, entidades de desarrollo de la micro y pequeña empresa, bajo la organización que se muestra en la Figura 1. En esta imagen también se aprecia que el liderazgo lo comparte el Banco Central de Reserva junto con la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP, que es el ente regulador.

El Sistema Financiero, posee activos por S/ 392,626 millones, donde se registran los créditos netos y las inversiones, entre otras cuentas. El 90.4% de estos activos los posee la banca múltiple, habiendo 16 bancos en el país. Le sigue el 5.6% que corresponde a las cajas municipales, que son 12 organizaciones; y 3.1% aportado por las empresas financieras.

Ahora que se conoce el volumen total de activos que tiene el Sistema Financiero, se procede a presentar la evolución que los créditos han tenido. En la Figura 2 se aprecia, para abril del año 2017, la tasa de variación anual era cercana al 4%, mientras que el monto

superaba los S/. 270,000 millones. Los créditos en su mayoría se conceden en moneda nacional, aun cuando antes del año 2006 predominaban los préstamos en moneda extranjera; como se muestra en la Figura 3, los créditos en moneda extranjera mostraron una tendencia en promedio estable del 2001 al 2006 luego una tendencia creciente al 2016 pero en tasas menores a los créditos en moneda nacional, los que registraron en el mismo periodo tasas crecientes.

Tabla 1

Empresas que Integran el Sistema Financiero Peruano, a Abril 2017

Empresas de operaciones múltiples	Número de empresas	Activos a abril 2017	
		Monto (S/. Millones)	Participación (%)
Banca múltiple	16	354,868	90.4
Empresas financieras	11	12,339	3.1
Cajas municipales (CM)	12	21,962	5.6
Cajas rurales de ahorro y crédito (CRAC)	6	1,439	0.4
Entidades de desarrollo de la pequeña y microempresa (Edpyme)	10	2,018	0.5
Total	55	392,626	100.0

Nota. Tomado de “Sistema financiero peruano: Abril 2017,” por la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP, 2017b, p. 5. Lima, Perú: Autor.

A pesar de que el saldo de créditos tiene una clara tendencia al aumento todos los años, para diciembre de 2016 apenas representaban el 40% del PBI nacional, ubicándose en el sexto lugar en América Latina. Destaca la economía chilena, donde su sistema financiero ha concedido préstamos por un valor equivalente al 75% de su PBI, indicando alta penetración y promoviendo crecimiento económico, seguido por Brasil con 56% y Bolivia con 53% de préstamos equivalentes a su PBI, como se muestra en la Figura 4.

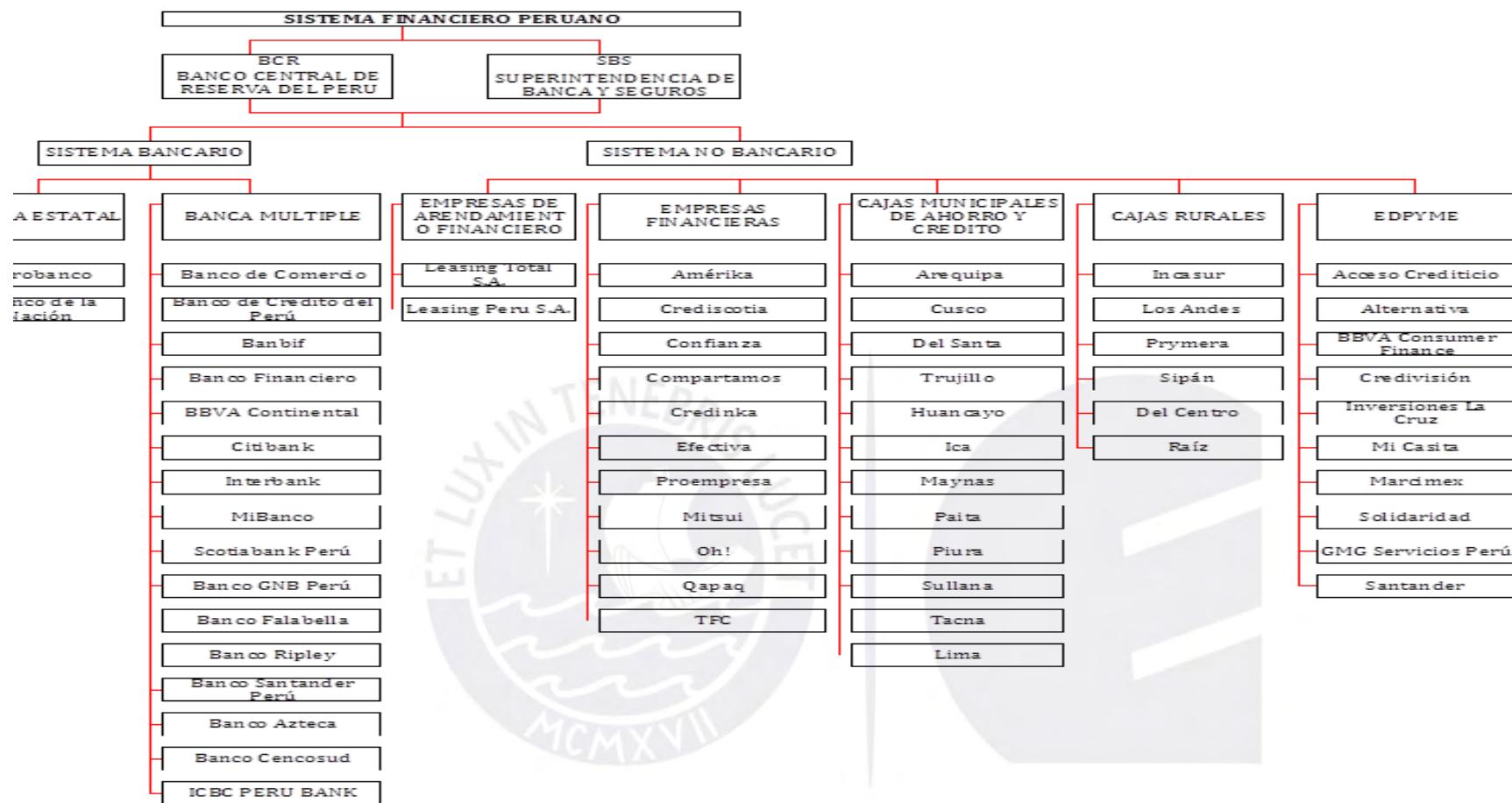


Figura 1. Estructura del Sistema Financiero peruano.

Adaptado de “Sistema financiero,” por la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP, 2017a (<https://www.sbs.gob.pe/principal/categoría/sistema-financiero/148/c-148>)



Figura 2. Saldo de créditos del Sistema Financiero Nacional (Millones de Soles). Tomado de “Sistema financiero peruano: Abril 2017,” por la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP, 2017b, p. 5. Lima, Perú: Autor.

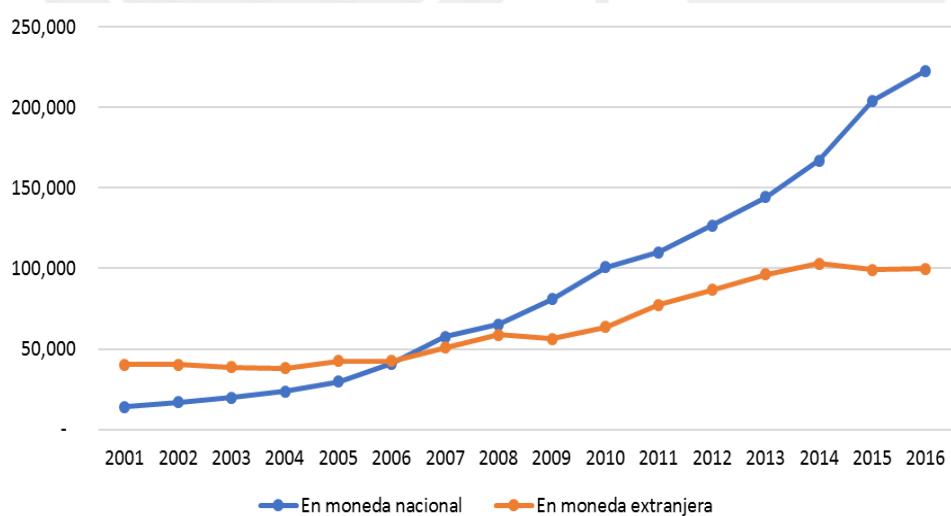


Figura 3. Créditos en moneda nacional y extranjera, en millones de soles de 1992. Adaptado de “Estadísticas económicas. Cuadros históricos anuales,” por el Banco Central de Reserva del Perú, 2017 (<http://www.bcrp.gob.pe/estadisticas/cuadros-anuales-historicos.html>).

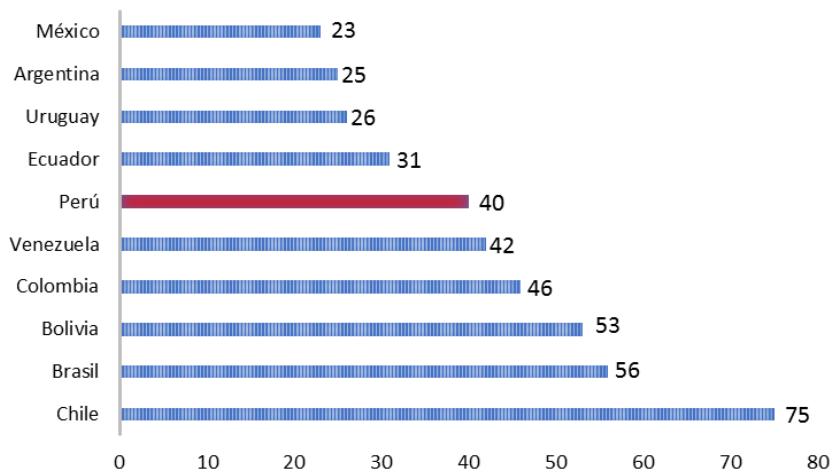


Figura 4. Créditos Como Porcentaje del PBI en América Latina – 2016.

Tomado de “Sistema financiero peruano: Abril 2017,” por la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP, 2017b, p. 5. Lima, Perú: Autor.

Del lado de los activos se tienen los créditos, mientras que del lado de los pasivos están las obligaciones con los clientes; incluyendo los depósitos que se captan a través de diversos productos, como ahorros, plazos fijos o cuentas corrientes. Al igual que con los créditos, los depósitos han mostrado una tendencia creciente, con una baja a partir de enero 2016 para recuperarse desde octubre de ese mismo año (ver Figura 5). En abril de 2017 el crecimiento anualizado fue de 3%, inferior al de los créditos, lo que indicaba la necesidad de buscar otras fuentes para impulsar el crecimiento del sistema.



Figura 5. Saldo de Depósitos del Sistema Financiero Nacional (Millones de Soles)

Tomado de *Sistema financiero peruano: Abril 2017* (p. 10), por la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP, 2017b, Lima, Perú: Autor.

Otro indicador importante del Sistema Financiero Nacional es la morosidad, que como se observa en la Tabla 2 tiene una tendencia al incremento. Para abril de 2017, los créditos atrasados representaban el 3.06% de la cartera total, mientras que un 4.31% ya se encontraba atrasada, refinaciada o reestructurada. En apenas tres años, el índice de morosidad pasó de 2.37% a 3.06%.

Tabla 2

Morosidad del Sistema Financiero Nacional

Porcentaje de la cartera total	Abril 2014	Abril 2015	Abril 2016	Abril 2017
Créditos atrasados	2.37	2.60	2.77	3.06
Créditos refinaciados	0.87	1.03	1.06	1.25
Cartera atrasada + refinaciada y reestructurada	3.23	3.62	3.83	4.31

Nota. Tomado de *Sistema financiero peruano: Abril 2017* (p. 14), por la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP, 2017b, Lima, Perú: Autor.

Perú tiene una población que sobrepasa los 31 millones de habitantes, de los cuales 1'324,371 habitan en la región del Cusco, que se encuentra al sur de Lima y posee una superficie de 71,987 kilómetros cuadrados (ver Tabla 3). Esta región está organizada en 13 provincias, que a su vez se dividen en distritos, donde la más poblada es Cusco con el 34.3%, seguida por La Convención, donde vive el 13.6% de los cusqueños.

Tabla 3

Superficie y Habitantes por Provincia del Cusco, Año 2015

Provincia	Superficie (km2)	Población (habitantes)
Cusco	617	454,563
Acomayo	948	27,610
Anta	1,876	56,437
Calca	4,415	74,503
Canas	2,104	39,491
Canchis	3,999	102,399
Chumbivilcas	5,371	82,729
Espinar	5,311	69,475
La Convención	30,062	180,360
Paruro	1,985	30,637
Paucartambo	6,295	51,338
Quispicanchi	7,565	89,856
Urubamba	1,439	64,973
Total	71,987	1,324,371

Nota. Tomado de “Caracterización del departamento de Cusco,” por el Banco Central de Reserva del Perú, 2016 (<http://www.bcrp.gob.pe/docs/Sucursales/Cusco/cusco-caracterizacion.pdf>).

En relación con las actividades económicas, para el 2015, la región Cusco aportaba el 4.8% del Valor Agregado Bruto Nacional, el tercer departamento en aporte al país. Además, es relevante conocer que en el período de 2008 a 2015, Cusco tuvo un crecimiento económico de 8.5% promedio anual. La actividad económica que más destacaba era la extracción de gas y minería con 48.4%; mientras que en segundo lugar estaba el sector construcción, con 7.7%; y en tercer puesto se situaba el comercio, que representaba el 7.4% del VAB regional (ver Tabla 4).

Se encontró que las instituciones financieras propias de la región Cusco son la Caja Municipal del Cusco y la Financiera Credinka, cuyos datos principales se presentan en la Tabla 5. Adicionalmente hay dos cooperativas de ahorro y préstamo, que no son supervisadas por la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP, por lo que no se tienen datos financieros de ellas. En base a la información de la Tabla 5 se conoce que la Industria Financiera en el Cusco representa 1.11% del total nacional de crédito y 1.13% del total nacional de depósitos para abril del 2017.

Tabla 4

Valor Agregado Bruto de la Región del Cusco, a Diciembre 2015

Actividades	VAB (miles de S/. de 2007)	Estructura (%)	Crecimiento promedio anual 2008-2015 (%)
Agricultura, ganadería, caza y silvicultura	984,116	4.7	1.0
Pesca y acuicultura	1,319	0.0	7.0
Extracción de petróleo, gas y minerales	10,141,320	48.4	13.6
Manufactura	1,032,231	4.9	(2.7)
Electricidad, gas y agua	182,648	0.9	6.9
Construcción	1,613,463	7.7	11.7
Comercio	1,560,069	7.4	6.8
+Transporte, almacén, correo y mensajería	839,158	4.0	7.7
Alojamiento y restaurantes	830,299	4.0	6.6
Telecomunicaciones y servicios de información	450,510	2.1	13.5
Administración pública y defensa	774,946	3.7	5.6
Otros servicios	2,556,199	12.2	5.0
Valor Agregado Bruto	20,966,278	100.0	8.5

Nota. Tomado de “Caracterización del departamento de Cusco,” por el Banco Central de Reserva del Perú, 2016 (<http://www.bcrp.gob.pe/docs/Sucursales/Cusco/cusco-caracterizacion.pdf>).

Tabla 5

Variables Principales de la Industria Financiera en el Cusco Abril-2017 (Millones de Soles)

Variable	Caja Municipal del Cusco	Financiera Credinka	Total de la Industria
Total créditos	1,908,550	700,665	2,609,215
Total depósitos	1,832,991	556,953	2,389,944
Patrimonio total	377,784	123,025	500,809
Ingresos financieros	129,724	52,328	182,052
Gastos financieros	28,777	16,608	45,385
Gastos administrativos	58,579	30,700	89,279
Utilidad	20,493	(6,992)	13,501

Nota. Adaptado de “Sistema financiero,” por la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP, 2017a (<https://www.sbs.gob.pe/principal/categoría/sistema-financiero/148/c-148>).

1.2 Conclusiones

La Industria Financiera en el Cusco tiene una baja participación de mercado ante el Sistema Financiero Nacional, lo cual está asociado al hecho que se encuentra integrado solo por una caja municipal, una empresa financiera y dos cooperativas de ahorro y crédito.

Mientras que el mayor aporte del sistema proviene de los bancos múltiples, que si bien tienen presencia en la región Cusco su oficina principal se encuentra en otro departamento. Debe aprovecharse el hecho de que hay un mercado en expansión, a tasas de 4% en créditos y 3% en depósitos, para impulsar la penetración regional.

La provincia de Cusco registró el 1.11% de participación en créditos y 1.13% de participación en depósitos a nivel nacional, lo que muestra una mínima participación en el sistema financiero peruano, considerando que la región cuenta con el atractivo turístico más solicitado en América Latina, y otros de gran valor cultural e histórico, lo que debería demostrar mayor inclusión financiera en empresas y personas naturales con la finalidad de incentivar la inversión y dinamizar la economía.

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

2.1 Antecedentes

Dentro de los antecedentes se tiene la planeación estratégica, que de forma independiente han desarrollado las organizaciones que integran la industria. Para el caso de Financiera Credinka (2017a) se encontró que su visión es: “Ser una de las principales instituciones financieras líder en micro finanzas en el Perú” (p. 1). Asimismo, se tiene que su misión es: “Creces, Crecemos” (Financiera Credinka, 2017b, p. 21). Donde el crecimiento de la institución se propone a través de mejoras en la productividad, mejoras de los procesos, crecimiento hacia otros territorios y segmentación de la propuesta de valor.

Del lado de la Caja Municipal de Ahorro y Crédito del Cusco (2016) se encontró la siguiente visión: “Ser reconocida por los clientes como la mejor opción financiera, brindando soluciones rápidas y cálidas” (p. 11). Y cuenta también con una misión: “Promovemos el desarrollo de nuestros clientes, a través de un servicio ágil y amigable, generando valor a la empresa y a la sociedad” (p. 11).

En la Cooperativa de Ahorro y Crédito Santo Domingo de Guzmán (2016b) la visión que prevalece es: “Al 2019, ser el modelo cooperativo exitoso del sur del país, con solidez financiera, socios y colaboradores satisfechos, contribuyendo al desarrollo de la sociedad” (p. 1). Al mismo tiempo que la misión que han publicado es: “Brindamos óptimas soluciones financieras a nuestros socios, alineando nuestros esfuerzos a sus necesidades, con productos y servicios competitivos con responsabilidad social” (Cooperativa de Ahorro y Crédito Santo Domingo de Guzmán, 2016b, p. 2).

Dentro de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Quillabamba-Quillacoop (2017), la visión de la organización es: “Ser la cooperativa de ahorro y crédito líder a nivel nacional, que brinda productos innovadores, como un modelo exitoso del cooperativismo peruano” (p. 1). Junto con la misión: “Promover el desarrollo económico y social de nuestros socios,

brindando soluciones financieras, con solidaridad, sostenibilidad, calidad y responsabilidad” (p. 2).

2.2 Visión

De acuerdo con D'Alessio (2015), con la visión se define el futuro que la organización espera tener. Al considerar esto, y tras la revisión de la situación general y los antecedentes de la Industria Financiera en el Cusco, se propone la siguiente visión, a ser lograda en un plazo de 10 años, para lo cual se incrementarán los créditos y las obligaciones con el público a una tasa promedio anual del 10% en el período 2017-2027: Al 2027, la industria financiera en la región Cusco será reconocida por generar las mejores opciones de apoyo económico para la ejecución de diversos proyectos, que se destaque por altos estándares de eficiencia operativa, y además por el compromiso, transparencia en busca de generar la confianza de todos los consumidores en sus necesidades financieras.

2.3 Misión

Según indicó D'Alessio (2015), en la misión se define el segmento de mercado que se atiende así como los productos que la industria ofrece, además se mencionan los principales atributos de sus recursos, como tecnología y colaboradores. Es importante mencionar y definir cuál va a ser su ventaja competitiva y lo que persigue la organización. Entonces, siguiendo los nueve criterios que D'Alessio (2015) especificó se ha construido la siguiente misión para la Industria Financiera en el Cusco (ver Tabla 6):

Brindar a ciudadanos, familias y empresas cusqueñas productos innovadores de captación y colocación de fondos, así como brindar las oportunidades financieras desarrollando sus ventajas competitivas, generando crecimiento y rentabilidad, con tecnología emergente que permita ofrecer nuevos canales de comercialización y un manejo eficiente de la información, garantizando el profesionalismo, compromiso y confianza del sector contribuyendo al crecimiento económico con responsabilidad social.

Tabla 6

Análisis de la Misión de la Industria Financiera en el Cusco

Criterio	Enunciado de la misión
1 Clientes-consumidores	Micro y pequeñas empresas, clientes individuales en áreas urbanas y rurales
2 Productos, bienes o servicios	Opciones innovadoras de captación y colocación
3 Mercados	Todo el Perú
4 Tecnologías	De punta, que permitan ofrecer nuevos canales de comercialización
5 Objetivos de la organización	Crecimiento y rentabilidad
6 Filosofía de la organización	Generar confiabilidad
7 Autoconcepto	Eficiente
8 Preocupación por la imagen pública	Responsabilidad social
9 Preocupación por los empleados	Desarrollo profesional

2.4 Valores

Los valores son estándares o lineamientos que son utilizados por las personas para definir cuáles comportamientos o situaciones son deseables por la organización y cuáles no son admisibles (D'Alessio, 2016). En base a los valores que la Caja Municipal de Ahorro y Crédito del Cusco [CMAC] (2016) tiene, se han desarrollado los siguientes principios clave para la Industria Financiera en el Cusco:

Integridad y honestidad: Con un accionar transparente en todo momento, ser leales a la organización y a los clientes.

- Calidad: Brindar un servicio con excelencia, ejecutar las actividades con efectividad y eficiencia.
- Confianza: Al ser congruentes entre las acciones y los mensajes que se emiten, se logrará que los consumidores confíen en la industria y sus entidades.
- Innovación: Tomar acción, ser proactivos al crear nuevas soluciones.
- Respeto: Hacia las ideas de todos, de forma inclusiva.

- Desarrollo humano: Capacitar continuamente a los colaboradores y motivarlos para brindar un servicio de alta calidad a los clientes.

2.5 Código de Ética

Se crea el Código de Ética de la Industria Financiera en el Cusco, para afirmar sus valores, estableciendo claramente cuál es el comportamiento que se considera ético. Esto define los derechos y deberes, así como aquello que se acepta y lo que no (D'Alessio, 2015).

Este código es:

- Conservar el medio ambiente, mediante un uso eficiente de los recursos, exigir lo mismo a los clientes.
- Generar trabajos dignos, que promuevan el desarrollo de los individuos, con pagos ajustados al mercado laboral.
- Competir siendo transparentes, leales y honestos, de acuerdo a la legislación y normativa del mercado.
- Manejar la información de los clientes de manera confidencial.
- Rechazar cualquier acto de colusión o corrupción.
- Rechazar la discriminación, independientemente de su motivo.

2.6 Conclusiones

En este capítulo, se ha creado una visión en consideración a todas las empresas que conforman la Industria Financiera en la región Cusco, planteando que en el año 2027 será la segunda a nivel nacional, en participación a la cartera de créditos y depósitos. El enfoque seguirá enmarcado en las micro y pequeñas empresas, así como personas naturales con finalidad de brindar productos adecuados a sus necesidades, para promover el desarrollo socio económico regional regidos por valores como la calidad, la innovación y respeto.

Capítulo III: Evaluación Externa

3.1 Análisis Tridimensional de la Naciones

3.1.1 Intereses nacionales. Matriz de Intereses Nacionales (MIN)

Según Nuechterlein (1973; citado en D'Alessio, 2015), el interés nacional es la fuente donde comienza el diseño y establecimiento de las metas de política exterior del Estado moderno. Al respecto, constituyen los intereses fundamentales que un país tratará de lograr, sin importar su costo. En esta etapa, el Estado diseña y establece las metas y objetivos de su plan estratégico con respecto a su posición frente a sus intereses con el exterior, luego busca las mejores herramientas para conseguirlos. El Perú cuenta con un Plan Estratégico de Desarrollo Nacional en la cual se presentan seis ejes estratégicos (Centro Nacional de Planeamiento Estratégico, 2011):

Eje estratégico 1 - derechos humanos e inclusión social. Consiste en establecer los derechos esenciales de todos, sin distinción alguna; lo cual comprende aspectos políticos, económicos y civiles, entre otros. A través de este eje se tiene que lograr el desarrollo humano pleno en nuestra sociedad sin restricción de los derechos y deberes responsablemente y que la economía del Perú sea equitativa y que ofrezca mejores oportunidades a todos; es decir, que el país debe tener una economía que le permita competir con éxito, una infraestructura adecuada para el desarrollo productivo nacional, junto con acceso a los servicios.

Eje estratégico 2 - oportunidades y acceso a los servicios. Para Stiglitz (2003) está demostrado que la disposición y acceso conjunto a infraestructura vial y de telecomunicaciones, así como a servicios de transporte, energía eléctrica y saneamiento tendrá un fuerte impacto positivo en la calidad de vida de los ciudadanos. Si a esto se le suma la implementación de políticas de lucha contra la pobreza con programas productivos y autosostenibles, el impacto será aun mayor. Por lo tanto, con la aplicación de este eje se

garantiza el acceso a servicios de calidad que permitan desarrollarse plenamente a las sociedades para tener las capacidades y los derechos en condiciones de equidad para conseguir las mejores oportunidades.

Eje estratégico 3 - Estado y gobernabilidad. De acuerdo al modelo de gobernabilidad utilizado por el Banco Mundial, este modelo enfoca la gobernabilidad para un país a través de cinco temas específicos como: la representatividad política, la gestión pública, el Estado de Derecho, la seguridad nacional y la presencia e imagen del Perú en el escenario internacional. En este eje, a través del modelo del Banco Mundial, se precisan aspectos netamente políticos, económicos e institucionales, a través del cual se exigen gobiernos democráticos, institucionalidad pública que valora índices de opiniones directas de los ciudadanos y también índices de calidad en los servicios básicos. Con relación al estado de derecho, está ligado a la seguridad ciudadana donde se toman indicadores que miden el estado de derecho y el control de la corrupción, todos elaborados por el banco mundial.

Eje estratégico 4 - economía diversificada, competitividad y empleo. Después de las grandes y acertadas reformas que se realizaron en materia económica y de seguridad nacional en la década de los 90, el país se ha abierto a los mercados internacionales de manera positiva, y llega a calificaciones BBB+ (Economía con alto grado de inversión y con poco riesgo y adecuada capacidad de pago por la agencia de calificación de riesgo país como la Standard & Poor's (S&P) con un crecimiento promedio del PBI del 6% hasta el 2011, y una abrupta desaceleración en el gobierno pasado).

Según D'Alessio (2017), en su libro *Índice de Competitividad Regional del Perú* precisa los siguientes pilares del ICRP: (a) *economía* en el que mide el tamaño de la economía regional y su capacidad de lograr un crecimiento sostenible; (b) *empresas* con el cual se mide la productividad regional y las capacidades e indicadores de gestión; (c) *gobierno* con el que se mide los recursos que dispone cada región y su nivel de autonomía

fiscal; (d) *infraestructura* que mide la capacidad de cada región con respecto a su red vial, generación de energía, transporte, infraestructura para el turismo y redes de comunicación; (e) *persona* que mide la competitividad de la educación escolar, superior y sus logros en la formación laboral y su acceso a los servicios de salud. Cabe indicar que el departamento de Lima tiene 73.43 puntos en el ranking del ICRP, y la provincia constitucional del Callao con 51.90 puntos, con relación a Cusco, que está con 35.06 puntos en el 2016.

Eje estratégico 5 - desarrollo territorial e infraestructura productiva. Según la información oficial del INEI (2015), la región de Cusco ha tenido crecimiento de casi 10%, por lo que se le considera la región que más creció frente al resto en función a datos porcentuales. Este aspecto del crecimiento en el interior del Perú es heterogéneo porque la diferencia de sus cinco pilares es notable en su productividad. Los objetivos del eje cinco son: (a) desarrollar el territorio con la implementación de infraestructura física productiva, (b) crecimiento económico, (c) seguridad social, e (d) institucional en todos los niveles. Desarrollar redes mancomunidades regionales sostenibles productiva y competitivas.

Eje estratégico 6 - ambiente, diversidad biológica y gestión del riesgo de desastres. Esta parte está orientada a cuidar los patrimonios intangibles existentes como los recursos ambientales y a mitigar los riesgos que puedan hacer daño de actividades planificadas y de desastres naturales. En el país todos deben de ser conscientes sobre la contaminación de los recursos hídricos, la proliferación de enfermedades causadas por la contaminación atmosférica a través de todas las actividades, contaminación y pérdidas por los desastres naturales. Por la falta de la planificación en la conservación y prevención del medio ambiente el Perú pierda casi el 4% del PBI, cabe mencionar que este año el país tiene una fuerte tarea de reconstruir sistemas mejorados de infraestructura dañada por los desastres que ocurrieron entre diciembre de 2016 y abril de 2017.

Según el Plan Estratégico Sectorial Multianual del sector de Relaciones Exteriores

PESEM (2015), que tambien reúne los objetivos estratégicos del CEPLAN (2015), se han estructurado a través de seis ejes estratégicos: (a) democracia y Estado de derecho; (b) equidad y justicia social; (c) Estado eficiente, transparente y descentralizado; (d) competitividad del país; (e) enfoque territorial, y (f) desarrollo sostenible. Desde estos ejes estratégicos el CEPLAN propone retos con proyecciones a futuro en todas las áreas del desarrollo productivo del país de manera integrada y coherente. En este proyecto se elabora La Matriz de Interés Nacionales comunes y opuestos con los demás países (ver Tabla 7).

Tabla 7

Matriz de Intereses Nacionales

Intereses nacionales	Intensidad del interés			
	Supervivencia (crítico)	Vital (peligroso)	Importante (serio)	Periférico (molesto)
1.- Reducción de la pobreza e inclusión social.		+ Argentina + Chile + España + EE.UU.	+ Brasil + Bolivia + Ecuador + Colombia	+ Italia
2.- Educación de calidad e igualdad de oportunidades			+ Argentina + Brasil + Bolivia + Ecuador + Colombia + Chile	+ EE.UU. + U.E.
3.- Economía y competitividad			- Chile + EE.UU. + China	+ Argentina + Brasil + Bolivia + Ecuador + Colombia
4.- Estado y gobernabilidad	+ Chile		+ Ecuador	+ Argentina + Brasil + Bolivia + Colombia - Venezuela
5.- Desarrollo regional e infraestructura			+ Chile + Brasil	+ Argentina + Bolivia + Ecuador + Colombia
6.- Intensidad de las exportaciones				+ Ecuador + Colombia + Chile
7.- Reducción de la tasa de desempleo			- Chile - Argentina	- España

Nota.. +comunes, -opuestos.

3.1.2 Potencial nacional

A continuación, se hace el análisis del potencial nacional, a través de siete dominios. Esto permite encontrar las oportunidades y fortalezas que tiene Perú en áreas tan distintas como la organización, la tecnología o la economía.

Dominio geográfico. El Perú cuenta con una poderosa estrategia por su ubicación dentro de la cuenca del pacífico y en la parte centro de Sudamérica. Según el *Informe anual* de ProInversión (2017), la ubicación con respecto a los países más ricos del mundo es la mejor por lo que se aprovecha su participación en el Foro de Cooperación Asia Pacífico (APEC), la Comunidad Andina de Naciones (CAN) y las firmas de Tratados de Libre Comercio (TLC) con los Estados Unidos, La Unión Europea, y el resto de los países socios comercialmente.

El Perú cuenta con tres regiones naturales: (a) costa con 15'087,282 ha, 2,500 Km de litoral y 52 valles; (b) sierra, con 35'906,248 ha, casi el 30% del territorio nacional, y alberga el 36% de la población; y (c) selva, con 77'528,030 ha. En total, el país cuenta con 128.5 millones de hectáreas, ubicándose así en el noveno lugar a nivel mundial en cuanto a disposición de bosques naturales y el segundo en América del Sur. De los 128,5 millones de ha, ocho millones tiene el potencial para cultivos agrícolas, 18 millones tiene potencial para pastizales, 49 millones tiene el potencial para actividades forestales sostenibles y 54 millones como tierras protegidas. En cuanto a su Organización Geográfica el país cuenta con 24 regiones y una Provincia Constitucional (Callao).

Dominio demográfico. Según datos indicados por el Centro Nacional de Planeamiento Estratégico (CEPLAN, 2011), en el 2007 la población peruana fue de 28'221,000 habitantes, con una proyección al 2021 de 33'149,000 habitantes, y con 40'111,000 habitantes para el 2050; estimado con una tasa de crecimiento de 1.1% promedio por periodo, lo cual es menor con relación a los ultimos 70 años. Según el Instituto Nacional

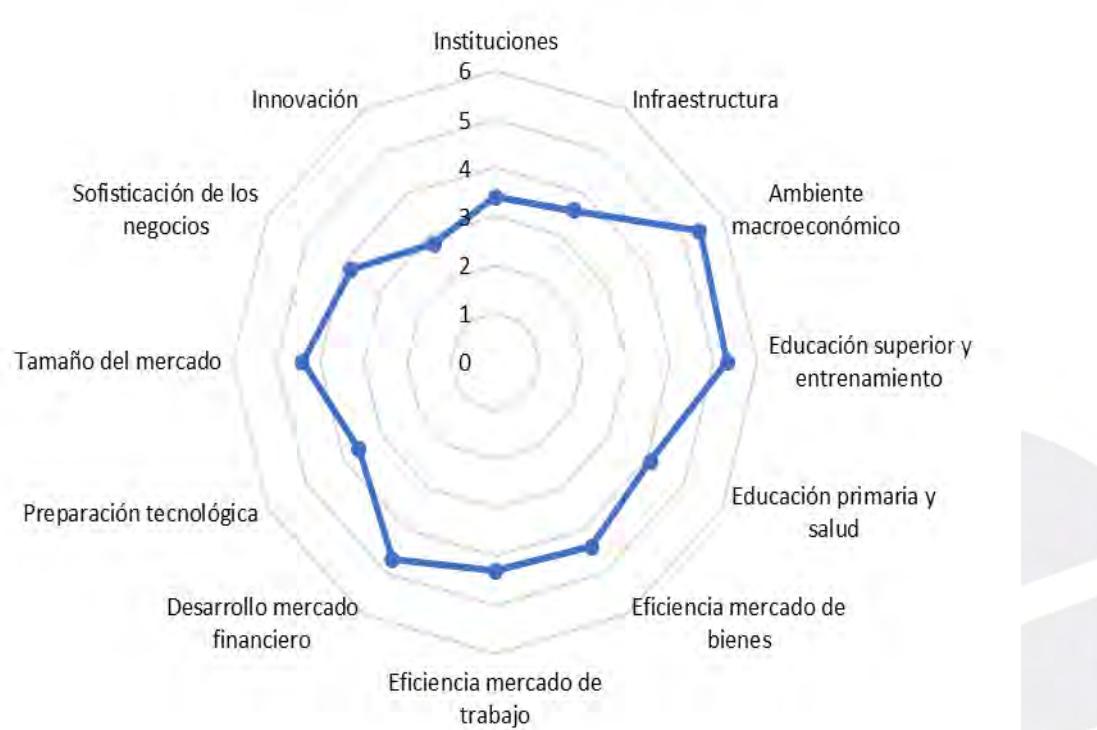
de Estadística e Informática (INEI, 2017), a mayo de 2017 la población es de 32'144,086 habitantes, con una población masculina que representa el 50.1% y la población femenina el 49.9%. Para el 2017 se proyectan 218,630 nacimientos y 60,338 muertes; con respecto de los movimientos al exterior se estima una migración negativa neta de 16,933 personas y por lo tanto, se generará un crecimiento poblacional de 141,359 habitantes.

Dominio económico. El contexto nacional de 2015 presentó comportamientos dispares a nivel económico, político y social. La economía internacional estuvo plagada de comportamientos exacerbados por la volatilidad generada por posibles cambios en la política monetaria de la Reserva Federal de Estados Unidos, el cual transmitió incertidumbre a los mercados financieros, bursátiles y cambiarios en países desarrollados y emergentes (Caja Municipal de Ahorro y Crédito del Cusco, 2016).

Durante el 2015, Estados Unidos mostró un consistente crecimiento económico, lo que se tradujo al cierre del año en un incremento de la tasa de referencia en un intervalo de 0.25% - 0.50%, y generó un incremento en el costo de los préstamos, así como en los rendimientos que perciben los inversionistas. Por lo tanto, en este período se impulsó la migración de flujos de efectivo e inversiones, desde América Latina hacia Norteamérica. En este contexto, el PBI del Perú se elevó cerca del 3%, con el impulso del sector primario que aumentó en 5.6%, mientras que el sector no primario se elevó en 2.1%. Hubo aumentos en pesca, electricidad y minería, pero se dieron disminuciones en construcción y manufactura (Caja Municipal de Ahorro y Crédito del Cusco, 2016).

Dominio tecnológico/científico. Según Schwab (2016), en el *Global competitiveness report 2016–2017*, el Perú ocupó el puesto 88 de 138 países, con una puntuación de 3.6 que se califica desde uno a siete en el noveno pilar que se refiere a la preparación tecnológica. Simultáneamente, se ubicó en el puesto 119 en lo relacionado a innovación, con una puntuación de 2.8. En la Figura 6 se muestra la calificación de los 12 pilares evaluados y se

puede notar claramente el desequilibrio en los pilares nueve, 11 y 12. Dentro de la innovación, se encuentra la mayor deficiencia, lo que incluye la sofisticación en los negocios. Entonces, es en estos puntos donde el país debe centrar sus mejores estrategias para lograr ser una economía cada vez más productiva.



*Figura 6. Visión general de los pilares de la competitividad del Perú, 2016-2017
Adaptado de The global competitiveness report 2016–2017 (p. 294), por A. Schwab, 2016, Lima, Perú: Autor.*

Dominio organizacional. Según el Artículo 43 de la Constitución Política del Perú el estado peruano es indivisible y unitario, con un gobierno único, que pretende ser descentralizado, representativo de los peruanos y organizado en poderes independientes. Por un lado se tiene la distribución del gobierno en tres niveles que son: nacional, regional y local. Adicionalmente, hay en el país tres poderes, que son el ejecutivo, legislativo y judicial, que funcionan de manera autónoma, y ejercen la supervisión entre sí. En la Figura 7 se presenta la manera en que se integran estos tres poderes y cómo se reparten las funciones por competencias.

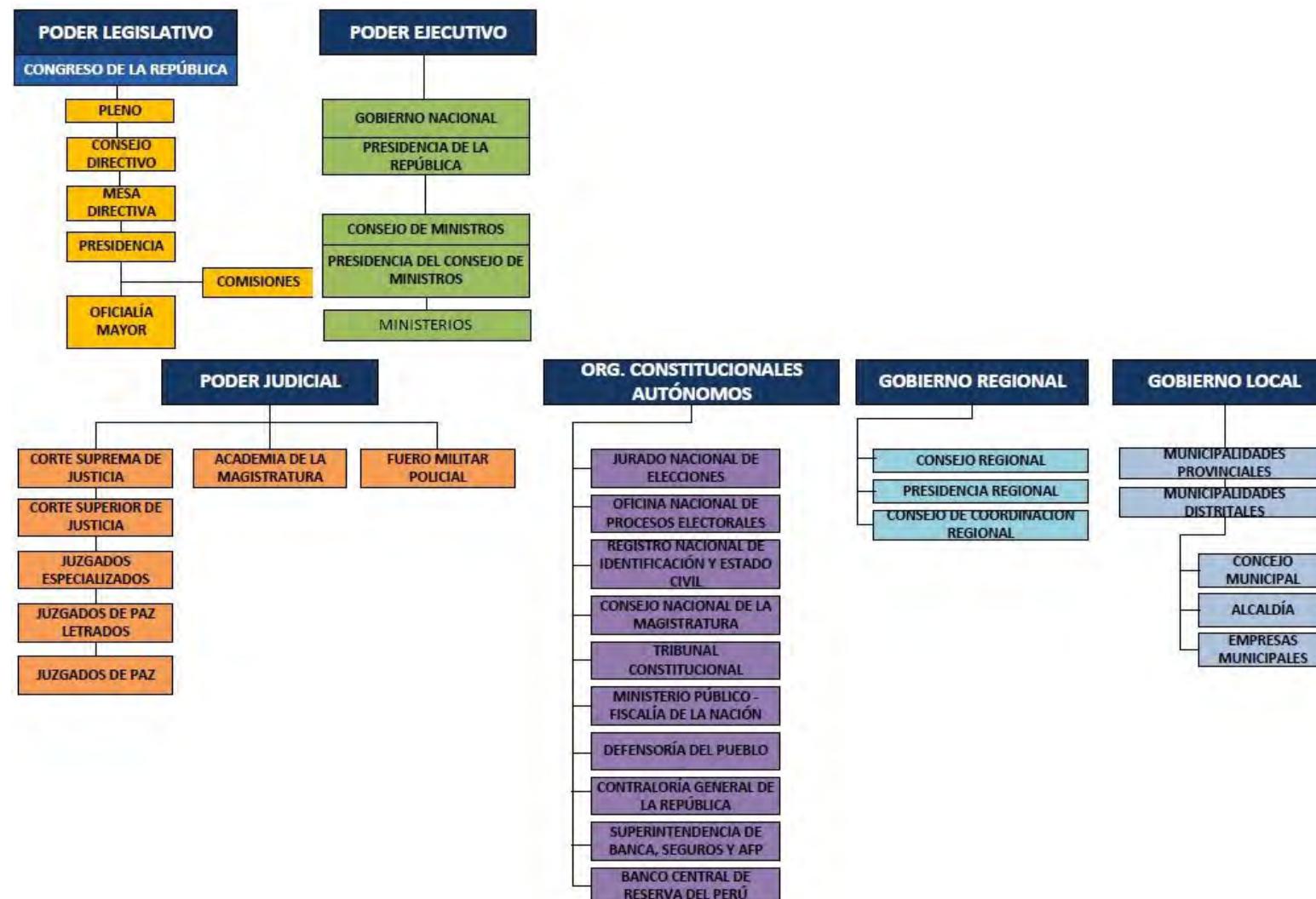


Figura 7. Organigrama del Estado peruano.

Adaptado de “Organigrama del Estado,” por la Secretaría de Gestión Pública de la Presidencia Del Consejo De Ministros, 2013.

Adicionalmente, se consideran a los denominados Órganos Constitucionalmente Autónomos como: (a) el Jurado Nacional de Elecciones - JNE, (b) la Oficina Nacional de Procesos Electorales - ONPE, (c) el Registro Nacional de Identificación y Estado Civil - RENIEC, entre otros. Con respecto a los sistemas administrativos del Estado peruano, el Artículo 46 de la Ley 29158, Ley Orgánica del Poder Ejecutivo y todo su sistema de administración regulan la utilización de los recursos en todas las entidades del Estado peruano promoviendo la eficacia y eficiencia. Los sistemas administrativos de uso nacional están referidos de la siguiente manera:

- Gestión de recursos humanos
- Abastecimiento
- Presupuesto público
- Tesorería
- Endeudamiento público
- Contabilidad
- Inversión pública
- Planeamiento estratégico
- Defensa judicial del Estado
- Control
- Modernización de la gestión pública

Dominio histórico/psicológico/sociológico. Cotler (1980) identificó y describió a sociedades pluriculturales como el Perú como sociedades excluidas a causa de que el poder está en gente que no tiene sus bases culturales sólidas; es decir, personas y grupos débiles donde el poder económico externo absorbe las costumbres para rentabilizar de mejor manera.

Según datos emitidos por diarios nacionales en el año 2017 el flujo de turistas ha incrementado en promedio del 7.8%, los dos principales países de origen del turismo

extranjero son Chile y Estados Unidos. Son muchas las razones por las cuales los turistas prefieren visitar el país, como el pasado arqueológico, su riqueza natural, su pluriculturalidad, su exquisita gastronomía y la amabilidad de su gente. Según las estadísticas, en el año 2015 llegaron al Perú más de 3.4 millones de turistas internacionales.

Dominio militar. Según el Ministerio de Defensa (2010) en el *Libro blanco de la defensa nacional*, el dominio militar está conformado por los ministerios de Guerra, Marina y Aeronáutica; a lo cual se le suma el Comando Conjunto de las Fuerzas Armadas. Además, el sistema militar nacional también tiene la Secretaría de Defensa Nacional y varios órganos de consulta o asesoría, con los cuales se desarrollan funciones de planeación, ejecución y control.

El cuerpo de la Alta Defensa lo integran el Ministro de Defensa, Viceministro de Asuntos Logísticos y de Personal (VALP), Viceministro de Asuntos Administrativos y Económicos (VAAE) y el Secretario General. Los órganos consultivos los dirige el Consejo Superior de Defensa integrado por el Ministro de Defensa, quien también lo preside, así como por diversos viceministros, junto con los directores de los distintos cuerpos militares y el Secretario General del Ministerio. En conjunto, corresponde a las instituciones que integran el sistema militar garantizar la seguridad del estado peruano, resguardando sus fronteras y el territorio nacional (Ministerio de Defensa, 2010).

3.1.3 Principios cardinales

Los principios cardinales muestran que el fundamento de la política exterior son las relaciones entre las naciones y su comportamiento se puede analizar desde los siguientes puntos de vista (D'Alessio, 2015):

Influencia de terceras partes. En esta parte y con los actores externos, el país está enfocado en planear su crecimiento económico al proyectar sus relaciones con agentes internacionales a través de la integración a los bloques comerciales, según Hurtado (2015) los

principales bloques comerciales son: (a) el North American Free Trade Agreement (NAFTA), integrado por los países de México, Canadá y los Estados Unidos; (b) La Unión Europea (UE) conformado por 27 países del continente europeo, entre los que se destacan Alemania, Francia, Italia y Holanda; y (c) el Foro de Cooperación Económica Asia-Pacífico (APEC) que está conformado por 21 economías y consolida el desarrollo y crecimiento de las naciones del Pacífico, que promueve el intercambio comercial y la cooperación entre sus miembros, así como coordinaciones en aspectos económicos. Además, Perú forma parte de la Comunidad Andina de Naciones (CAN), y de la Unión de Naciones Sudamericanas (UNASUR), entre otros.

Para el año 2016, las exportaciones han crecido en los sectores de minería con un incremento de 14.4%, mientras que las ventas de productos tradicionales del agro aumentaron en 21.4% y las de productos no tradicionales en 6.1%. Sobre los envíos de bienes primarios que sumaron hasta US\$ 25,291 millones, el crecimiento fue del 11%. Entonces, los sectores de minería y agro tuvieron un resultado positivo, mientras que la pesca se contrajo en 9%, y las exportaciones de petróleo y gas se redujeron en 3.3% (“ADEX: Exportaciones peruanas,” 2017). Los principales mercados destino de las exportaciones peruanas son China, Estados Unidos, Suiza, Canadá Corea del Sur y Japón (ver Tabla 8).

Lazos pasados y presentes. La historia es el mejor reflejo de lo que como nación es en la actualidad. El 27 de enero del 2014 el Perú y Chile lograron sanar una controversia que duró muchos años, en materia de territorialidad marítima dentro de la frontera del océano. Los datos indican que dicho conflicto viene desde aproximadamente el año 1985, el mismo que fue resuelto a través de un fallo limítrofe ante la Corte Internacional de la Haya. Este suceso ayudará a mejorar las relaciones entre ambos países y fomentará los lazos de cooperación frente a escenarios presentes hacia un futuro de bienestar nacional. Pero en febrero del 2015 ocurrió un lamentable suceso de espionaje a la fuerza naval del Perú por

parte de los chilenos, después de intentos de esclarecimiento se pudo superar el problema de la mejor manera para evitar un enfrentamiento bélico.

Tabla 8

Exportaciones FOB según País de Destino, 2015 y 2016

País y producto	Millones de \$		Variación porcentual	
	Dic. 2015	Dic. 2016	Dic. 16 / Dic. 15	Ene-Dic. 16 / Ene-Dic. 15
China				
Cobre	720.4	811	12.6	55.6
Plomo	103.7	76.4	-26.3	-13.8
Harina de pescado	10.3	49.8	381.8	-19.6
Zinc	101.1	34.2	-66.2	-61.7
Gasolina sin plomo	22.7	23.6	3.8	-3.1
Hierro	18.3	22.7	23.7	-2
EE.UU.				
Uvas	98.9	119.5	20.8	15.7
Oro	26.2	99.2	278.3	86.9
Gasolina sin plomo	19	95.4	402.7	55.5
Espárragos	23.5	24.4	3.7	-5.5
Otros minerales	8.7	20.8	138.2	92.9
Mangos y mangostanes	10.3	20.6	100.1	7.3
Corea del Sur				
Cobre	27.6	78.1	183.5	37.9
Gas natural	17.7	64	262	358.5
Zinc	31.6	48.5	53.5	22.2
Japón				
Cobre	83.5	92.5	10.7	26.4
Gas natural	0	55.7	0	0
Gasolina sin plomo	22.3	23	3.4	294.9
España				
Gas natural	13.4	47.3	252.4	111.2
Zinc	42.6	47.3	10.9	29.7
Calamar, jibia, pota	2.8	8.3	199.8	6.5
Suiza				
Oro	170.4	135.5	-20.4	-10.9

Nota. Adaptado de “Trademap,” por el International Trade Center, 2017.
[\(<http://www.trademap.org/Index.aspx?AspxAutoDetectCookieSupport=1>\)](http://www.trademap.org/Index.aspx?AspxAutoDetectCookieSupport=1)

Contrabalance de intereses. Este tercer principio cardinal propuesto por Hartmann (1975; citado en D’Alessio, 2015) está relacionado con el análisis de las ventajas

comparativas frente al costo comparativo de las alternativas políticas; es decir, que a través de este principio cada país debe encontrar en sus relaciones con los demás las mejores ventajas estratégicas que puedan utilizar para conseguir los mejores beneficios, siempre tomando en cuenta el costo al que se ejecuta. Al igual que en un proceso de negociación cada país debe evaluar a otros países y cuáles son las ventajas comparativas que se pueden obtener de esa relación o acuerdo.

Al tomar como caso a Perú y Chile, a través del ejecutivo están planificando un acuerdo de integración en materia económica, política y de medio ambiente. Con Brasil se comparte una extensa línea de vías de comunicación conectadas por tres carreteras internacionales por el norte, el centro y el sur, según las últimas declaraciones del presidente peruano, se está planeando interconectar al Perú con el resto de los países de Sudamérica mediante líneas férreas de transporte para dinamizar la economía dentro de la región y así se pueda enfrentar a los mercados mundiales en grupo. El beneficio del costo de la inversión siempre será un factor crítico de evaluación.

Conservación de enemigos. En el escenario mundial, muchos de los países que participaron en las guerras mundiales han alcanzado prosperidad económica, tecnológica, educativa, salud y seguridad nacional por que mantener enemigos te hace competitivo frente al resto del entorno. La rivalidad no solo debe ser bélico, sino en todo el pilar de interés nacional. El Perú ha mantenido distancia a pesar de las buenas relaciones comerciales frente al resto de los países vecinos y el resto del mundo por razones estratégicas de estar alerta y anticipar ante cualquier evento, en materia económica siempre está entre la quinta mejor economía de América Latina, el primero en crecimiento de PBI en los últimos años, ha crecido en las ratios de productividad nacional y regional, la educación está mejorando, a pesar de que la seguridad interna es crítica es uno de los países donde la calidad de vida está por encima del promedio.

3.1.4 Influencia del análisis en la Industria Financiera en el Cusco

De acuerdo con la Asociación de Bancos del Perú (2017), se refleja claramente el impacto de las variables analizadas dentro de la Industria Financiera en el Cusco:

El bajo crecimiento de la economía local, sumado a las condiciones externas adversas en el resto del mundo, afectaron el ritmo de expansión de los créditos. Una situación que llevó a que el nivel de la morosidad se eleve paulatinamente. A pesar de que el contexto no era el más favorable, la profundización de los servicios financieros continuó aumentando, abriendo la posibilidad para que más peruanos tengan acceso al sistema financiero formal. Además, la adecuada regulación y supervisión de las autoridades competentes aunada a las políticas prudenciales aplicadas por las entidades financieras han permitido que el sistema en su conjunto cumpla con holgura los requisitos de capital y liquidez exigidos por la Superintendencia de Banca y Seguros (SBS), manteniendo así su fortaleza y solidez. (Asociación de Bancos del Perú, 2017, p. 1)

A pesar de que el sistema administrativo peruano funciona con estilos jerárquicos en la cadena de mandos y estructura organizacional, es aun vertical. El Perú es un país integrado en materia financiera; es decir, todo el aparato financiero privado y estatal de las 24 regiones del Perú está sistematizado por canales muy bien sofisticados de alta calidad tecnológica. A esta ventaja se suman las instituciones reguladores del aparato financiero de gran prestigio nacional e internacional que hacen valer los derechos de los consumidores por encima de todas las entidades financieras. La influencia que causan los ejes estratégicos entre naciones es ayudar a identificar las oportunidades y amenazas que existen en la industria del sector financiero a nivel nacional y regional con intereses comunes; es decir, los países deben de tener políticas democráticas e institucionalidad en sus organizaciones públicas para interactuar con eficacia con sus similares del exterior, debe tener equidad y justicia social

para que todos los ciudadanos tengan acceso a los recursos financieros a las mejores tasas del mercado con regulaciones exigentes. Un Estado debe hacer lucha frontal contra la burocracia y la corrupción para que sea un país cada vez más productivo con índices de competitividad altos con programas estratégicos de desarrollo productivo sostenible.

Los elementos del potencial nacional ayudan a identificar el mercado como entes directos de consumo de los bienes y servicios; la capacidad territorial, climas y biodiversidad; debe ser consiente y se capaz de medir su micro y macro economía para administrarlas eficientemente en favor de toda la sociedad con la disposición de la mejor tecnología para que el proceso sea rentable. Por lo tanto, los ejes estratégicos y los elementos del potencial nacional nada son sin un apalancamiento financiero para su planeamiento e implementación.

3.2 Análisis Competitivo del País

Para la competitividad del país se deben considerar las recomendaciones que Michael Porter hizo para el Perú (“Una nueva estrategia,” 2010). El gurú hizo críticas al modelo peruano y enfatizó dos puntos. Primero, que a pesar que el Perú ha crecido económicamente en los últimos años, no es un crecimiento auto sostenible, sino que dependía directamente de las exportaciones de materias primas con poco valor agregado. Mientras que lo segundo estaba relacionado con el aspecto social de las desigualdades, que es un mal endémico y causa mucho daño a la productividad del país desde los sectores más populares.

Porter (2010) planteó que los países como el Perú deberían especializarse en la producción de bienes y servicios donde son líderes en la disposición de los factores como capital, tierra, mano de obra, biodiversidad, etc. De esta forma el Perú se insertará en los mercados internacionales con índices de competitividad exigidos, el Perú exporta en promedio del 70% de materias primas del total de exportaciones. Por lo tanto, se plantea reducir ese volumen y aprovechar el capital y la ubicación para darles un mayor valor agregado y desarrollar ventajas competitivas (VC) propias en el país a través de las empresas,

porque lo que lo hará próspero es la capacidad de las empresas nacionales de llegar a elevados niveles de productividad utilizando eficientemente todos los recursos (“Una nueva estrategia,” 2010).

D’Alessio (2015) planteó el diamante de la competitividad donde define las fortalezas de las ventajas competitivas en las naciones, las mismas que se utilizan para realizar el análisis competitivo del Perú. Estos factores son: (a) condiciones de los factores; (b) condiciones de la manda; (c) sectores afines y auxiliares; y (d) estrategia, estructura, y rivalidad en las empresas.

3.2.1 Condiciones de los factores

Los factores que determinan la competitividad de un país son diversos (ver Tabla 9). Ahora bien, con respecto a las finanzas públicas, en el 2016, el Perú ocupó el puesto 22 entre 61 países analizados. En efecto, perdió competitividad desde el 2013 cuando se encontraba en la séptima posición. También ha retrocedido varias posiciones en cuanto al factor empleo, marco institucional, desempeño económico y eficiencia en los negocios. Cabe anotar que no hubo avances significativos en ninguno de los factores.

Comparado con los otros países de la región, el Perú ocupa una posición nacional desfavorable, solamente supera a Venezuela, Argentina y Brasil. En relación a Chile, se ubica casi 20 posiciones detrás, y 10 debajo de México (ver Figura 8). Esto implica que otros países resultan más atractivos para los inversionistas extranjeros que el Perú. También se visualiza cómo el país ha perdido casi 20 posiciones desde el año 2008 en cuanto a competitividad y atraktividad.

3.2.2 Condiciones de la demanda

Se presenta la Figura 9, donde se observa cómo el Producto Bruto Interno peruano tiene un comportamiento que sigue la misma tendencia de la demanda interna: Ha incrementado todos los años desde el 2000, excepto los años 2001 y 2009. Durante el año

2009, el Perú fue afectado por la contracción o disminución de la demanda internacional, que se dio como consecuencia de una crisis financiera mundial que comenzó con la bancarrota de Lehman Brothers, una banca de inversión (Alegria, 2013).

Tabla 9

Factores que Definen la Competitividad del Perú, Período 2010 - 2016

Factores	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Desempeño económico	28	20	26	32	46	50	50
Economía doméstica	37	35	37	33	32	51	45
Comercio internacional	40	50	53	55	57	58	56
Inversión extranjera	43	40	41	42	41	45	43
Empleo	7	5	12	9	14	16	26
Precios	17	5	9	27	49	31	37
Eficiencia del gobierno	35	36	27	33	33	37	41
Finanzas públicas	10	7	8	7	8	11	22
Política fiscal	29	28	29	28	28	32	28
Marco institucional	44	47	42	41	44	48	49
Legislación para los negocios	45	42	38	40	37	39	39
Marco social	38	38	43	53	54	56	58
Eficiencia en los negocios	42	39	40	41	43	50	50
Productividad y eficiencia	40	47	47	52	50	50	55
Mercado laboral	46	48	45	38	37	44	47
Finanzas	37	31	37	38	45	44	48
Prácticas gerenciales	48	44	40	47	48	51	52
Actitudes y valores	36	33	32	26	35	40	41
Infraestructura	57	58	59	60	60	60	59
Infraestructura básica	55	54	53	57	54	53	58
Infraestructura tecnológica	56	57	59	60	60	60	60
Infraestructura científica	58	59	59	60	60	60	59
Salud y medio ambiente	46	48	46	47	47	48	49
Educación	51	55	55	55	58	59	58

Nota. Tomado de *IMD World Competitiveness Yearbook 2016* (p. 6), por F. A. D'Alessio, 2016, Lima, Perú: CENTRUM Publishing.

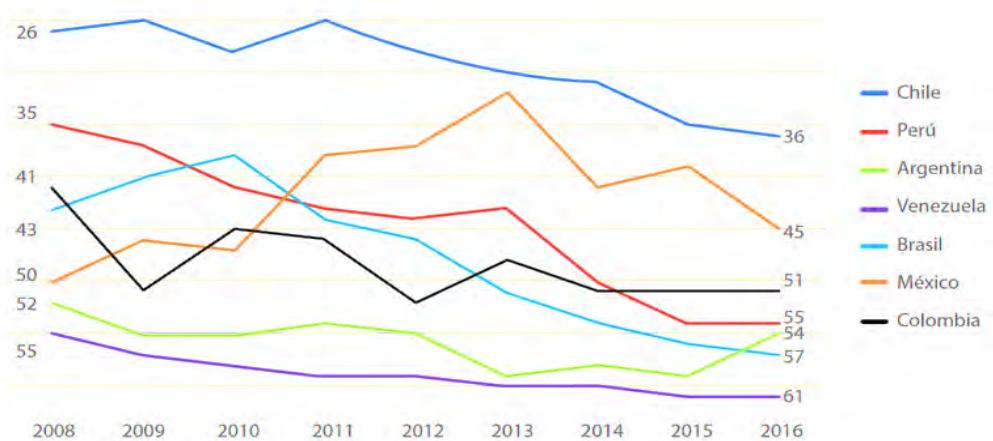


Figura 8. Evolución de países de América Latina en el ranking 2008-2016
Tomado de *IMD World Competitiveness Yearbook 2016* (p. 4), por F. A. D'Alessio, 2016, Lima, Perú: CENTRUM Publishing.

Desde el año 2014 se observa una desaceleración, ante la cual los esfuerzos del gobierno por estimular la economía parecen no haber dado el resultado esperado, a pesar de que el consumo público haya incrementado en 10.1% en el 2014, y 9.5% en el 2015. De ahí que el Ministerio de Economía declarara que la prioridad está en incrementar el nivel de inversión privada, ya que esto impulsará el crecimiento de la economía nacional (“Editorial de gestión,” 2014). Sin embargo, la inversión bruta interna se ha reducido en los años 2014 y 2015 (ver Tabla 10). A lo cual se debe añadir la contracción en la inversión extranjera, que se redujo en 11% durante el último período, si se tiene en cuenta que la inversión hacia toda América Latina decreció en 21%. Por lo tanto, se establece que se trata de un proceso global de desaceleración económica, el cual no se limita al Perú (Comisión Económica para América Latina y el Caribe [CEPAL], 2015).

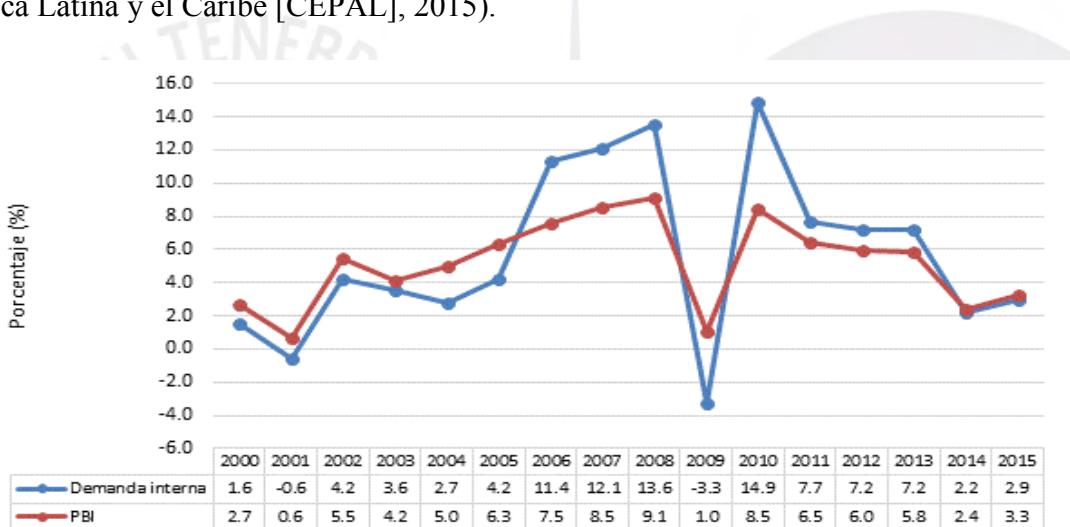


Figura 9. Cambio anual de la demanda interna, en porcentaje
Adaptado de “Estadísticas económicas. Cuadros anuales históricos,” por el Banco Central de Reserva del Perú (BCRP), 2017 (<http://www.bcrp.gob.pe/estadisticas/cuadros-anuales-historicos.html>).

3.2.3 Estrategia, estructura y rivalidad de las empresas

Según D’Alessio (2015), este punto está referido a la forma en que las características del país promueven o no la creación de empresas, y a los efectos que tienen sobre su gestión, así como al nivel de competencia que hay en el mercado. El Banco Mundial (2016a) analizó 189 economías, ubicó al Perú en la posición 50 con respecto a las facilidades que se brindan

para crear empresas y ponerlas en funcionamiento. En el año 2016, el país perdió cinco posiciones, lo que fue causado por la falta de modificaciones en las condiciones nacionales, mientras que otras economías implementan mejoras continuamente.

Tabla 10

Crecimiento Anual de la Demanda Interna, el Consumo Privado, el Consumo Público y la Inversión Bruta Interna 2012-2015 (Porcentaje)

Elemento	2012	2013	2014	2015
Demanda interna	7.2	7.2	2.2	2.9
Consumo privado	6.1	5.3	4.1	3.4
Consumo público	8.1	6.7	10.1	9.5
Inversión bruta interna	9.4	11.6	-4.6	-0.9

Nota. Adaptado de “Estadísticas económicas. Cuadros anuales históricos,” por el Banco Central de Reserva del Perú (BCRP), 2017 (<http://www.bcrp.gob.pe/estadisticas/cuadros-anuales-historicos.html>).

En el índice de facilidad para hacer negocios, se abordan 10 aspectos (ver Tabla 11). Los resultados indican que el Perú retrocedió en seis de dichos aspectos, especialmente en lo que concierne a la obtención de electricidad al haber retrocedido 13 puestos. Le sigue el retroceso de ocho puestos en el factor apertura de empresas, donde tomó el puesto 97. Al mismo tiempo, hubo avances en lo relacionado al pago de impuestos. Se concluye que el Perú solo presentó una posición favorable en la obtención de créditos, así como también en el registro de propiedades, aunque en ambos elementos se registraron retrocesos en el año 2016.

Tabla 11

Metodología Doing Business: Facilidades para Hacer Negocios en el Perú

Elementos	2016	2015	Cambio
Apertura de una empresa	97	89	-8
Manejo de permisos de construcción	48	45	-3
Obtención de electricidad	64	51	-13
Registro de propiedades	35	34	-1
Obtención de crédito	15	12	-3
Protección de los inversionistas minoritarios	49	46	-3
Pago de impuestos	50	58	8
Comercio transfronterizo	88	88	Sin cambio
Cumplimiento de contratos	69	69	Sin cambio
Resolución de la insolvencia	74	74	Sin cambio

Nota. Tomado de “Doing business: Facilidad para hacer negocios en Perú,” por el Banco Mundial, 2016a (<http://espanol.doingbusiness.org/data/exploreeconomies/peru>).

En América Latina, los países que presentan más dificultades para hacer negocios son Venezuela, Bolivia y Nicaragua; en tanto Panamá, Colombia, Chile y Perú se ubican dentro de una misma categoría, solamente son superados por México. En la Tabla 12, en relación con la apertura de una empresa, se observa que en el Perú solo existen seis procedimientos, hecho favorable, pero que toma 26 días; mientras que en Chile, Panamá y México demora al cabo de seis días. En general, se puede afirmar que es una debilidad la posición que el Perú ocupa en cuanto a la facilidad para hacer negocios en el país.

Tabla 12

Facilidades para Iniciar un Negocio en el Perú, Doing Business

	Perú	Argentina	Brasil	Chile	Colombia	México	Panamá
Iniciar negocio (<i>ranking</i>)	97	157	174	62	84	65	44
Número de procedimientos	6.0	14.0	11.0	7.0	8.0	6.0	5.0
Días que dura el trámite	26.0	25.0	83.0	5.5	11.0	6.3	6.0
Costo (% de ingreso per cápita)	9.8	9.7	3.8	0.7	7.5	17.9	6.3
Capital mínimo pagado (% de ingreso per cápita)	0.0	2.3	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0

Nota. Tomado de “Doing business: Facilidad para hacer negocios en Perú,” por el Banco Mundial, 2016a (<http://espanol.doingbusiness.org/data/exploreeconomies/peru/>).

3.2.4 Sectores relacionados y de apoyo

Según Porter (2015), sobre los sectores afines y auxiliares, enseña que los usuarios finales, así como los proveedores que están localizados unos cerca de los otros se benefician de un flujo rápido de información, así como de costos de transporte menores. Pero lo más importante es que la comunicación constante da espacio para el intercambio de ideas y la innovación. Los sectores relacionados y de apoyo son muy importantes y su diversidad y calidad dependen de cada industria, en estos últimos tiempos estos sectores afines y auxiliares trabajan bastante en su alcance, los cuales llegan a nivel regional, nacional e internacional.

Para la Industria Financiera en el Cusco es muy importante contar con estos sectores relacionados y de apoyo porque todas siempre buscan financiar la ejecución de sus proyectos de inversión para lograr apalancarlos eficientemente. En ese sentido, influyen recíprocamente

en su desarrollo, dado que mediante préstamos y captaciones permiten dinamizar sus actividades económicas en inversiones para la ejecución de sus proyectos, como pueden ser los casos de servicios, agricultura, ganadería, transporte, construcción, entre otros.

En la Tabla 13 se reconocen y clasifican los sectores relacionados y de apoyo para la Industria Financiera en el Cusco, estas actúan como socios estratégicos como proveedores de dinero a través de depósitos y como usuarios a través de préstamos para el desarrollo de sus actividades en inversión y capacidad de liquidez.

Tabla 13

Exportaciones por Grupos y Sectores FOB, en Miles de US\$ para la Región del Cusco

Grupo	Estructura %	Diciembre		Enero - Diciembre	
		2014	2014	2015	2014
Productos tradicionales	99,1	80 993	110 803	1 224 589	1 118 256
Agrícolas	0,6	332	87	7 763	6 377
Mineros	98,4	80 661	110 716	1 216 826	1 111 879
Productos no tradicionales	0,9	844	4 606	11 568	27 956
Agropecuarios	0,7	618	767	8 526	8 733
Textiles	0,1	107	58	1176	1335
Maderas y papeles, y sus manufacturas	0,0	2	0	11	6
Químicos	0,0	10	157	95	1 267
Minerales no metálicos	0,1	59	46	801	726
Sidero-metalúrgico y joyería	0,0	9	639	103	1 415
Metal-mecánicos	0,0	0	2 827	393	14 019
Otros	0,0	39	112	463	455
Total exportaciones	100,0	81 837	115 409	1 236 157	1 146 212

Nota. Tomado de la "Estudios Económicos," por Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria [SUNAT], 2015.

3.2.5 Influencia del análisis en la Industria Financiera en el Cusco

La Influencia del análisis en el Sector Financiero de Cusco se visualiza desde dos puntos clave según Porter (2015); primero, que a pesar que el Perú creció su economía en los últimos años el problema aún es crítico porque esta no es sostenible por depender directamente de las exportaciones de materias primas con poco valor agregado; y segundo, en lo social la brecha de desigualdad es un mal que hace daño a la *productividad* del país, y

también, a los sectores financieros regionales y cómo no decir que la influencia es directa en la Industria Financiera en el Cusco. Para mitigar las influencias negativas se plantea una recomendación viable en todos los sectores productivos del país, el cual consiste que las empresas deben especializarse y lograr la excelencia en sus productos para tener los factores de las demandas bien controlados y todo esto será posible al utilizar eficientemente los recursos con las que se cuenta. Pero también la relación de los factores políticos es crítica porque de nada servirá plantear las mejores estrategias en los procesos productivos de las empresas si los órganos de gobierno no serán competitivos, por eso se exige que las instituciones públicas sean menos burócratas y la corrupción sea erradicada. Los elementos planteados por el profesor Fernando D'Alessio deben ser integradas a través de un sistema simplificado y funcional en beneficio directo de todos los sectores industriales para que aporten con mayor fuerza a los intereses del estado peruano.

3.3 Análisis del Entorno PESTE

Este análisis está orientado a una evaluación de factores claves externos de la Industria Financiera en el Cusco. Según D'Alessio (2015), los factores externos se tienen que analizar con un enfoque integral u holístico, a través de la evaluación de cinco fuerzas, lo que se conoce como análisis PESTE: (a) políticas, (b) económicas, (c) sociales, (d) tecnológicas, y (e) ecológicas.

3.3.1 Fuerzas políticas, gubernamentales, y legales (P)

Según los reportes del Banco Mundial (2016), el 65% de las empresas en el Perú son informales y la mayor parte tienen menos de cinco trabajadores. El problema de la informalidad en el Perú es crítico a tal punto que llega a posiciones en un ranking donde solo supera a Ecuador y República Dominicana en las mejores prácticas de formalismo, de nada sirve o hasta se estima que es peor que el Estado Peruano estimule la creación de pequeñas

empresas sin darles pautas de formalismo; es decir, en el Perú los gobiernos se han enfocado en tener más empresas, pero no en combatir la informalidad.

Existen las modificaciones a la Ley de Promoción de la Competitividad, Formalización y Desarrollo de la Micro y Pequeña Empresa y del Acceso al Empleo Decente, conocida como Ley de MYPE, la cual permitió que 170,000 empresas de estos tamaños se formalizaran. Esta Ley, publicada en el 2014, es muy importante porque ayuda a reducir la informalidad y obliga a que las micro y pequeñas empresas (MYPES) tengan sus registros contables y sus flujos de caja bien controlados y se han proyectado de que el 5% de los 2.5 millones de MYPES sean formalizados. En el Perú, las MYPE proveen empleo al 60% de la fuerza laboral nacional que está ocupada. Del total de MYPES, en función del número de trabajadores, un 98.1% son micro y sólo el 1.7% se consideraba como pequeña empresa. Mientras que en relación con las ventas, 72.6% de las MYPE tenían ingresos inferiores a 13 unidades impositivas tributarias (UIT), y solamente 0.74% lograban vender por encima de las 1,700 UIT (Andina, 2013).

Legalmente, el sistema financiero peruano se rige bajo las leyes de la Constitución Política del Perú en su Título III: Del Régimen Económico, en el artículo 84º establece: El Banco Central es persona jurídica de derecho público. Tiene autonomía dentro del marco de su Ley Orgánica. La finalidad del Banco Central es preservar la estabilidad monetaria. Sus funciones son: regular la moneda y el crédito del sistema financiero, administrar las reservas internacionales a su cargo, y las demás funciones que señala su Ley Orgánica.

Asimismo, la Constitución establece en su artículo 87º como ente regulador a la Superintendencia de Banca, Seguros y Administradores Privadas de Fondos de Pensiones, el cual tiene la misión de ejercer el control de las empresas bancarias, de seguros, de administración de fondos de pensiones, y de las demás que reciben depósitos del público y aquellas conexas o similares.

Las principales leyes del Sistema Financiero y del Sistema de Seguros y Orgánica de la Superintendencia de Banca y Seguros se basan en lo siguiente:

- Ley General del Sistema Financiero y del Sistema de Seguros y Orgánica de la SBS, Ley 26702.
- Ley Orgánica del Banco Central de Reserva del Perú, Ley 26123.
- Ley de los Sistemas de Pagos y de Liquidación de Valores, Ley 29440.
- Ley del Dinero Electrónico, Ley 29985, Ley que regula las características básicas del dinero electrónico como instrumento de inclusión financiera.
- Ley de las Operaciones de Reporte, Ley 30052.

De acuerdo a leyes internacionales y las buenas prácticas, Basilea III, contiene el marco internacional y seguimiento del riesgo de liquidez, en el cual refuerza las normas internacionales de capital y liquidez con el fin de promover un sector bancario más eficiente.

En ese sentido, los entes reguladores y pertinentes del sector financiero peruano mediante estas reformas internacionales mejoran la capacidad del sistema bancario para absorber perturbaciones procedentes de tensiones financieras o económicas, y reducir los posibles riesgos (Comité de Supervisión Bancaria de Basilea, 2011).

La recuperación de la institucionalidad del país a causa del fuerte resquebrajamiento de los actos de mega corrupción a nivel internacional. Es lógico que la eficiencia del gobierno aumenta mientras mejor se confronta la corrupción que debilita el mejor aprovechamiento y utilización de los recursos nacionales. Según Macera (2015), la corrupción es una de las inquietudes más graves que tienen los peruanos. Mientras que para el año 2010, el 47% de la población consideraba que la corrupción era uno de los tres principales problemas de la nación, para el año 2015 este porcentaje se había elevado a 52%.

Cada día hay más preocupación por encontrar negociados en cada licitación, licencias mal emitidas, trámites más burocráticos, concesiones privadas descabellados y funcionarios

públicos sin moral ni ética. Según la Procuraduría Anticorrupción al (2015), el 92% de los alcaldes del país (casi 1,700 de los 1,841) tenían procedimientos de investigación abiertos, por supuestos actos de corrupción, asociados a malversación de fondos o negociaciones no convenientes para su jurisdicción, entre otras causales. En la Figura 10 se puede notar la percepción de corrupción hacia los funcionarios públicos, así como inequidad en los servicios públicos, considerando la policía, el sistema judicial, aduanas y migraciones, ministerios, gobiernos municipales, centros de estudios estatales, hospitales y servicios básicos; y la percepción de corrupción en los países de la región. Es lamentable que el Perú sea considerado el 5to país más corrupto después de Venezuela, Colombia, Argentina y Guyana.

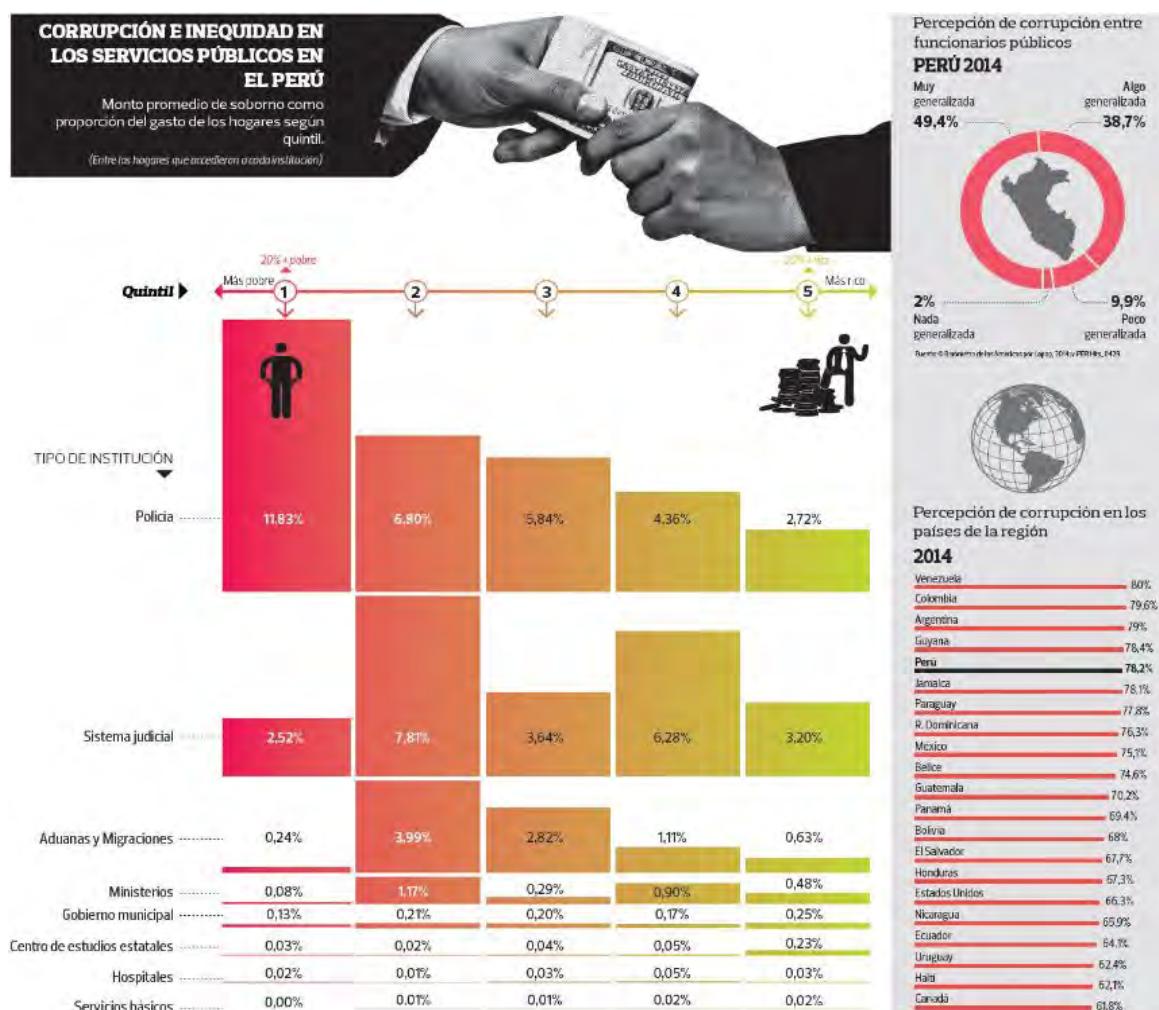


Figura 10. Percepción de corrupción del Perú y América Latina en el año 2014
Tomado de “*¿Cuál es el costo de la corrupción en el Perú?*,” por D. Macera, 2015
(<http://elcomercio.pe/politica/actualidad/costo-corrupcion-peru-informe-385423>).

3.3.2 Fuerzas económicas y financieras (E)

El Perú después de haber derrotado el terrorismo y haber superado las hiperinflaciones en la década de los noventas, ha logrado hacer crecer su Producto Bruto Interno a una tasa promedio del 9%. Mientras que la inflación y la deuda pública fue controlada, en los niveles bajos y todo esto fue reflejado en la casi estabilidad de las tasas de cambio. Según el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI, 2017), desde el 2004 hasta el 2014 el PBI del país había crecido en promedio un 6%, equivalente a US\$ 200,000 millones. En América del Sur, Perú fue uno de los países que manejó mejor su crecimiento, (ver Figura 11). Entre la Figura 11 y la Figura 12, se confirma que el desempeño económico del Perú es favorable, aun cuando el crecimiento actual no tiene un ritmo similar al de hace varios años (ver Figura 12).

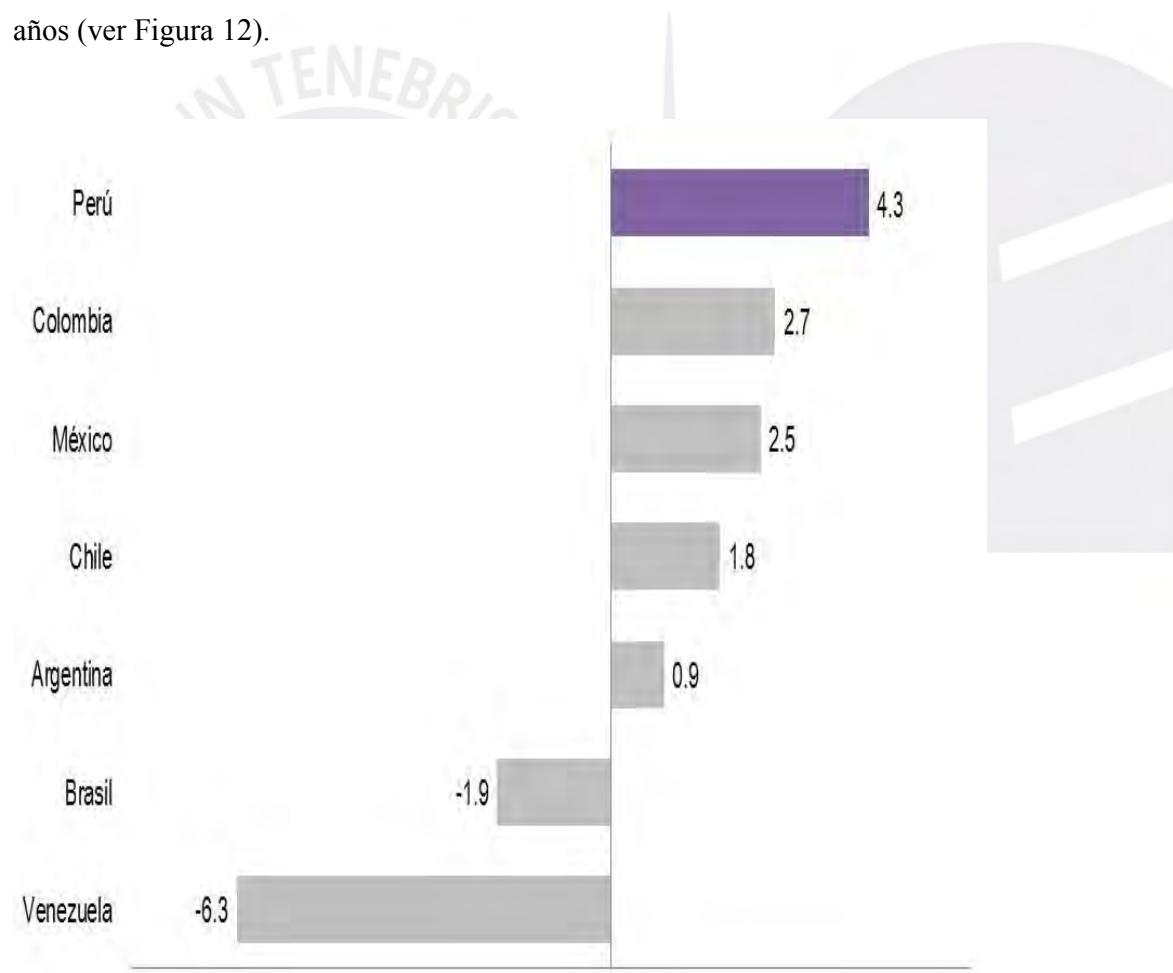


Figura 11. Tasas de crecimiento económico de América Latina 2016-2017
Tomado de “Fondo Monetario Internacional – FIM,” por ProInversión, 2017

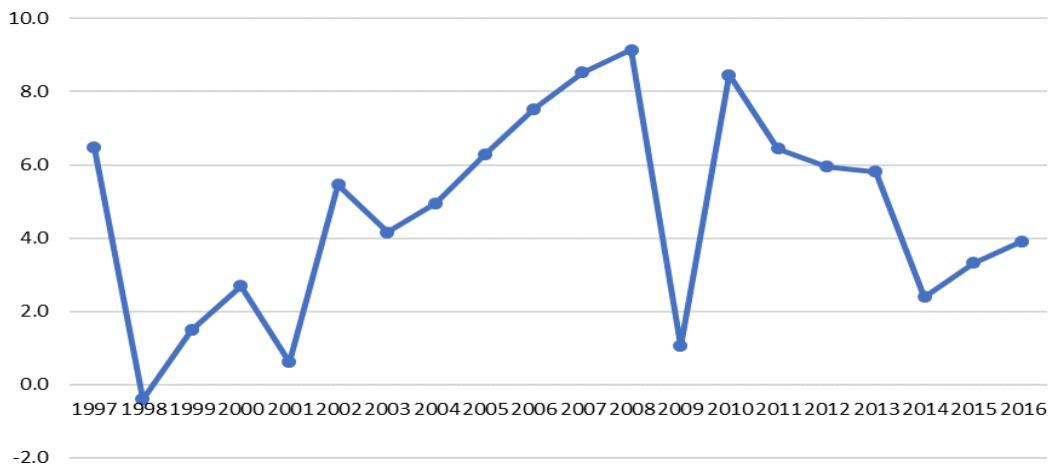


Figura 12. Variación anual del PBI peruano, en porcentaje

Adaptado de “Estadísticas económicas. Cuadros históricos anuales,” por el Banco Central de Reserva del Perú, 2017 (<http://www.bcrp.gob.pe/estadisticas/cuadros-anuales-historicos.html>).

Según las estadísticas de la evolución del ingreso per cápita real, en el 2013 a nivel nacional ascendió a S/ 819, lo que mostró un aumento de 0.8% respecto al año anterior debido al incremento en el área rural de 2.7%. En la siguiente Figura 13, se muestra la evolución porcentual del gasto real per cápita según ámbito geográfico, en el cual la Sierra rural muestra mayor crecimiento con 7.2%, la Selva rural con 4.9% y la Sierra urbana con 3.9%.

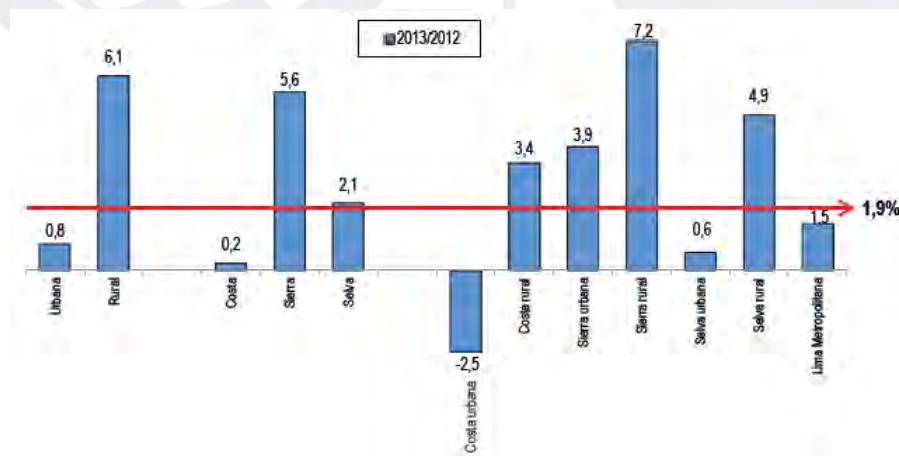


Figura 13. Perú: Evolución del Gasto Real Per Cápita, Segundo Ámbito Geográfico 2013-2012 Tomado de “Evolución del Gasto, Ingreso y Líneas de Pobreza 2013” del Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2013

(https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1169/cap02.pdf).

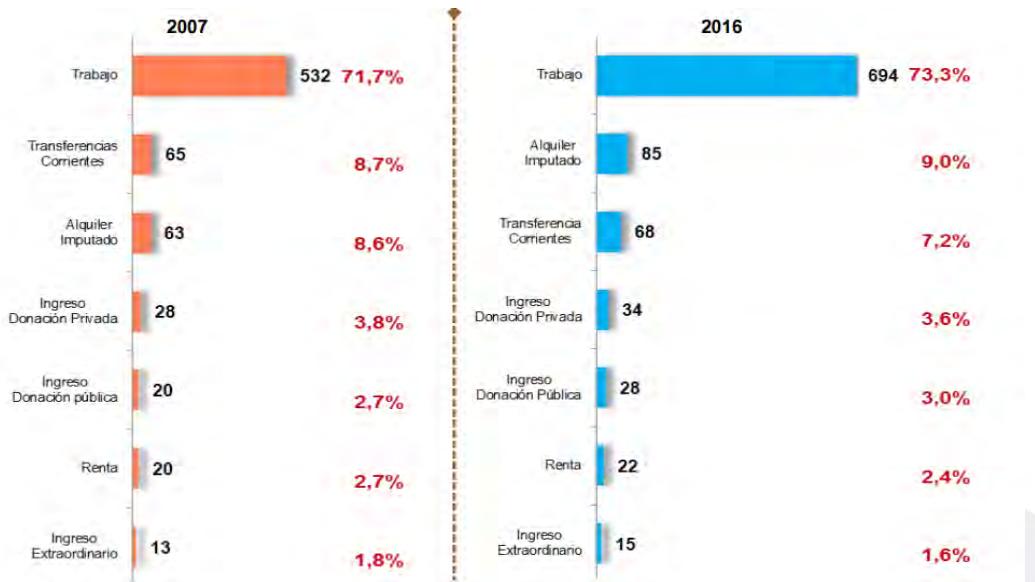
3.3.3 Fuerzas sociales, culturales, y demográficas (S)

Según el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI, 2017), en el Perú la distribución de la población según área de residencia es: 72% en el área urbana y 28% en el área rural. Con lo que respecta al gasto real promedio per cápita mensual para el 2016 es de S/. 712 con un incremento de 2.0% respecto al 2015. Mientras que en relación con el área de residencia urbana se alcanzó a S/. 807 soles, y en el área rural fue de S/. 394 que es 50% menor con respecto al área urbano. Por lo tanto, haciendo comparaciones del gasto real promedio con relación al 2015 el crecimiento en el área urbana fue de 1.8% y en el área rural de 1.2% llegando a la conclusión de que los más vulnerables a ser víctimas de la pobreza son los que menos han crecido.

Con relación a las regiones naturales el gasto real promedio per cápita en la costa fue de S/. 834 soles, en la sierra de S/. 573 y en la selva de S/. 534 aquí se encuentran datos certeros para tomar decisiones en función de los consumidores de productos financieros en la región del Cusco. Para el año 2016 el ingreso real promedio mensual per cápita era de S/. 947 el mismo que creció en 3.2% con respecto al 2015. En la Figura 13 se muestra la estructura del ingreso real per cápita, según tipo de ingreso 2007-2016. Los ingresos a comparación con el año 2015 en todos los rubros han crecido, siendo el ingreso extraordinario el que más ha crecido con 13.8%, seguido por el ingreso por donación pública con 12.7%, ingreso por donación privada 6.5%, trasferencias corrientes con 4.5% y por trabajo en 2.6% (INEI, 2017).

Gracias al crecimiento económico del país se ha reducido la pobreza y se ha mejorado las condiciones de vida de la población, entre el 2009 y 2013 la incidencia de la pobreza ha disminuido en 9.6% a nivel nacional con 5.2% en el área urbano y 18.7% en el área rural. En la Tabla 14 se muestran datos detallados en torno a los indicadores de los cambios en el país, donde se aprecia como las condiciones de vida de la población, en término de acceso a los servicios públicos, se ha elevado. En el año 2016, el 20.7% de la población (6'518,000

personas), se encontraban en situación de pobreza, con un nivel de gasto por debajo del costo de la canasta básica de consumo compuesto por alimentos y no alimentos. En el último año, la pobreza se redujo en 1.1%, lo que indica que 264,000 salieron de esta condición, dejando de ser pobres.



*Figura 14. Estructura del ingreso real per cápita, según tipo de ingreso, 2007-2016
Tomado de “Encuesta nacional de hogares,” por el INEI, 2017
(http://webinei.inei.gob.pe/anda_inei/index.php/catalog/249)*

Tabla 14

Evolución de la Pobreza y Calidad de Vida de la Población del Perú

Indicador	2009%	2013%	2014	Variación 2013-2009 %	Variación 2014-2009 %
Crecimiento económico acumulado		29.4	32.4	6.6	5.8
Disminución de la pobreza	33.5	23.9	22.7	-9.6	-10.8
Desnutrición crónica	18.3	13.1	10.7	-5.2	-7.6
Población rural	27.7	24.3	23.8	-3.4	-3.9
Ingreso real promedio (S/.)	765	866	875	13.2	14.4
Gasto real promedio (S/.)	584	658	661	12.7	13.1
Población ocupada (miles)	14,758	15,684	15,797	6.3	7.0
Más hogares cuentan con:					
Luz eléctrica	86.4	92.1	92.9	5.7	6.5
Agua	74.7	83.2	85.8	8.5	11.1
Servicio higiénico	62.8	67.5	67.7	4.7	4.9
Telefonía celular	67.0	82.0	84.9	15.0	17.9
Internet	11.0	22.1	23.5	11.1	12.5
Tasa neta de asistencia escolar inicial	66.3	74.6	77.2	8.3	10.9
Población afiliada a Essalud	21.2	24.4	24.6	3.2	3.4
Población con algún seguro de salud	60.5	65.5	69.0	4.9	8.5

Nota. Tomado de “Mapa de Pobreza Provincial y Distrital,” por Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2015.

3.3.4 Fuerzas tecnológicas y científicas (T)

El 12 de marzo de 2015, en la ciudad de Lima, el gobierno del Perú aprobó la Ley de Promoción de la Investigación Científica, Desarrollo Tecnológico e Innovación Tecnológica. Con la cual, las empresas lograrán disminuir su impuesto a la renta hasta en un 175% de los gastos que realicen en ciencia, desarrollo tecnológico e innovación, dejando el control a la CONCYTEC. Con este sistema de incentivos las empresas podrán ejecutarlos directamente o a través de centros de investigación científica, centros de innovación tecnológica o centros de desarrollo en esta misma materia.

Para ser parte de este beneficio no importa el tamaño de la empresa ni su localización geográfica o a que sector industrial pertenezcan. Sin embargo, estas innovaciones tecnológicas tendrán que estar calificadas por el Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología e Innovación Tecnológica (CONCYTEC) o cualquier otra organización, dependiendo de la naturaleza de cada proyecto. Este beneficio se aplicará hasta el final del ejercicio del 2019 pudiendo ampliarse su aplicación dependiendo de los resultados que se tenga.

Según Scimago Institution Rankings – SIREI (2014), en el Perú las cuatro instituciones con mayor disposición tecnológico son: (a) Pontificia Universidad Católica del Perú en el puesto 185, (b) Universidad Cayetano Heredia en el puesto 393, (c) Ministerio de Salud y (d) Universidad Nacional Mayor de San Marcos ambos en el puesto 402. Con relación al ranking en conocimiento en innovación son: (a) Pontificia Universidad Católica del Perú en el puesto 282, (b) Universidad Cayetano Heredia está en el puesto 285, (c) Ministerio de Salud está en el 286, y (d) Universidad Nacional Mayor de San Marcos en el puesto 286. Por lo tanto, son instituciones que hacen el esfuerzo por mejorar los ratios de innovación y tecnología.

El gobierno peruano incentiva la inversión en innovación, en concordancia con la Ley 30309, con lo que pretende ejecutar medidas tributarias a favor de inversionistas que apuestan

por los startups en innovación, dado que la inversión en innovación y desarrollo (I+D) representa solo el 0.08% del PBI, en lo que la inversión pública es ocho a diez veces mayor que la inversión privada. Ante estas estadísticas, el gobierno se encuentra brindando incentivos en los sectores con beneficios tributarios de hasta 175% del gasto incurrido en Investigación y Desarrollo del Impuesto a la Renta, según indicó Gonzalo Villarán, director general de Innovación (“Produce: Empresas que inviertan en startups, 2017, 22 junio).

3.3.5 Fuerzas ecológicas y ambientales (E)

En el Perú el efecto del cambio climático es crítico y se puede notar con claridad en las variaciones de las estaciones anuales, que afecta directamente a los actores en el sector agropecuario, pesca, minería, turismo, industria alimentaria y todos los sectores que estén involucrados en la cadena productiva. En estos últimos meses, el Perú ha sido azotado por los efectos directos del cambio climático, se dieron las inundaciones nunca antes registrados en la historia, inundaciones de ciudades costeras, perdidas de inmensas áreas de cultivo, destrucción de establos ganaderos, destrucción de viviendas, carretas, puentes, vehículos; dejando en una situación no reversible para la economía nacional.

Para afrontar la crisis, el gobierno central ha designado a través del Ministerio de Economía y Finanzas, la suma de S/ 20,000 millones para un plan de reconstrucción y ayuda a los sectores más vulnerables. Según D'Alessio (2015), el Perú se proyecta en pérdidas monetarias desde el 2010 hasta el 2050, a causa del cambio climático aproximadamente US\$ 855,000 millones.

Las prácticas de responsabilidad social son un mero formalismo hasta ahora en el país, ni las empresas más grandes practican con rigor, pero; esto debe cambiar desde las organizaciones más pequeñas, grandes hasta los hogares, en el país se tiene acceso al bono del carbono, eco eficiencia y los eco negocios, a través de los cuales se espera aprovechar al máximo todas estas pérdidas.

3.4 Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE)

En la Tabla 15 se presenta la MEFE de la Industria Financiera del Cusco, donde se muestran las oportunidades y amenazas que la organización enfrenta. A cada uno de estos factores determinantes de éxito se le asignó un peso y un valor, para luego calcular la ponderación. El resultado final obtenido es una media de 2.24, cercano al promedio 2.50, lo que indica que no se maximiza el aprovechamiento de las oportunidades.

Tabla 15

Matriz EFE de la Industria Financiera del Cusco

Factores determinantes de éxito	Peso	Valor	Ponderación
Oportunidades			
1 Crecimiento de la economía y zonas emergentes.	0.12	4	0.48
2 Reducción de la pobreza con aumento en la calidad de vida, crecimiento de clase baja y media con mayores ingresos.	0.10	3	0.30
3 Marco legal que promueve la innovación, con beneficios tributarios	0.09	2	0.18
4 Mejor capital bancario de acuerdo con lo estipulado en Basilea II.	0.07	2	0.14
5 Grandes inversionistas buscando oportunidades en el País y las regiones.	0.07	2	0.14
6 Mejor calificación de riesgo país	0.06	2	0.12
Subtotal oportunidades	0.51		1.36
Amenazas			
1 Informalidad que llega al 65% de las unidades económicas	0.12	3	0.36
2 Corrupción, que está considerada entre los tres principales problemas del país, limitando la eficiencia del Estado	0.10	1	0.10
3 Disparidad entre el ingreso urbano y rural	0.08	2	0.16
4 Sistemas financiero de Departamentos de referencia con tecnologías superiores (Lima, Arequipa, Trujillo, entre otros)	0.07	2	0.14
5 Daños al ecosistema, a la infraestructura y a la economía en general, como consecuencia de fenómenos naturales	0.07	1	0.07
6 Mayor crecimiento de entidades de servicios financieros no vigiladas	0.05	1	0.05
Subtotal amenazas	0.49		0.88
Total	1.00		2.24

3.5 La Industria Financiera en el Cusco y sus Competidores

Según Porter (2015), la competencia o la búsqueda de beneficios debe incentivar a las empresas a revisar más allá de los competidores que están consolidados, considerando también a los clientes y a los proveedores, junto con los productores de bienes o servicios sustitutos. La oportunidad en el análisis de los competidores radica en la combinación de las cinco fuerzas que determina la estructura de una industria y le recibe la forma adecuada según se van implementando mejores estrategias. Son innumerables los factores que determinan la competitividad y rentabilidad de una industria, pero, el más importantes es la estructura de la Industria Financiera del Cusco.

3.5.1 Poder de negociación de los proveedores

El poder de negociación de los proveedores se genera cuando una empresa o una industria cuentan con una mínima cantidad de proveedores de los servicios y productos, en este caso para el sector financiero del Cusco. En la Industria Financiera en el Cusco el poder de negociación es bajo por el lado de los proveedores, porque los servicios y bienes que este sector requiere tienen una alta oferta en el país como los servicios de mensajería, de seguridad, transporte, empresas de limpieza, proveedores de insumos para oficina, empresas de tecnología, telecomunicación, mano de obra, publicidad y servicios virtuales.

Considerando que el bajo poder de negociación de los proveedores es lo mismo a nivel nacional e internacional, porque el sistema y la estructura del sector financiero en cualquier parte es similar. Todo esto con una sola excepción, que son los depositantes los únicos proveedores del sistema financiero del Cusco que tienen mayor poder de negociación.

3.5.2 Poder de negociación de los compradores

La Industria Financiera en el Cusco tiene compradores con poder de negociación bajo, porque el sector financiero está regulado y supervisado por la Superintendencia Nacional de Banca, Seguros y AFP [SBS] y el Banco Central de Reservas del Perú [BCRP]. A través de

estas instituciones autónomas se regulan las tasas de interés, los productos financieros y el mecanismo de captación de clientes. A pesar de todo lo mencionado los compradores de los productos financieros pueden decidir los beneficios, ofertas, canales que desean, incluso pueden hacer reajustes de tasas de interés en base a lo que la competencia ofrece.

De acuerdo con Porter (2015), el enfoque estratégico en esta industria debe estar en la generación de ventajas competitivas frente a la competencia. En la Tabla 16 se presenta el nivel de las colocaciones que el Sistema Financiero Nacional hace, en función del sector productivo y por tipo de entidad financiera. En primer lugar, se observa que la banca múltiple es la que tiene mayor participación de mercado en colocaciones, así como son la industria manufacturera y el comercio las que más demandan recursos en forma de préstamos. En relación con la captación de recursos, también es la banca múltiple la que tiene el liderazgo, mientras que los depósitos a plazo representan el 44% de todos los fondos captados del público (ver Tabla 16).

A nivel de la región del Cusco, considerando todas las entidades financieras que tienen operaciones en esta región, se ha elaborado la Tabla 17. El 68.5% de los créditos que se han concedido son a empresas, mientras que a nivel de las personas la mayoría se otorgan para el consumo. La banca múltiple ha otorgado el 52.1% de los préstamos, mientras que las cajas municipales fondean el 31.7% y las financieras el 11%.

3.5.3 Amenaza de los sustitutos

La Industria Financiera del Cusco no tiene sustitutos, a pesar que existen más de 159 entidades financieras sustitutas. Es decir, existen cooperativas de ahorro y créditos casi tres veces más de los que están autorizadas por la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP. Una de las causas por la débil participación de los sustitutos es la confianza que los clientes buscan en una entidad bancaria y este respaldo intangible solo puede ofrecerlas las 55 entidades financieras autorizadas y reguladas por la Superintendencia de Bancos, Seguros y

Tabla 16

Créditos por Sector Económico y Tipo de Empresa del Sistema Financiero, en Miles de Soles, Abril 2017

Sector Económico	Banca Múltiple	Empresas Financieras	Cajas Municipales	Cajas Rurales de Ahorro y Crédito	EDPYMEs	Empresas de Arrendamiento Financiero	Agrobanco 2/	Total
Agricultura, Ganadería, Caza y Silvicultura	6,200,425	506,853	869,499	98,576	39,769	12,726	1,547,373	9,275,221
Pesca	1,217,704	38,869	93,837	10,308	1,314	8,811	7,944	1,378,788
Minería	6,184,070	11,232	26,342	806	607	11,313	-	6,234,371
Industria Manufacturera	35,671,790	404,061	715,988	65,820	14,096	25,881	59,612	36,957,249
Electricidad, Gas y Agua	9,426,784	3,902	8,708	234	431	-	-	9,440,059
Construcción	5,012,575	208,061	360,654	23,529	6,319	13,223	-	5,624,360
Comercio	34,389,663	2,434,762	5,083,475	373,002	82,768	43,756	5,805	42,413,230
Hoteles y Restaurantes	3,346,743	227,978	640,193	38,019	7,808	5,032	-	4,265,772
Transporte, Almacenamiento y Comunicaciones	10,834,990	572,575	1,491,620	106,005	227,325	123,137	-	13,355,652
Intermediación Financiera	8,287,853	13,123	407,993	21,149	255	39	141	8,730,554
Actividades Inmobiliarias, Empresariales y de Alquiler	18,134,381	398,401	898,561	85,630	11,920	65,753	2,558	19,597,204
Administración Pública y de Defensa	547,088	9,543	28,541	549	177	-	6,552	592,451
Enseñanza	3,064,529	37,463	151,222	10,886	556	60	-	3,264,716
Servicios Sociales y de Salud	1,224,083	31,069	105,989	3,274	1,425	1,101	-	1,366,942
Otras Actividades de Servicios Comunitarios	6,865,394	226,629	713,719	17,545	61,628	4,559	7,958	7,897,432
Hogares Privados c/Serv. Doméstico y Órganos Extraterritoriales	1,685,272	259,357	1,438,311	19,320	34,419	-	-	3,436,679
Créditos Corporativos, a Grandes, Medianas, Pequeñas y Microempresas	152,093,345	5,383,879	13,034,653	874,652	490,818	315,391	1,637,943	173,830,681

Nota. Adaptado de “Sistema financiero,” por la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP, 2017a (<https://www.sbs.gob.pe/principal/categoría/sistema-financiero/148/c-148>)

Tabla 17

Créditos Otorgados en la Región Cusco, por Entidad Autorizada por la SBS (Millones de Soles)

	A diciembre			
	2014	2015	Estructura 2015 %	2015/2014 Variación Nom.
Banco de la Nación	126	136	3.1	8.1
Agrobanco	43	45	1.0	3.0
Banca Múltiple	1,851	2,303	52.1	24.4
Instituciones No Bancarias	1,913	1,938	43.8	1.3
Cajas Municipales	1,209	1,400	31.7	15.8
Cajas Rurales	312	13	0.3	-95.7
Edpymes	32	39	0.9	22.7
Financieras	359	485	11.0	35.0
Total	3,933	4,421	100.0	12.4
A empresas	2,691	3,029	68.5	12.6
A personas	1,242	1,392	31.5	12.1
Consumo	826	929	21.0	12.5
Hipotecario	417	463	10.5	11.2
En moneda nacional	3,391	3,978	90.0	17.3
En moneda extranjera	542	443	10.0	-18.2

Nota. Tomado de “Estudios Económicos,” por BCRP, Sucursal Cusco.

AFPs y el Banco Central de Reservas del Perú. El mayor dinamizador económico en el país y en la región del Cusco son las Micros y Pequeñas Empresas y las Grandes empresas que albergan en promedio del 97.7% de la participación del mercado nacional en bienes y servicios, por lo tanto; son estas empresas quienes son clientes directos de las entidades financieras autorizadas y las cooperativas en su mayoría solo atienden a préstamos personales de montos muy pequeños.

Tabla 18

Depósitos según Tipo de Depósito y Tipo de Empresa del Sistema Financiero Nacional, en Miles de Soles, Abril 2017

Tipo de Depósito	Banca Múltiple	Empresas Financieras	Cajas Municipales	Cajas Rurales de Ahorro y Crédito	Banco de la Nación	Total
Depósitos a la Vista	63,901,563	2,548	-	-	12,266,603	76,170,715
Depósitos de Ahorro	57,353,906	534,806	3,989,557	52,138	7,298,330	69,228,737
Depósitos a Plazo	93,300,348	5,131,059	12,836,081	613,998	2,789,635	114,671,121
Total de depósitos	214,555,817	5,668,413	16,825,638	666,136	22,354,569	260,070,573

Nota. Adaptado de “Sistema financiero,” por la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP, 2017a (<https://www.sbs.gob.pe/principal/categoría/sistema-financiero/148/c-148>).

3.5.4 Amenaza de los entrantes

La Industria Financiera en el Cusco es un sector donde las barreras de entradas son fuertes para los nuevos competidores, por esta razón es que la amenaza de nuevos entrantes es bajo, si en caso entran nuevos competidores estos ofrecen nuevas capacidades en infraestructura, tecnología, pero las tasas y beneficios financieros son estandarizados por las instituciones, por lo tanto el efecto directo que causarían los entrantes serían de presión en ganar mayor cuota de mercado a precios y costos muy parecidos a las empresas ya posicionadas. Sobre las barreras de entrada son ventajas competitivas para la mayoría de las entidades financieras ya posicionadas en el mercado de la región de Cusco en comparación de los nuevos competidores y las razones principales son:

- El sector financiero de la región de Cusco crea una economía de escala por parte de la oferta.
- El sector financiero crea beneficios de escala a partir de la demanda.
- Costos elevados que son causados por la rotación de clientes hacia otro sector de entidades financieras.
- Requerimiento del capital alto para el inicio operativo de los entrantes.
- Indicadores de rentabilidad bastante controlados por entidades gubernamentales donde los beneficios tienen márgenes mínimos.
- Restricción a través de requisitos mayores para formalizar una empresa financiera autorizada.

En el caso del Sistema Financiero Nacional, el entorno macroeconómico ha permitido seguir atrayendo nuevas inversiones, ya que el crecimiento de la economía nacional es atractivo. Pero al mismo tiempo, se tiene una tendencia al crecimiento muy bien fiscalizada para evitar el blanqueo de dinero y los otros ilícitos que se pudieran cometer, y este conjunto

hace que instituciones financieras extranjeras estén interesadas en participar del mercado nacional o incluso regional.

3.5.5 Rivalidad de los competidores

En la Tabla 19 se observa como los depósitos de la región del Cusco apenas representaban el 1.4% del total nacional y los créditos el 1.7%, en lo que se relaciona a todas las entidades financieras presentes en el departamento y no solamente las que constituyen la Industria Financiera en el Cusco. También se observa una ampliación en el número de oficinas entre los años 2005 y 2015, lo que sin duda repercutió favorablemente en el aumento de la cartera de préstamos y en generar mayor Valor Agregado Bruto.

Los datos presentados indican que existe una alta rivalidad entre las industrias, en especial porque se expanden geográficamente a otras regiones, tratando de captar mercado por ejemplo en Arequipa o Cajamarca. Esta rivalidad se incrementa en la medida en que se reduce la rentabilidad (ver Figura 14), porque el margen financiero se ha hecho más pequeño y las instituciones necesitan elevar sus ingresos y el costo que pagan por los fondos.

Tabla 19

Indicadores de Todas las Instituciones Financieras que Operan en el Cusco

Indicador	2005	2015
Depósitos Cusco / Depósitos Perú (%)	1.5	1.4
Créditos Cusco / Créditos Perú (%)	1.1	1.7
Créditos Cusco / VAB Cusco (%)	7.2	19
Número de oficinas	23	155
Banca múltiple	11	56
Instituciones no bancarias	22	99

Nota. Tomado de “Caracterización del departamento de Cusco,” por Banco Central de Reserva del Perú, 2016, p.7 (<http://www.bcrp.gob.pe/docs/Sucursales/Cusco/cusco-caracterizacion.pdf>).

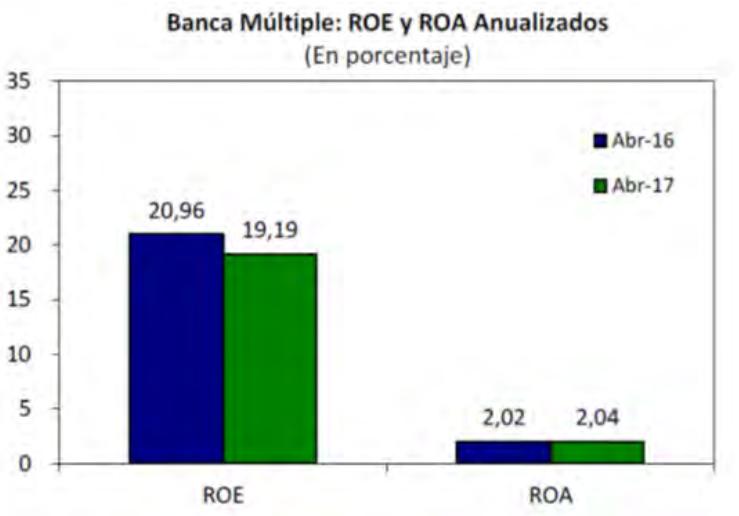


Figura 15. Rendimiento de la banca múltiple peruana

Tomado de “Sistema financiero peruano: Abril 2017,” por la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP, 2017b, p. 17. Lima, Perú: Autor.

3.6 La Industria Financiera del Cusco y sus Referentes

Durante el año 2015, el Perú se ubicó en la primera posición del ranking de micro finanzas, puesto que ha ocupado por ocho años consecutivos, de acuerdo al reporte *Microscopio Global 2015* que analiza la inclusión financiera. Dentro de este análisis se consideran elementos del entorno nacional, así como los distintos productos o servicios que las instituciones financieras ofrecen, revisando el portafolio de las distintas instituciones financieras y el costo de cada producto. Además, se evalúan los procesos o métodos para acceder a distintos segmentos de mercado y el apoyo de las entidades gubernamentales (Financiera Credinka, 2016).

Como referentes para la Industria Financiera del Cusco se han buscado experiencias exitosas a nivel mundial, con enfoque en micro finanzas, ya que ese es el segmento que de acuerdo a la misión se pretende atender. Las dos instituciones identificadas y que servirán de modelo son: (a) Itau Unibanco Holding, de Chile; y (b) el Development Bank de Singapur. Las principales características de estas dos entidades se describen a continuación:

Itau Unibanco Holding. Una organización que fue creada en el año 2016, a partir de la fusión de CorpBanca e Itaú Chile. Tiene un capital predominantemente de origen brasileño y para finales del 2016 contaba con 95,984 empleados. Dentro de su infraestructura resaltaban 5,119 agencias, y una red de cajeros automáticos que tenía por encima de 45,000 puntos. Su rendimiento sobre patrimonio o ROE ha sido de 23.9%, con una estrategia de atención a clientes individuales y a empresas, enfocándose en las micro y pequeñas (Itaú Unibanco Holding, 2016). Itau Unibanco Holding ofrece a sus clientes productos de captación tradicionales como los depósitos de ahorro o a plazos, combinados con planes de pensión y seguros; mientras que del lado de los activos tienen productos de crédito orientados a los segmentos mencionados. Asimismo, la institución ofrece tarjetas de crédito y tiene una amplia cartera de créditos hipotecarios, cuyas cuotas y plazos se definen a la medida de cada cliente. Esta organización tiene operaciones en diferentes mercados, como Chile, Brasil y Uruguay, junto con Argentina y Paraguay (Itaú Unibanca Holding, 2013).

Development Bank of Singapore (DBS). Es un banco de desarrollo que nació en Asia, con su casa matriz en Singapur, y que para el 2016 tenía presencia en 18 mercados, incluyendo China, con un total de 280 oficinas o agencias. Solamente en Hong Kong tenía 4,000 colaboradores, atendiendo en 34 agencias, ofreciendo servicios financieros para la banca personal y para empresas. Durante el año 2016, la organización DBS tuvo un margen de utilidad neta (ROS) igual a 23.37%, luego de que en el año 2015 había obtenido 32.04%. Esta reducción se dio por el incremento en las provisiones por cuentas incobrables, mostrando una posición conservadora (DBS Bank, 2016).

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

La Tabla 20 corresponde a la Matriz Perfil Competitivo, donde se compara a la Industria Financiera en el Cusco, con la de Arequipa y Piura. Se han escogido estas dos regiones por su rápido crecimiento, porque sus entidades financieras tienen presencia en la

región Cusco y por lo tanto son competidores directos. Seguidamente, en la Tabla 21 se muestra la Matriz Perfil Referencial, donde se refleja la realidad del Itau Unibanco Holding y del DBS Bank of Singapur, instituciones con excelente desempeño.

Tabla 20

Matriz Perfil Competitivo

Factores críticos de éxito	Industria Financiera en el Cusco			Industria Financiera de Arequipa			Industria Financiera de Piura	
	Peso	Valor	Pond.	Valor	Pond.	Valor	Pond.	
1 Acceso a fondos para impulsar el crecimiento	0.19	3	0.57	3	0.57	3	0.57	
2 Morosidad de la cartera (calidad)	0.18	2	0.36	2	0.36	2	0.36	
3 Participación en el mercado	0.14	1	0.14	2	0.28	3	0.42	
4 Calidad en la atención y servicio	0.16	3	0.48	3	0.48	3	0.48	
5 Uso de herramientas tecnológicas	0.16	1	0.16	3	0.48	3	0.48	
6 Rentabilidad	0.17	1	0.17	2	0.34	2	0.34	
Total	1.00		1.88		2.51		2.65	

Tabla 21

Matriz Perfil Referencial

Factores críticos de éxito	Industria Financiera en el Cusco			Itau Unibanco Holding		DBS Development Bank	
	Peso	Valor	Pond.	Valor	Pond.	Valor	Pond.
1 Acceso a fondos para el crecimiento	0.19	3	0.57	4	0.76	4	0.76
2 Morosidad de la cartera (calidad)	0.18	2	0.36	4	0.72	4	0.72
3 Participación en el mercado	0.14	1	0.14	4	0.56	4	0.56
4 Calidad en la atención y servicio	0.16	3	0.48	4	0.64	4	0.64
5 Uso de herramientas tecnológicas	0.16	1	0.16	4	0.64	4	0.64
6 Rentabilidad	0.17	1	0.17	3	0.51	4	0.68
Total	1.00		1.88		3.83		4.00

3.8 Conclusiones

Se encontró que la Industria Financiera en el Cusco tiene una pequeña participación de mercado, en especial porque el Sistema Financiero Nacional está liderado por la banca múltiple, la cual no tiene presencia dentro de la industria en análisis, teniendo como posibles competidores a la Industria Financiera en Arequipa y en Piura, regiones que cuentan con atractivos turísticos y potenciales unidades de negocios. Es el momento de aprovechar oportunidades importantes como el crecimiento económico y la reducción de la pobreza, lo

cual se compagina con las oportunidades de exportación que tienen las empresas peruanas, dados los acuerdos comerciales que el país ha establecido y su estratégica posición geográfica, de manera que se aprovechen los principales recursos como la ciudad más visitada en América Latina, contando la ciudad de Cusco con potenciales atractivos turísticos, históricos, religiosos, y culturales.



Capítulo IV: Evaluación Interna

4.1 Análisis Interno AMOFHIT

Para D'Alessio (2015), la evaluación interna es una auditoría de las áreas funcionales de la organización. Dicha evaluación se desarrolla en las siguientes áreas operacionales, con una mirada estratégica: (a) administración y gerencia; (b) marketing y ventas & investigación de mercado; (c) operaciones & logística e infraestructura; (d) finanzas & contabilidad; (e) recursos humanos & cultura; (f) sistemas de información & comunicaciones; y (g) tecnología & investigación y desarrollo.

4.1.1 Administración y gerencia (A)

La Industria Financiera en el Cusco está integrada por cuatro organizaciones, como se indicó en el Capítulo I. Estas entidades son:

CMAC del Cusco. Fue fundada en el año 1988 y en la actualidad brinda servicios financieros en Lima, Arequipa, Apurímac, Madre de Dios, Moquegua, Tacna y Puno. El objetivo es financiar a micro y pequeños empresarios, ayudándolos a alcanzar sus metas. (Caja Municipal de Ahorro y Crédito del Cusco, 2016).

Financiera Credinka (2017b). Se fundó hace 22 años, como Caja Rural, en la región Cusco, para dar respuesta a las necesidades de productos y servicios financieros que tenía la población rural. Se requería generar confiabilidad, a través de productos accesibles que permitiesen mejorar la calidad de vida de las personas, contribuyendo al desarrollo socioeconómico de la región y del país. Desde el año 2007, y tras el ingreso del Grupo DIVISO como accionista principal, se participa en el mercado de capitales abiertos y en el mercado financiero.

Cooperativa de Ahorro y Crédito Santo Domingo de Guzmán. Fue fundada en 1971, por los Terciarios Dominicos, bajo los principios de ayuda mutua y solidaridad, con el fin de fomentar el ahorro y al mismo tiempo dar financiamiento a los miembros de la cooperativa.

En un inicio, los integrantes eran 29 socios, principalmente maestros (Cooperativa de Ahorro y Crédito Santo Domingo de Guzmán, 2016a). Esta entidad no es supervisada por la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP.

Cooperativa de Ahorro y Crédito Quillabamba-Quillacoop (2017). Esta es una asociación de personas, unidas voluntariamente para lograr sus aspiraciones en términos económicos, culturales y sociales. La propiedad es conjunta y se administra de manera democrática. Es una organización que no está bajo la supervisión de la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP.

4.1.2 Marketing y ventas (M)

Se empieza el análisis del área de marketing y ventas definiendo los productos y servicios que la Industria Financiera del Cusco ofrece. Se ha encontrado que dentro de los productos de captaciones hay los siguientes (Financiera Credinka, 2017): (a) ahorros, (b) depósito CTS, (c) tarjeta débito, (d) plazo fijo, y (e) órdenes de pago, que constituyen los intercambios comerciales más seguros. Con estos productos, la industria ha logrado un crecimiento continuo en las obligaciones con el público (ver Figura 16). Para el año 2017, se tenía un monto de S/. 2,389 millones, luego de haberse elevado 13.9% entre abril 2016 y abril 2017. Estos crecimientos evidencian un crecimiento en el grado de inclusión financiera.

El monto total de créditos netos llegó a S/. 2,609 millones subiendo 16.5% entre abril de 2016 y abril 2017, siguiendo la tendencia de crecimiento que ha tenido por años, lo que se observa en la Figura 17. Estos financiamientos se conceden mediante los siguientes productos (Financiera Credinka, 2017): (a) crédito MYPE, (b) crédito consumo, (c) carta fianza, (d) crédito empresarial, (e) crédito agropecuario.

En el año 2017, la industria ofrece el BIM que es un producto pre-fondeado, lo que significa que los clientes tienen fondos disponibles o almacenados en un medio de pago electrónico, que puede ser un dispositivo celular. Para acceder a este servicio no se necesita

tener una cuenta de ahorros, o de otro tipo con las instituciones financieras y tampoco se necesita contar con saldo en el celular, pero sí con conexión a datos o Internet (Financiera Credinka, 2017).

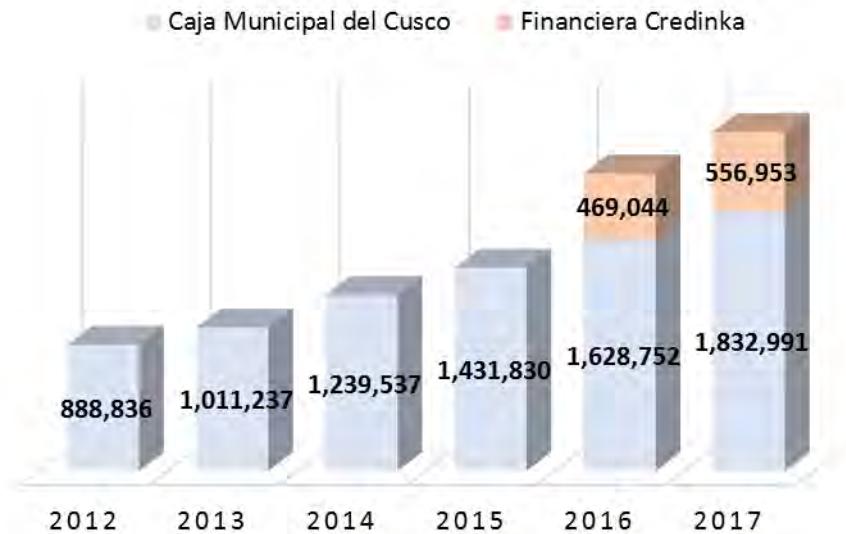


Figura 16. Evolución Obligaciones Sector Financiero de Cusco 2012-2017

Adaptado de “Sistema financiero,” por la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP, 2017a (<https://www.sbs.gob.pe/principal/categoría/sistema-financiero/148/c-148>).

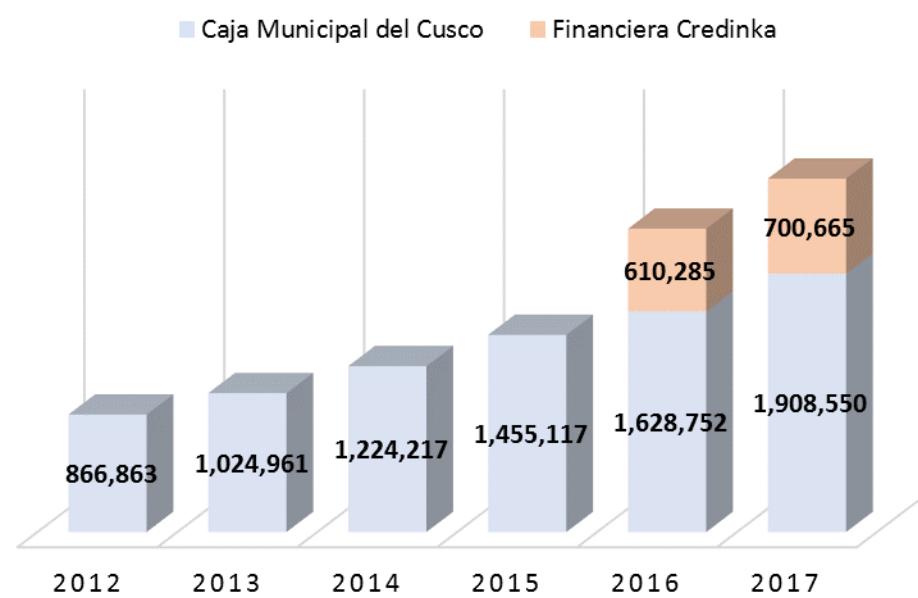


Figura 17. Evolución de Créditos Netos de la Industria Financiera Cusco 2012-2017

Adaptado de “Sistema financiero,” por la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP, 2017 a (<https://www.sbs.gob.pe/principal/categoría/sistema-financiero/148/c-148>).

4.1.3 Operaciones y logística. Infraestructura (O)

La Industria Financiera en el Cusco está integrada por cuatro organizaciones. A continuación, se detalla la infraestructura de cada una de ellas:

CMAC del Cusco. Con su oficina principal en la ciudad del Cusco, esta caja municipal posee 70 oficinas a nivel nacional, llegando a tener presencia en las regiones de Puno, Arequipa, Apurímac, Lima, Madre de Dios, Moquegua, Tacna y Ayacucho.

Financiera Credinka. La sede principal está en la ciudad del Cusco y adicionalmente tiene 85 oficinas: (a) 58 agencias, (b) cinco oficinas de atención especial permanente, (c) 18 puntos informativos, y (d) tres oficinas especiales móviles. Con esta infraestructura se atienden 12 regiones, entre las que se encuentran Puno, Cajamarca y Arequipa (Financiera Credinka, 2017b).

A la infraestructura de las oficinas se le suman los agentes externos o corresponsables, que por ejemplo en el caso de la CMAC Cusco llegaban a 261 en el año 2015, y realizaron 161,000 operaciones. Además, están los cajeros automáticos, de los cuales la CMAC Cusco tenía 75 en propiedad, permitiendo 460,000 transacciones en 2015, mediante el uso de 220,364 tarjetas de débito (Caja Municipal de Ahorro y Crédito del Cusco, 2016).

4.1.4 Finanzas y contabilidad (F)

La utilidad total del sistema creció 14.4% en 2014 y 47% en 2015, pero a partir de este año ha mostrado una tendencia a disminuir. Se aprecia en la Figura 17. Tendencia que ha sido acelerada porque en 2016 la disminución de las utilidades fue en 11.5% y en 2017 de 23.5%. Esto a pesar de que los ingresos financieros han tenido un crecimiento constante (ver Figura 18), y aumenta incluso 61% en el año 2016.

Para comprender por qué a pesar de tener más ingresos la industria ha generado menos utilidades, se presenta la Tabla 22. Allí se nota que el margen financiero neto se ha reducido, pasando de 71% en el 2015 a 62% para el 2017, lo cual implica un 9% menos de

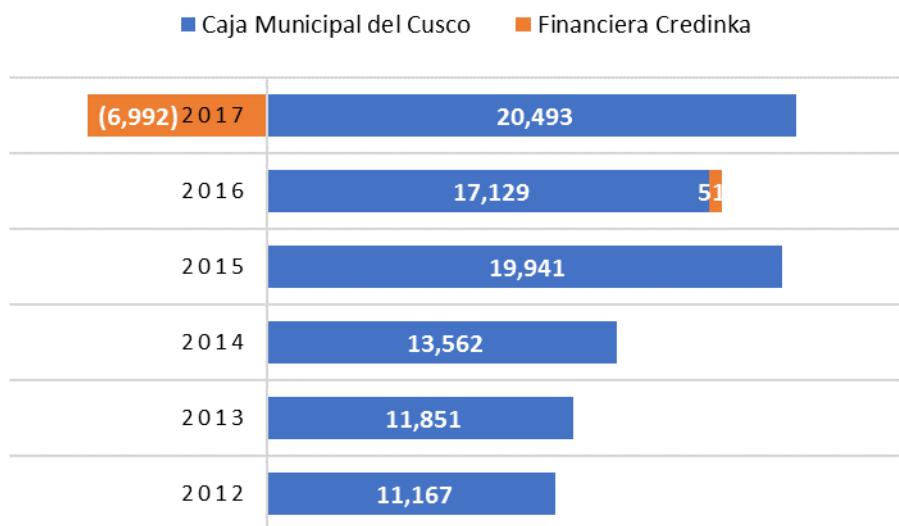


Figura 18. Evolución de la utilidad de la Industria Financiera en el Cusco
Adaptado de “Sistema financiero,” por la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP, 2017a (<https://www.sbs.gob.pe/principal/categoría/sistema-financiero/148/c-148>).

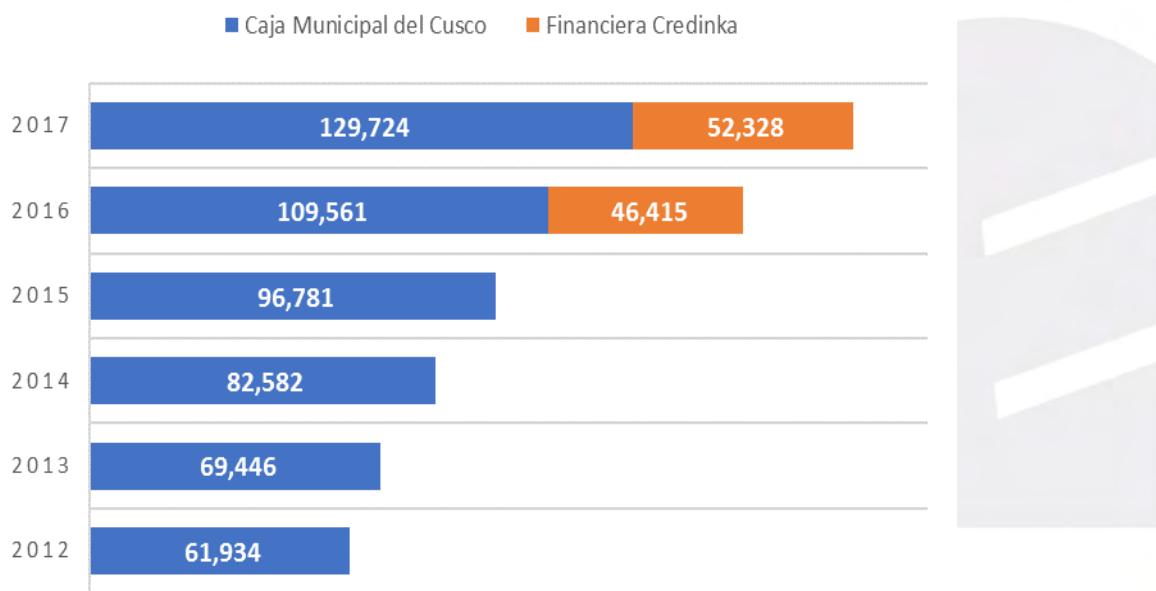


Figura 19. Evolución de los ingresos financieros de la Industria Financiera en el Cusco
Adaptado de “Sistema financiero,” por la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP, 2017a (<https://www.sbs.gob.pe/principal/categoría/sistema-financiero/148/c-148>)

rendimiento sobre ventas. Luego, se ve como los gastos administrativos se han elevado y pasaron de ser el 38% en el 2012, a 42% para el 2015 y finalmente 49% en el 2017. Entonces, la disminución en la utilidad se da como consecuencia de dos elementos, menor margen financiero y mayores gastos administrativos.

Tabla 22

Ingresos, Margen, Gastos y Utilidad de la Industria Financiera en el Cusco

En miles de soles	30 de abril					
	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Ingresos financieros	61,934	69,446	82,582	96,781	155,976	182,052
Margen Financiero Neto	39,969	45,354	55,762	68,308	94,653	112,666
Gastos administrativos	23,503	27,658	36,366	40,244	74,378	89,279
Utilidad	11,167	11,851	13,562	19,941	17,644	13,501
Ingresos financieros	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Margen Financiero Neto	65%	65%	68%	71%	61%	62%
Gastos administrativos	38%	40%	44%	42%	48%	49%
Utilidad	18%	17%	16%	21%	11%	7%

Nota. Adaptado de “Sistema financiero,” por la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP, 2017a (<https://www.sbs.gob.pe/principal/categoría/sistema-financiero/148/c-148>).

El análisis del área de finanzas y contabilidad se cierra con la revisión de la rentabilidad ascendió a 2.7% (ver Tabla 23). Esto en términos de rendimiento sobre patrimonio, el cual ha venido decreciendo desde un 6.9% que se logró en el año 2015. Lo mismo que ha ocurrido con el rendimiento sobre las ventas, en ambos casos como consecuencia de una reducción en las utilidades.

Tabla 23

Rendimiento de la Industria Financiera en el Cusco

En miles de soles	30 de abril					
	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Ingresos financieros	61,934	69,446	82,582	96,781	155,976	182,052
Utilidad	11,167	11,851	13,562	19,941	17,644	13,501
Patrimonio	205,555	229,669	255,981	289,963	423,827	500,809
ROS (rendimiento sobre ventas)	18.0%	17.1%	16.4%	20.6%	11.3%	7.4%
ROE (rendimiento sobre patrimonio)	5.4%	5.2%	5.3%	6.9%	4.2%	2.7%

Nota. Adaptado de “Sistema financiero,” por la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP, 2017a (<https://www.sbs.gob.pe/principal/categoría/sistema-financiero/148/c-148>).

4.1.5 Recursos humanos (H)

En la Industria Financiera en el Cusco se tiene que laboraban 2,618 personas para fines del año 2015 (ver Tabla 24). La gestión de recursos humanos se fundamenta en el uso

de las siguientes herramientas de gestión: (a) manual de administración de RR.HH., (b) manual de organización y funciones, (c) reglamento de funciones, (d) plan operativo institucional, (e) reglamento interno de trabajo, (f) manual de inducción de personal, y (g) reglamento de capacitación, entre otros (Caja Municipal de Ahorro y Crédito del Cusco, 2016).

Tabla 24

Recursos Humanos de la Industria Financiera en el Cusco

Entidad	2015	2016
Financiera Credinka	1,085	1,292
CMAC del Cusco	1,533	No disponible
Total	2,618	

Nota. Adaptado de “Memoria anual 2015,” por la Caja Municipal de Ahorro y Crédito del Cusco, 2016, p. 57. Cusco, Perú: Autor; y de “Memoria anual 2016,” por la Financiera Credinka, 2017b, Cusco, Perú: Autor.

En el caso de Financiera Credinka, la gestión del recurso humano se enfoca en el acompañamiento del colaborador con el fin de lograr el bienestar general de los colaboradores y de la institución. Este acompañamiento durante el año 2015 fue en un 39% de los casos para gestiones de Essalud, 35% tuvo que ver con descansos por salud, 18% para casos de ayuda social y 8% por visitas domiciliarias (Financiera Credinka, 2016).

En el año 2016, esta empresa, complementó la gestión interna con el desarrollo de actividades relacionadas con la salud de sus trabajadores, al implementar campañas de masajes, campaña de inmunización o gimnasia laboral. El objetivo es promover prácticas que contribuyan a mejorar el desempeño de su recurso humano, por lo que también se brindan planes de capacitación anual, que se hacen de forma descentralizada de manera descentralizada en Cajamarca, Lima, Cusco y Arequipa (Financiera Credinka, 2017b).

4.1.6 Sistemas de información y comunicaciones (I)

Se tiene el caso de la Financiera Credinka (2017b), que ha promovido la inclusión del poblador rural dentro del sistema financiero nacional, y ha logrado que para el cierre del año

2016 un total de 6,146 clientes se incorporaron, a través de cuentas de Micro Ahorro con una cartera total de S/ 4'708,225 que hacen un promedio de ahorro de S/ 766. Estas experiencias se han logrado replicar con éxito en diversas regiones del Perú, como Cusco, Arequipa, Puno y Apurímac. Se tiene como objetivo brindar un servicio integral, con valor agregado a través de programas de educación financiera que son impartidos por facilitadores, utilizando una metodología que se ha creado en distintos idiomas nativos, por especialistas, donde la clave es crear una relación de largo plazo y basada en la confianza (Financiera Credinka, 2017b, p. 27).

Dentro de los planes de comunicación, se encuentran acciones de responsabilidad social, como por ejemplo el Programa de Voluntariado (PAM), de Financiera Credinka. Con este plan, los colaboradores participan en actividades de proyección social para el beneficio de las comunidades en las que opera la institución, con la meta de lograr un mejor país, con desarrollo socioeconómico. Además, se promueve el desarrollo de actividades culturales y tradicionales de la región (Financiera Credinka, 2016).

4.1.7 Tecnología e investigación y desarrollo (T)

Se promueve el uso del dinero electrónico como instrumento de inclusión financiera y bancarización. La Financiera Credinka es agente emisor de este servicio en toda su red de agencias a nivel nacional (Financiera Credinka, 2017b). El objetivo es operar con menos costos y de manera más rápida, al mismo tiempo que se reduce la complejidad. La organización está en un punto en que necesita invertir en su plataforma tecnológica, donde las soluciones que se han generado en el pasado ya no son suficientes. En el futuro deben brindarse nuevos canales de atención, para atender los requerimientos y expectativas de los clientes. En este camino, ya se ha implementado una plataforma de voz sobre IP para comunicar a todas las oficinas, implementando también servicios de videoconferencia y colaboración en línea (Financiera Credinka, 2017b).

4.2 Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI)

Se cierra la auditoría interna elaborando la Matriz Evaluación de Factores Internos (ver Tabla 25). Se observan siete fortalezas y cinco debilidades, a las cuales se les asignó un peso y luego un valor que identifica si la fortaleza o la debilidad es menor o mayor. Con estos datos se calculó una ponderación que da 2.61, lo que indica un desempeño de nivel promedio.

Tabla 25

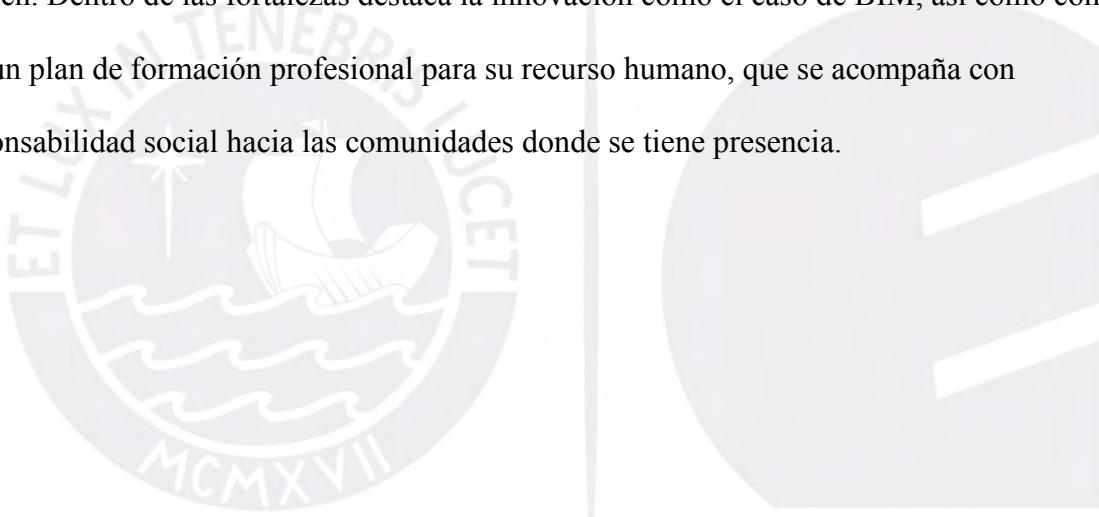
Matriz Evaluación de Factores Internos de la Industria Financiera en el Cusco

Factores determinantes de éxito	Peso	Valor	Ponderación
Fortalezas			
1 Indicadores sostenibles de crecimiento como rentabilidad, eficiencia operativa, nivel moderado de cartera riesgosa y buenos márgenes de solvencia.	0.07	4	0.28
2 Servicio BIM, que permite incrementar la penetración de la industria	0.08	4	0.32
3 Aumento consistente en ingresos financieros por diversificación de actividades económicas en la Región.	0.08	4	0.32
4 Crecimiento de la red de oficinas que se complementa con la implementación de sistemas tecnológicos que permiten una alta utilización de cajeros automáticos y agentes autorizados.	0.08	3	0.24
5 Presencia en 12 regiones del Perú a través de la CMAC-CUSCO	0.06	3	0.18
6 Planes de capacitación del RR.HH. junto con promoción de estilos de vida saludable y acción social que permiten elevar el nivel de desempeño laboral	0.09	4	0.36
7 Programas de educación financiera enfocados en estimular el ahorro y la eficiente inversión	0.10	4	0.40
Subtotal fortalezas	0.56		2.10
Debilidades			
1 No todas las instituciones financieras en el Cusco son supervisadas por la SBS	0.07	2	0.14
2 No hay un ente que lidere la industria, sino que operan como organizaciones sin fines comunes	0.08	1	0.08
3 Baja participación de mercado, ante la banca múltiple y ante instituciones de otras regiones	0.09	1	0.09
4 Altos costos en los productos financieros (tasas de intereses y transaccionales)	0.10	1	0.10
5 Poca difusión de las ventajas de bancarización, sobre todo en zonas rurales del Cuzco, pero con relevante participación económica y comercial	0.10	1	0.10
Subtotal debilidades	0.44		0.51
Total	1.00		2.61

4.3 Conclusiones

El análisis realizado a la industria financiera de Cusco en su entorno interno dio como resultado la identificación de siete fortalezas y cinco debilidades, obteniendo un puntaje de 2.61, lo que indica una industria internamente débil que no está aprovechando todas las características y potencialidades del sector, siendo una de las regiones con actividades económicas representativas que dinamizan la economía en la región.

Se llega a concluir que la Industria Financiera en el Cusco tiene fortalezas que se pueden utilizar para impulsar el desarrollo de ventaja competitiva, con miras a atender las micro y pequeñas empresas de la región. Así mismo podrían llegar a continuar penetrando el mercado, a través la educación e inclusión financiera a través de productos y servicios que se ofrecen. Dentro de las fortalezas destaca la innovación como el caso de BIM, así como contar con un plan de formación profesional para su recurso humano, que se acompaña con responsabilidad social hacia las comunidades donde se tiene presencia.



Capítulo V: Intereses de la Industria Financiera en el Cusco y Objetivos de Largo Plazo

5.1 Intereses de la Industria Financiera en el Cusco

Al obedecer la visión que tiene propuesta la Industria Financiera del Cusco (ver Capítulo II) se identifican los intereses supremos, que de acuerdo a D'Alessio (2015) son los intereses del sector:

Tamaño de la cartera de créditos. La industria se enfoca en el segmento de empresas micro y pequeñas, las cuales tienen necesidades especiales, por lo que debe aprovecharse el conocimiento que se tiene sobre la región y sus comunidades para brindar soluciones efectivas, que se concreten en préstamos. Además, es indispensable que los clientes tengan la capacidad de pagar dichos créditos para mantener una baja tasa de mora.

Monto de los depósitos. Estos son necesarios para poder financiar los créditos que se otorgan y se logra con la penetración de los productos como cuentas de ahorro y plazos fijos, donde las innovaciones electrónicas también pueden brindar ventajas. Lo que se pretende es acceder a fondos con bajo costo y que se traducirá en tasas de interés atractivas.

Alta rentabilidad. Las empresas que componen la industria son organizaciones privadas con fines de lucro, incluso las cooperativas, donde los beneficios se reparten entre todos los socios.

Promoción del desarrollo económico y social de la región. La operación con un enfoque regional permite conocer a los clientes y sobre todo de las micro y pequeñas empresas, así como de los ahorristas de las zonas rurales. Esto permitirá que el Valor Agregado Bruto del Cusco se incremente, especialmente por el sector de agricultura, así como comercio y servicios.

5.2 Potencial de la Industria Financiera en el Cusco

Así como en la evaluación externa (Capítulo III) se encontró el potencial nacional, usando siete dominios, en este punto se desarrolla el potencial de la Industria Financiera en el

Cusco, usando los mismos dominios:

Dominio geográfico. Si bien la industria está integrada por cuatro empresas que tienen su oficina principal en la región del Cusco, hay una expansión hacia otros departamentos, principalmente por la Financiera Credinka y la CMAC del Cusco. Para incrementar la participación de ventaja a nivel nacional se necesita continuar penetrando en otras regiones, ya que en la actualidad la presencia es solo en 12 de las 24 regiones del país.

Dominio demográfico. La ventaja competitiva se puede lograr en ofrecer productos y servicios adecuados para el segmento de mercado que se atiende y que se tiene claramente identificado. Se trata de las micro y pequeñas empresas, así como de las personas. Entonces se requiere ser innovadores en las evaluaciones crediticias, encontrando métodos diversos para comprobar ingresos y capacidad de pago.

Dominio económico. Se han elevado los ingresos, pero la utilidad se ha reducido. Entonces, para poder desarrollar ventaja competitiva es vital que la industria controle todos sus gastos y costos.

Dominio tecnológico/científico. En las condiciones actuales no se puede alcanzar una ventaja, primero hay que invertir en herramientas tecnológicas que permitan desarrollar nuevos canales de comercialización.

Dominio organizacional. El establecimiento de una empresa de banca múltiple en la región llevaría a impulsar el crecimiento de la industria. Además, se requiere de un ente que motive su crecimiento, más allá de la supervisión que la SBS realiza.

Dominio histórico/psicológico/sociológico. Hay una tradición de no confiar en las instituciones financieras, la cual se está venciendo poco a poco con campañas educativas. Esto se tiene que continuar para lograr aumentar la penetración en el mercado.

Dominio militar. La seguridad es vital, para resguardar los activos de la industria, pero también de sus clientes, ya que de esto depende su capacidad de pago en el futuro.

5.3 Principios Cardinales de la Industria Financiera en el Cusco

Los principios cardinales de la Industria Financiera en el Cusco son los siguientes:

Lazos pasados y presentes. La industria tiene tradición atendiendo a las micro y pequeñas empresas, especialmente de las zonas rurales, y continúa con este enfoque, aunque atendiendo también la zona urbana y expandiéndose a otras regiones del Perú.

Contrabalance de los intereses. La búsqueda de rendimiento y de incremento en los ingresos financieros se tiene que balancear con los análisis de riesgos, para evitar elevar la morosidad. Sin embargo, es necesario identificar métodos no tradicionales de evaluación crediticia.

Conservación de los enemigos. La presencia de la banca múltiple y de entidades financieras de otras regiones en el Cusco fuerza a ser mejores cada día, ya que todas compiten por captar a los clientes, tanto sus depósitos como para operaciones de crédito.

5.4 Matriz de Intereses de la Organización (MIO)

En el primer acápite de este capítulo se desarrollaron los intereses de la organización, reconociendo que son fines supremos, que se alcanzarán a cualquier costo. Estos intereses, desprendidos de la visión para el 2027, se plasman en la Tabla 26, donde además se coloca el nivel de interés de los stakeholders, analizando si este es común u opuesto.

5.5 Objetivos de Largo Plazo

Los objetivos de largo plazo (OLP) son la traducción de la visión en metas cuantificables (D'Alessio, 2015).

5.5.1 Objetivos de largo plazo OLP 1

Al 2027, los créditos netos ascenderán a S/. 6,750 millones. En abril del 2017, los créditos sumaban S/. 2,609 millones

5.5.2 Objetivos de largo plazo OLP 2

Al 2027, la tasa de crecimiento de la oferta de puntos de contacto entre entidades y

consumidores financieros debe llegar al 40%, el promedio anual de esta tasa del 2012 al 2016 ha sido 10.5%.

5.5.3 Objetivos de largo plazo OLP 3

Al 2027, la rentabilidad sobre el patrimonio (ROE) ascenderá a 6.20%, mientras que en abril de 2017 era 2.70%

5.5.4 Objetivos de largo plazo OLP 4

Al 2027, el Valor Agregado Bruto (VAB) de la región Cusco se elevará a S/. 33,500 millones. En el año 2015, el VAB regional se elevó a S/. 20,966 millones

5.5.5 Objetivos de largo plazo OLP 5

Al 2027, la cartera comercial por modalidad como proporción del % PBI de la región debe superar el 20%, en el año 2015 estaba en 7%.

Tabla 26

Matriz de Intereses de la Industria Financiera en el Cusco

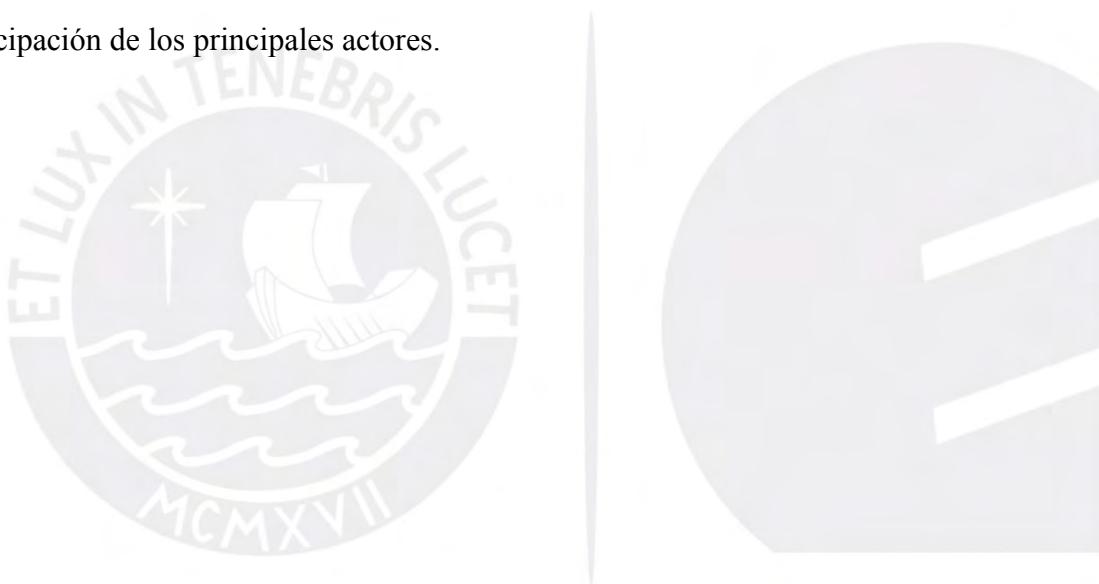
		Intensidad del interés		
		Vital (peligroso)	Importante (serio)	Periférico (molesto)
1	Tamaño de la cartera de créditos	+Accionistas +SBS	+Clientes -Competidores	+Proveedores +PRODUCE +SUNAT
2	Monto de los depósitos	+Clientes +Accionistas +SBS	-Competidores +Comunidades	+MEF
3	Alta rentabilidad Solvencia financiera	+Accionistas +Empleados +SBS	-Clientes -Competidores +BVL -Proveedores	+BCRP +SUNAT
5	Promoción del desarrollo económico y social de la región	+Comunidades	+Empleados +Clientes +Accionistas +SBS	+MEF +BCRP +Gobierno regional
6	Morosidad de la cartera	+Accionistas +Empleados	-Clientes -Competidores +BVL	+SBS +BCRP

Nota. + por intereses comunes y - por intereses opuestos

5.6 Conclusiones

Con los objetivos de largo plazo que se han definido en este capítulo se establecen metas cuantificables. De esta manera, llegado el 2027 se podrá medir si dichas metas se han alcanzado o no y así se sabrá si la industria logra o no su visión. Para poder plantear los OLP, primero se definieron los intereses supremos y el potencial de la industria, entendiendo que sí se tiene la capacidad de lograrlos, pero que necesitará desarrollar ventaja competitiva en los próximos años.

Dado los intereses del sector financiero y la importancia de impacto en la economía regional como nacional, se establecen objetivos que requiere estrategias claves en potencializar la geografía, demografía, histórico, cultural, étnico, entre otros; así como la participación de los principales actores.



Capítulo VI: El Proceso Estratégico

El Proceso Estratégico se comienza planteando la Matriz FODA, que combina los hallazgos de los capítulos previos para generar estrategias. Luego, a través de todo el capítulo, estas estrategias son evaluadas, con el fin de determinar cuáles deben ser retenidas e implementadas. Hacia el final del capítulo se confirma que estas estrategias retenidas lleven a la Industria Financiera en el Cusco a alcanzar sus objetivos de largo plazo.

6.1 Matriz Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas (MFODA)

En la Tabla 27 se presenta la Matriz FODA para la Industria Financiera en el Cusco, a partir de las oportunidades y amenazas encontradas en el Capítulo 3, que han sido combinadas con las fortalezas y debilidades del Capítulo 4. El resultado son las siguientes estrategias, agrupadas en cuatro segmentos:

FO Explote.

- Estrategia 1 (E1): Penetrar en el mercado de las áreas rurales de otras regiones del Perú.
- Estrategia 2 (E2): Desarrollar productos enfocados en el sector construcción y asociados a la reconstrucción nacional, con garantía en los fondos a recibir.
- Estrategia 3 (E3): Desarrollar producto de *crowdfunding* para otorgar financiamiento a cooperativas y asociaciones de productores agropecuarios.

DO Busque.

- Estrategia 4 (E4): Diversificarse concéntricamente al lanzar productos de captación que combinen una porción a plazo y otra de libre movilidad.
- Estrategia 5 (E5): Integrarse horizontalmente entre las entidades que componen la industria.

FA Confronte.

- Estrategia 6 (E6): Desarrollar formas innovadoras de evaluar a los clientes, a

través de registros de teléfono celular, correos electrónicos, proveedores u otras bases de datos.

- Estrategia 7 (E7): Hacer alianza con proveedores de papel y material de oficina para crear campaña de ahorro y reciclaje.

DA Evite.

- Estrategia 8 (E8): Desarrollar servicios digitales para el manejo de fondos y transacciones.
- Estrategia 9 (E9): Hacer alianza estratégica con el MINEDU para instituir educación financiera permanente desde la primaria.

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

Con la Matriz PEYEA se combina la evaluación estratégica externa y la interna (ver Tabla 28), creándose así cuatro dimensiones. Para la Industria Financiera en el Cusco se encontró una fortaleza, especialmente por el potencial de crecimiento y de generar utilidades. Los resultados se presentan también de manera gráfica en la Figura 19, concluyéndose que se tienen que implementar estrategias asociadas con una postura agresiva.

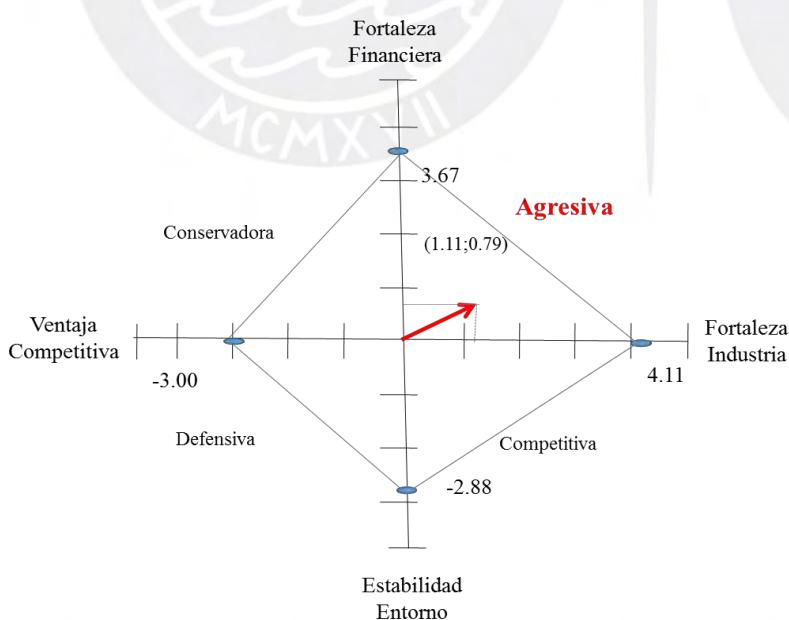


Figura 20. Gráfica de Matriz PEYEA de la Industria Financiera en el Cusco.

Tabla 27

Matriz FODA de la Industria Financiera en el Cusco

		Fortalezas	Debilidades
		1. Indicadores sostenibles de crecimiento, rentabilidad, eficiencia, nivel moderado de cartera riesgosa y buenos márgenes de solvencia 2. Servicio BIM, que permite incrementar la penetración de la industria 3. Aumento consistente en ingresos financieros por diversificación de actividades económicas en la Región. 4. Crecimiento de la red de oficinas que se complementa con la implementación de sistemas tecnológicos que permiten una alta utilización de cajeros automáticos y agentes autorizados. 5. Presencia en 12 regiones del Perú a través de la CMAC-CUZCO 6. Planes de capacitación del RR.HH. junto con promoción de estilos de vida saludable y acción social que permiten elevar el nivel de desempeño laboral 7. Programas de educación financiera enfocados en estimular el ahorro y la eficiente inversión	1. No todas las instituciones financieras en el Cusco son supervisadas por la SBS 2. No hay un ente que lidere la industria, sino que operan como organizaciones sin fines comunes 3. Baja participación de mercado, ante la banca múltiple y ante instituciones de otras regiones 4. Altos costos en los productos financieros (tasas de intereses y transaccionales) 5. Poca difusión de las ventajas de bancarización, sobre todo en zonas rurales del Cuzco, pero con relevante participación económica y comercial
Oportunidades		FO Explote	DO Busque
1.Crecimiento de la economía y zonas emergentes 2.Reducción de la pobreza con aumento en la calidad de vida, crecimiento de clase baja y media con mayores ingresos 3.Marco legal que promueve la innovación, con beneficios tributarios 4.Mejor capital bancario de acuerdo con lo estipulado en Basilea II 5.Grandes inversionistas buscando oportunidades en el País y las regiones 6.Mejor calificación de riesgo país	E1 E2 E3	Penetrar en el mercado de las áreas rurales de otras regiones del Perú (F1, F2, F4, F5, F6, F7, O1, O2, O4) Desarrollar productos enfocados en el sector construcción y asociados a la reconstrucción nacional, con garantía en los fondos a recibir (F1, F4, F5, F6, O1, O4) Desarrollar producto de <i>crowdfunding</i> para otorgar financiamiento a cooperativas y asociaciones de productores agropecuarios (F1, F3, O1, O2, O3)	E4 E5 Diversificarse concéntricamente al lanzar productos de captación que combinen una porción a plazo y otra de libre movilidad (D1, D3, D4, O1, O2) Integrarse horizontalmente entre las entidades que componen la industria (D1, D2, O1, O2, O3, O4, O5)
Amenazas		FA Confronte	DA Evite
1.Informalidad que llega al 65% de las unidades económicas 2.Corrupción, que está considerada entre los tres principales problemas del país, limitando la eficiencia del Estado 3.Disparidad entre el ingreso urbano y rural 4.Sistemas financieros de Departamentos de referencia con tecnologías superiores (Lima, Arequipa, Trujillo, entre otros) 5.Daños al ecosistema, a la infraestructura y a la economía en general, como consecuencia de fenómenos naturales 6.Mayor crecimiento de entidades de servicios financieros no vigiladas	E6 E7	Desarrollar formas innovadoras de evaluar a los clientes, a través de registros de teléfono celular, correos electrónicos, proveedores u otras bases de datos (F1, F2, F4, F5, F7, A1, A3) Hacer alianza con proveedores de papel y material de oficina para crear campaña de ahorro y reciclaje (F6, A5)	E8 E9 Desarrollar servicios digitales para el manejo de fondos y transacciones (D4, D5, A1, A4) Hacer alianza estratégica con el MINEDU para instituir educación financiera permanente desde la primaria (D3, A1, A3, A5)

Tabla 28

Matriz PEYEA de la Industria Financiera en el Cusco

Factores Determinantes de la Fortaleza Financiera (FF)							Valor			
1. Retorno de la inversión	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto	2
2. Apalancamiento	Desbalanceado	0	1	2	3	4	5	6	Balanceado	5
3. Liquidez	Desbalanceado	0	1	2	3	4	5	6	Sólido	5
4. Capital requerido versus capital disponible	Alto	0	1	2	3	4	5	6	Bajo	4
5. Flujo de caja	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto	5
6. Facilidad de salida del mercado	Difícil	0	1	2	3	4	5	6	Fácil	1
7. Riesgo involucrado en el negocio	Alto	0	1	2	3	4	5	6	Bajo	4
8. Rotación de inventarios	Lento	0	1	2	3	4	5	6	rápida	5
9. Economías de escala y de experiencia	Bajas	0	1	2	3	4	5	6	Altas	2
Promedio							3.67			
Posición Estratégica Interna										
Factores Determinantes de la Ventaja Competitiva (VC)										
1. Participación en el mercado	Pequeña	0	1	2	3	4	5	6	Grande	1
2. Calidad del producto	Inferior	0	1	2	3	4	5	6	Superior	4
3. Ciclo de vida del producto	Avanzado	0	1	2	3	4	5	6	Temprano	4
4. Ciclo de reemplazo del producto	Variable	0	1	2	3	4	5	6	Fijo	2
5. Lealtad del consumidor	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta	4
6. Utilización de la capacidad de los competidores	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta	4
7. Conocimiento tecnológico	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alta	3
8. Integración vertical	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta	2
9. Velocidad de introducción de nuevos productos	Lenta	0	1	2	3	4	5	6	Rápida	3
Promedio							3.00			
Posición Estratégica Externa										
Factores Determinantes de la Estabilidad del Entorno (EE)										
1. Cambio tecnológicos	Muchos	0	1	2	3	4	5	6	pocos	2
2. Tasa de inflación	alta	0	1	2	3	4	5	6	baja	5
3. Variabilidad de la demanda	grande	0	1	2	3	4	5	6	baja	3
4. Rango de precios de productos competitivos	amplio	0	1	2	3	4	5	6	estrecho	2
5. Barreras de entrada al mercado	pocas	0	1	2	3	4	5	6	muchas	3
6. Rivalidad/Presión competitiva	alta	0	1	2	3	4	5	6	baja	3
7. Elasticidad de precios de la demanda	elástica	0	1	2	3	4	5	6	inelástica	4
8. Presión de los productos sustitutos	alta	0	1	2	3	4	5	6	baja	3
Promedio							3.00			
Posición Estratégica Externa										
Factores Determinantes de la Fortaleza de la Industria (FI)										
1. Potencial de crecimiento	bajo	0	1	2	3	4	5	6	alto	5
2. Potencial de utilidades	bajo	0	1	2	3	4	5	6	alto	5
3. Estabilidad financiera	baja	0	1	2	3	4	5	6	alta	4
4. Conocimiento tecnológico	simple	0	1	2	3	4	5	6	complejo	3
5. Utilización de recursos	ineficiente	0	1	2	3	4	5	6	eficiente	4
6. Intensidad de Capital	baja	0	1	2	3	4	5	6	alta	3
7. Facilidad de entrada al mercado	fácil	0	1	2	3	4	5	6	difícil	4
8. Productividad / Utilización de la capacidad	baja	0	1	2	3	4	5	6	alta	4
9. Poder de negociación de los productores	bajo	0	1	2	3	4	5	6	alto	5
Promedio							4.11			

De acuerdo con D'Alessio (2015) esto se refiere a estrategias de diversificación concéntrica, liderazgo en costo e integración vertical, que es:

- Estrategia 4 (E4): Diversificarse concéntricamente al lanzar productos de captación que combinen una porción a plazo y otra de libre movilidad.

6.3 Matriz Boston Consulting Group (MBCG)

La Matriz Boston Consulting Group se utiliza para evaluar el portafolio de productos de la Industria Financiera en el Cusco, que como se aprecia en la Figura 21 se han agrupado en créditos y captaciones. A partir del crecimiento anual del mercado y de la participación que la industria tiene, se ubican en el cuadrante interrogante, lo que indica que se tienen que adoptar estrategias intensivas (D'Alessio, 2015). Por lo tanto, se recomienda proceder a implementar estas estrategias:

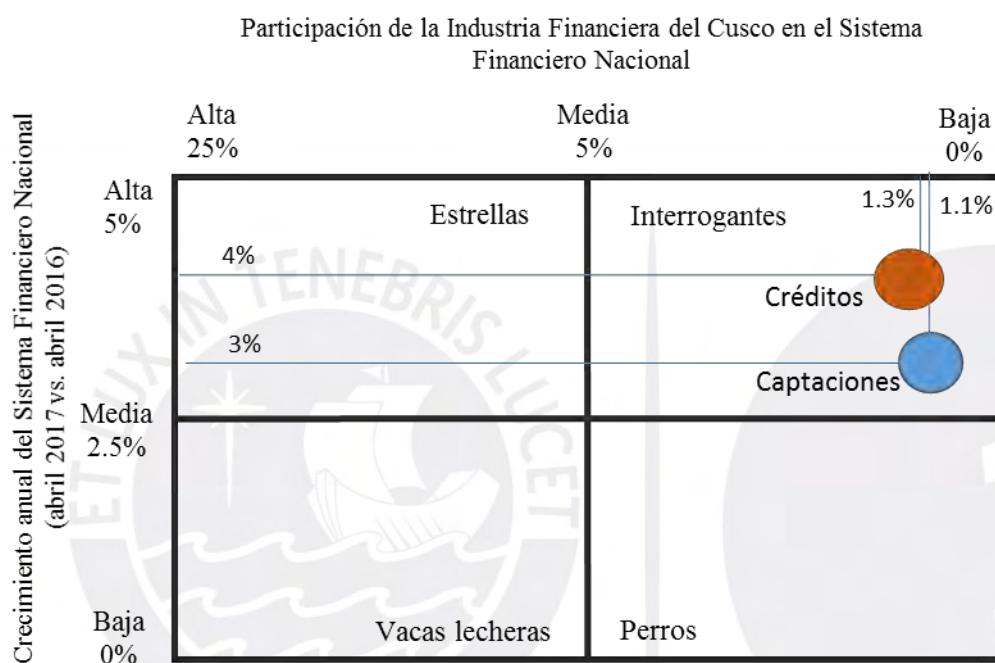


Figura 21. Matriz BCG de la Industria Financiera en el Cusco

- Estrategia 1 (E1): Penetrar en el mercado de las áreas rurales de otras regiones del Perú.
- Estrategia 2 (E2): Desarrollar productos enfocados en el sector construcción y asociados a la reconstrucción nacional, con garantía en los fondos a recibir.
- Estrategia 3 (E3): Desarrollar producto de *crowdfunding* para otorgar financiamiento a cooperativas y asociaciones de productores agropecuarios.
- Estrategia 6 (E6): Desarrollar formas innovadoras de evaluar a los clientes, a través de registros de teléfono celular, correos electrónicos, proveedores u otras bases de datos.

- Estrategia 8 (E8): Desarrollar servicios digitales para el manejo de fondos y transacciones.

6.4 Matriz Interna Externa (MIE)

La Figura 22, que es la Matriz Interna Externa, se elaboró usando el ponderado de la Matriz EFE (Capítulo III) que es 2.45 y el ponderado de la Matriz EFI (Capítulo IV) que es 2.61. Este cruce hace que la Industria Financiera en el Cusco se ubique en el Cuadrante V por lo que corresponde implementar estrategias de penetración en el mercado y de desarrollo de productos, según D'Alessio (2015):

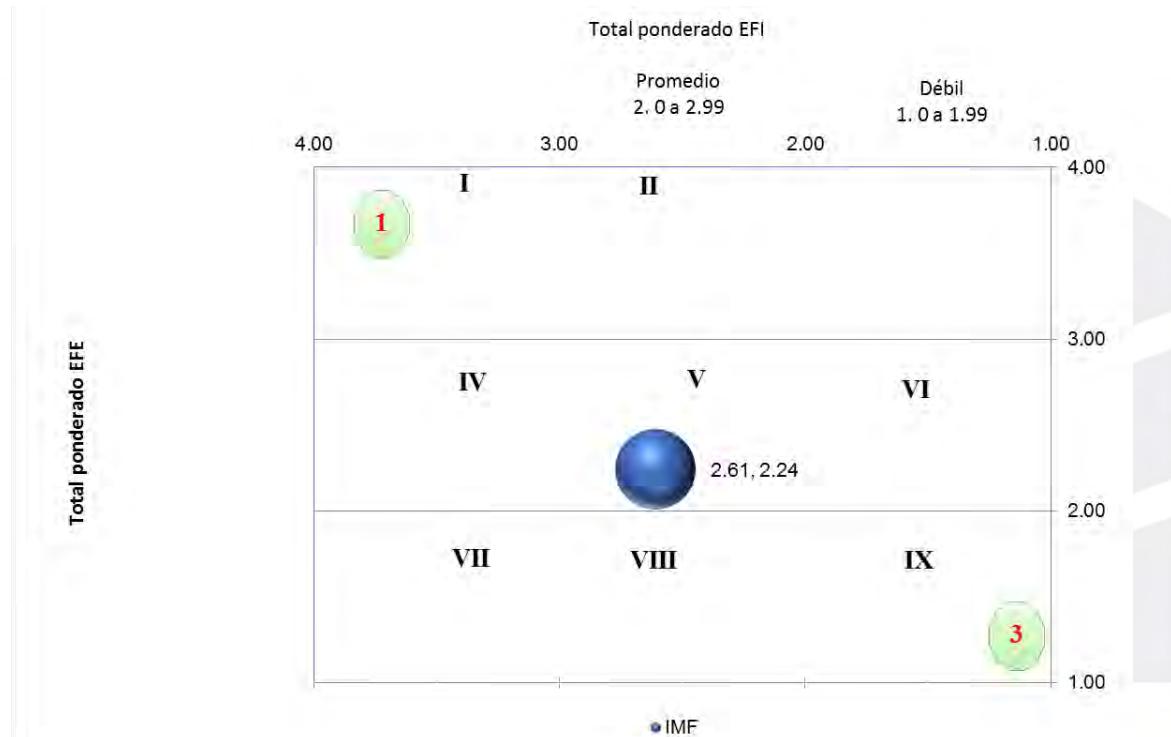


Figura 22. Matriz Interna Externa de la Industria Financiera en el Cusco

- Estrategia 1 (E1): Penetrar en el mercado de las áreas rurales de otras regiones del Perú.
- Estrategia 2 (E2): Desarrollar productos enfocados en el sector construcción y asociados a la reconstrucción nacional, con garantía en los fondos a recibir.
- Estrategia 3 (E3): Desarrollar producto de *crowdfunding* para otorgar financiamiento a cooperativas y asociaciones de productores agropecuarios.

- Estrategia 6 (E6): Desarrollar formas innovadoras de evaluar a los clientes, a través de registros de teléfono celular, correos electrónicos, proveedores u otras bases de datos.
- Estrategia 8 (E8): Desarrollar servicios digitales para el manejo de fondos y transacciones.

6.5 Matriz Gran Estrategia (MGE)

Para D'Alessio (2015), la Matriz Gran Estrategia es “otra herramienta útil que ayuda a evaluar y afinar la elección apropiada de estrategias para la organización” (p. 296). Como se observa en la Figura 23, la Industria Financiera en el Cusco se ubica en el Cuadrante II y por ende se recomienda implementar estrategias de desarrollo de mercado, desarrollo de productos, penetración en el mercado, integración horizontal o desposeimiento. Es por ello que se apoyan las siguientes estrategias derivadas de la Matriz FODA:

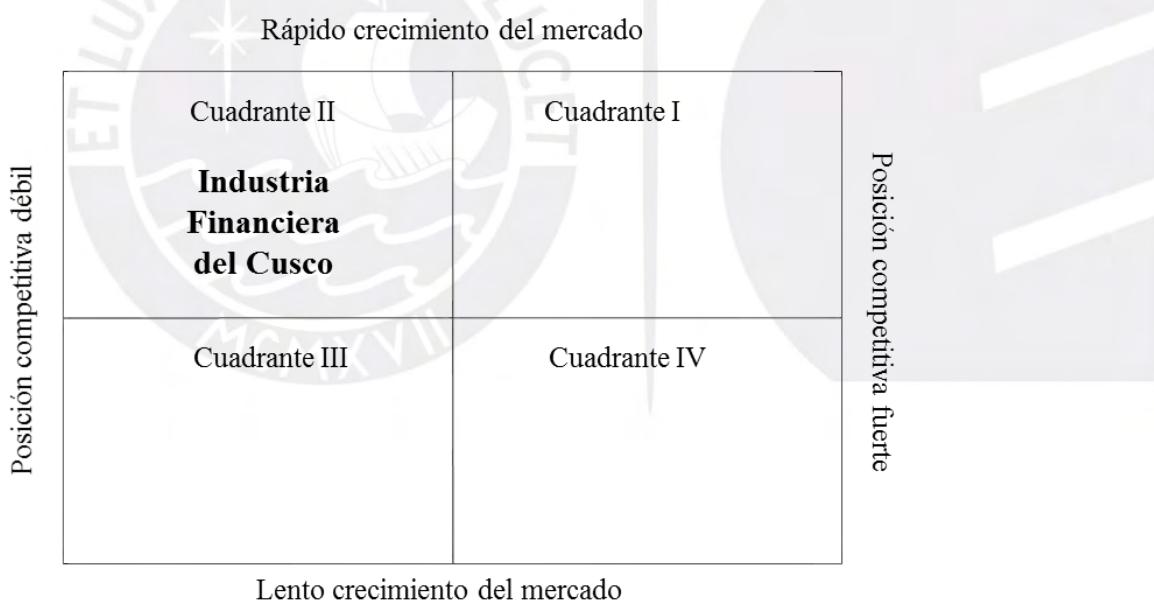


Figura 23. Matriz Gran Estrategia de la Industria Financiera en el Cusco

- Estrategia 1 (E1): Penetrar en el mercado de las áreas rurales de otras regiones del Perú.
- Estrategia 2 (E2): Desarrollar productos enfocados en el sector construcción y asociados a la reconstrucción nacional, con garantía en los fondos a recibir.

- Estrategia 3 (E3): Desarrollar producto de *crowdfunding* para otorgar financiamiento a cooperativas y asociaciones de productores agropecuarios.
- Estrategia 5 (E5): Integrarse horizontalmente entre las entidades que componen la industria.
- Estrategia 6 (E6): Desarrollar formas innovadoras de evaluar a los clientes, a través de registros de teléfono celular, correos electrónicos, proveedores u otras bases de datos.
- Estrategia 8 (E8): Desarrollar servicios digitales para el manejo de fondos y transacciones.

6.6 Matriz de Decisión Estratégica (MDE)

Con los resultados obtenidos hasta ahora se preparó la Matriz de Decisión Estratégica, Tabla 29. Es así que se combinan: (a) Matriz FODA, (b) Matriz PEYEA, (c) Matriz BCG, (d) Matriz Interna Externa y (e) Matriz Gran Estrategia. En base a los resultados se seguirá la evaluación del Proceso Estratégico solamente con las ideas que fueron apoyadas por tres o más de los análisis hechos (ver Tabla 29).

6.7 Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE)

Con esta herramienta se establece “el atractivo relativo de las estrategias alternativas viables” (D’Alessio, 2015, p. 300). Se parte de los factores determinantes de éxito y su respectivo peso, asignando un valor en cada estrategia, en la medida en que sea atractiva o no. El ponderado indica si las estrategias deben o no ser implementadas, pasando a contingencia aquellas con un puntaje inferior a 5.00. Para la Industria Financiera en el Cusco se establece que las estrategias evaluadas tienen que ser implementadas (ver Tabla 30).

6.8 Matriz de Rumelt (MR)

En la Tabla 31 se evalúa si las estrategias cumplen con cuatro criterios (D’Alessio, 2015): (a) consistencia, (b) consonancia, (c) factibilidad, y (d) otorgar ventaja. Solo se

aceptan aquellas estrategias que cumplen con todos los criterios y es por ello que en este caso se decide continuar el Proceso Estratégico con las cinco iniciativas que se analizaron.

Tabla 29

Matriz de Decisión Estratégica de la Industria Financiera en el Cusco

Estrategias	Tipo de estrategia	FODA	PEYEA	BCG	IE	GE	Total
E1 Penetrar en el mercado de las áreas rurales de otras regiones del Perú	Intensiva. Penetración en el mercado	X		X	X	X	4
E2 Desarrollar productos enfocados en el sector construcción y asociados a la reconstrucción nacional, con garantía en los fondos a recibir	Intensiva. Desarrollo de productos	X		X	X	X	4
E3 Desarrollar producto de <i>crowdfunding</i> para otorgar financiamiento a cooperativas y asociaciones de productores agropecuarios	Intensiva. Desarrollo de productos	X		X	X	X	4
E4 Diversificarse concéntricamente al lanzar productos de captación que combinen una porción a plazo y otra de libre movilidad	Diversificación concéntrica	X	X				2
E5 Integrarse horizontalmente entre las entidades que componen la industria	Integración horizontal	X			X		2
E6 Desarrollar formas innovadoras de evaluar a los clientes, a través de registros de teléfono celular, correos electrónicos, proveedores u otras bases de datos	Intensiva. Desarrollo de productos	X		X	X	X	4
E7 Hacer alianza con proveedores de papel y material de oficina para crear campaña de ahorro y reciclaje	Defensiva. Alianza estratégica	X					1
E8 Desarrollar servicios digitales para el manejo de fondos y transacciones	Intensiva. Desarrollo de productos	X		X	X	X	4
E9 Hacer alianza estratégica con el MINEDU para instituir educación financiera permanente desde la primaria	Defensiva. Alianza estratégica	X					1

Tabla 30

Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico de la Industria Financiera en el Cusco

	E1 Penetrar en el mercado de las áreas rurales de otras regiones del Perú	E2 Desarrollar productos enfocados en el sector construcción y asociados a la reconstrucción nacional, con garantía en los fondos a recibir		E3 Desarrollar producto de crowdfunding para otorgar financiamiento a cooperativas y asociaciones de productores agropecuarios		E6 Desarrollar formas innovadoras de evaluar a los clientes, a través de registros de teléfono celular, correos electrónicos, proveedores u otras bases de datos		E8 Desarrollar servicios digitales para el manejo de fondos y transacciones			
	Peso	P	PP	P	PP	P	PP	P	PP	P	PP
Oportunidades											
1.Crecimiento de la economía y zonas emergentes	0.12	4	0.48	4	0.48	4	0.48	4	0.48	4	0.48
2.Reducción de la pobreza con aumento en la calidad de vida, crecimiento de clase baja y media con mayores ingresos	0.10	4	0.40	4	0.40	4	0.40	4	0.40	3	0.30
3.Marco legal que promueve la innovación, con beneficios tributarios	0.09	3	0.27	2	0.18	4	0.36	4	0.36	3	0.27
4.Mejor capital bancario de acuerdo con lo estipulado en Basilea II	0.07	4	0.28	3	0.21	3	0.21	4	0.28	4	0.28
5.Grandes inversionistas buscando oportunidades en el País y las regiones	0.07	3	0.21	2	0.14	3	0.21	3	0.21	3	0.21
6.Mejor calificación de riesgo país	0.06	3	0.18	2	0.12	2	0.12	4	0.24	3	0.18
Amenazas											
1.Informalidad que llega al 65% de las unidades económicas	0.12	1	0.12	2	0.24	1	0.12	1	0.12	2	0.24
2.Corrupción, que está considerada entre los tres principales problemas del país, limitando la eficiencia del Estado	0.10	3	0.30	2	0.20	3	0.30	2	0.20	4	0.40
3.Disparidad entre el ingreso urbano y rural	0.08	1	0.08	3	0.24	2	0.16	2	0.16	3	0.24
4.Sistemas financiero de Departamentos de referencia con tecnologías superiores (Lima, Arequipa, Trujillo, entre otros)	0.07	1	0.07	1	0.07	4	0.28	4	0.28	3	0.21
5.Daños al ecosistema, a la infraestructura y a la economía en general, como consecuencia de fenómenos naturales	0.07	2	0.14	2	0.14	2	0.14	2	0.14	2	0.14
6.Mayor crecimiento de entidades de servicios financieros no vigiladas	0.05	1	0.05	1	0.05	2	0.10	2	0.10	3	0.15
Fortalezas											
1. Indicadores sostenibles de crecimiento como rentabilidad, eficiencia operativa, nivel moderado de cartera riesgosa y buenos márgenes de solvencia.	0.07	1	0.07	4	0.28	3	0.21	4	0.28	4	0.28
2. Servicio BIM, que permite incrementar la penetración de la industria	0.08	4	0.32	4	0.32	4	0.32	4	0.32	2	0.16
3. Aumento consistente en ingresos financieros por diversificación de actividades económicas en la Región.	0.08	3	0.24	4	0.32	4	0.32	4	0.32	4	0.32
4. Crecimiento de la red de oficinas que se complementa con la implementación de sistemas tecnológicos que permiten una alta utilización de cajeros automáticos y agentes autorizados.	0.08	1	0.08	4	0.32	1	0.08	4	0.32	4	0.32
5. Presencia en 12 regiones del Perú a través de la CMAC-CUZCO	0.06	4	0.24	4	0.24	3	0.18	4	0.24	4	0.24
6. Planes de capacitación del RR.HH. junto con promoción de estilos de vida saludable y acción social que permiten elevar el nivel de desempeño laboral	0.09	3	0.27	2	0.18	3	0.27	2	0.18	4	0.36
7.Programas de educación financiera enfocados en estimular el ahorro y la eficiente inversión	0.10	1	0.10	3	0.30	2	0.20	2	0.20	3	0.30
Debilidades											
1. No todas las instituciones financieras en el Cusco son supervisadas por la SBS	0.07	4	0.28	4	0.28	4	0.28	4	0.28	4	0.28
2. No hay un ente que lidere la industria, sino que operan como organizaciones sin fines comunes	0.08	3	0.24	4	0.32	3	0.24	4	0.32	3	0.24
3. Baja participación de mercado, ante la banca múltiple y ante instituciones de otras regiones	0.09	4	0.36	4	0.36	3	0.27	4	0.36	3	0.27
4. Altos costos en los productos financieros (tasas de intereses y transaccionales)	0.10	4	0.40	4	0.40	4	0.40	4	0.40	4	0.40
5. Poca difusión de las ventajas de bancarización, sobre todo en zonas rurales del Cuzco, pero con relevante participación económica y comercial	0.10	3	0.30	2	0.20	2	0.20	3	0.30	2	0.20
Puntaje Total	2.00		5.48		5.99		5.85		6.49		6.47

Tabla 31

Matriz de Rumelt de la Industria Financiera en el Cusco

	Estrategias	Consistente	Cónsona	Otorga ventaja	Factible	Se acepta o no
E1	Penetrar en el mercado de las áreas rurales de otras regiones del Perú	Si	Si	Si	Si	Se acepta
E2	Desarrollar productos enfocados en el sector construcción y asociados a la reconstrucción nacional, con garantía en los fondos a recibir	Si	Si	Si	Si	Se acepta
E3	Desarrollar producto de <i>crowdfunding</i> para otorgar financiamiento a cooperativas y asociaciones de productores agropecuarios	Si	Si	Si	Si	Se acepta
E6	Desarrollar formas innovadoras de evaluar a los clientes, a través de registros de teléfono celular, correos electrónicos, proveedores u otras bases de datos	Si	Si	Si	Si	Se acepta
E8	Desarrollar servicios digitales para el manejo de fondos y transacciones	Si	Si	Si	Si	Se acepta

6.9 Matriz de Ética (ME)

Para D'Alessio (2015), con la auditoría de la ética se busca “verificar que las estrategias específicas escogidas no violen aspectos relacionados con los derechos y la justicia, y sean buenas para los fines utilitarios” (p. 306). En función del análisis que se ha hecho en la Tabla 32 se decide continuar con estas estrategias como retenidas.

6.10 Estrategias Retenidas y de Contingencia

Llegó el momento de separar las estrategias en retenidas y de contingencia. Las retenidas, y que por ende se recomienda su implementación inmediata, son las siguientes:

- Estrategia 1 (E1): Penetrar en el mercado de las áreas rurales de otras regiones del Perú.

Tabla 32

Matriz de Ética de la Industria Financiera en el Cusco

Estrategias	Derecho a								Justicia en			Utilitarismo	
	Vida	Propiedad	Libre pensamiento	Privacidad	Libertad de conciencia	Hablar	Debido proceso	Dist.	Adm.	Compensación	Fines y resultados	Medios empleados	
E1 Penetrar en el mercado de las áreas rurales de otras regiones del Perú	P	P	P	P	P	P	P	J	J	J	E	E	
E2 Desarrollar productos enfocados en el sector construcción y asociados a la reconstrucción nacional, con garantía en los fondos a recibir	P	P	P	P	P	P	P	J	J	J	E	E	
E3 Desarrollar producto de <i>crowdfunding</i> para otorgar financiamiento a cooperativas y asociaciones de productores agropecuarios	P	P	P	P	P	P	P	J	J	J	E	E	
E6 Desarrollar formas innovadoras de evaluar a los clientes, a través de registros de teléfono celular, correos electrónicos, proveedores u otras bases de datos	P	P	P	P	P	P	P	J	J	J	E	E	
E8 Desarrollar servicios digitales para el manejo de fondos y transacciones	P	P	P	P	P	P	P	J	J	J	E	E	

- Estrategia 2 (E2): Desarrollar productos enfocados en el sector construcción y asociados a la reconstrucción nacional, con garantía en los fondos a recibir.
- Estrategia 3 (E3): Desarrollar producto de *crowdfunding* para otorgar financiamiento a cooperativas y asociaciones de productores agropecuarios.
- Estrategia 6 (E6): Desarrollar formas innovadoras de evaluar a los clientes, a través de registros de teléfono celular, correos electrónicos, proveedores u otras bases de datos.
- Estrategia 8 (E8): Desarrollar servicios digitales para el manejo de fondos y transacciones.

Las estrategias que se muestran a continuación son las de contingencia:

- Estrategia 4 (E4): Diversificarse concéntricamente al lanzar productos de captación que combinen una porción a plazo y otra de libre movilidad.
- Estrategia 5 (E5): Integrarse horizontalmente entre las entidades que componen la industria.
- Estrategia 7 (E7): Hacer alianza con proveedores de papel y material de oficina para crear campaña de ahorro y reciclaje.
- Estrategia 9 (E9): Hacer alianza estratégica con el MINEDU para instituir educación financiera permanente desde la primaria.

6.11 Matriz de Estrategias vs. Objetivos de Largo Plazo

Se han diseñado y evaluado las estrategias con el objetivo de que lleven a la Industria Financiera en el Cusco a alcanzar su visión. Es por ello que en la Tabla 33 se analiza cuáles estrategias conducirán a alcanzar cada uno de los objetivos de largo plazo. De haberse dado el caso de que algún OLP no fuese apoyado por ninguna estrategia, la misma pasaría a ser de contingencia. Pero en este análisis resalta que habrá eficiencia en el uso de los recursos, ya que cada estrategia contribuirá a lograr tres o más objetivos.

Tabla 33

Matriz de Estrategias vs. OLP de la Industria Financiera en el Cusco

Estrategias	OLP 1	OLP 2	OLP 3	OLP 4	OLP 5
	Al 2027, los créditos netos ascenderán a S/. 6,750 millones. En abril del 2017, los créditos sumaban S/. 2,609 millones	Al 2027, la tasa de crecimiento de la oferta de puntos de contacto entre entidades y consumidores financieros debe llegar al 40%, el promedio anual de esta tasa del 2012 al 2016 ha sido 10.5%	Al 2027, la rentabilidad sobre el patrimonio (ROE) ascenderá a 6.20%, mientras que en abril de 2017 era 2.70%	Al 2027, el Valor Agregado Bruto (VAB) de la región Cusco se elevará a S/. 33,500 millones. En el año 2015, el VAB regional se elevó a S/. 20,966 millones	Al 2027, la cartera comercial por modalidad como proporción del % PBI de la región debe superar el 20%, en el año 2015 estaba en 7%
E1 Penetrar en el mercado de las áreas rurales de otras regiones del Perú	X		X	X	
E2 Desarrollar productos enfocados en el sector construcción y asociados a la reconstrucción nacional, con garantía en los fondos a recibir			X	X	X
E3 Desarrollar producto de <i>crowdfunding</i> para otorgar financiamiento a cooperativas y asociaciones de productores agropecuarios	X		X	X	X
E6 Desarrollar formas innovadoras de evaluar a los clientes, a través de registros de teléfono celular, correos electrónicos, proveedores u otras bases de datos		X			X
E8 Desarrollar servicios digitales para el manejo de fondos y transacciones		X			X

6.12 Matriz de Posibilidades de los Competidores

En la Tabla 34 se confrontan las estrategias retenidas con los competidores que fueron identificados en el Capítulo III. Es así que se llega a identificar su posible accionar ante la implementación de este plan estratégico.

Tabla 34

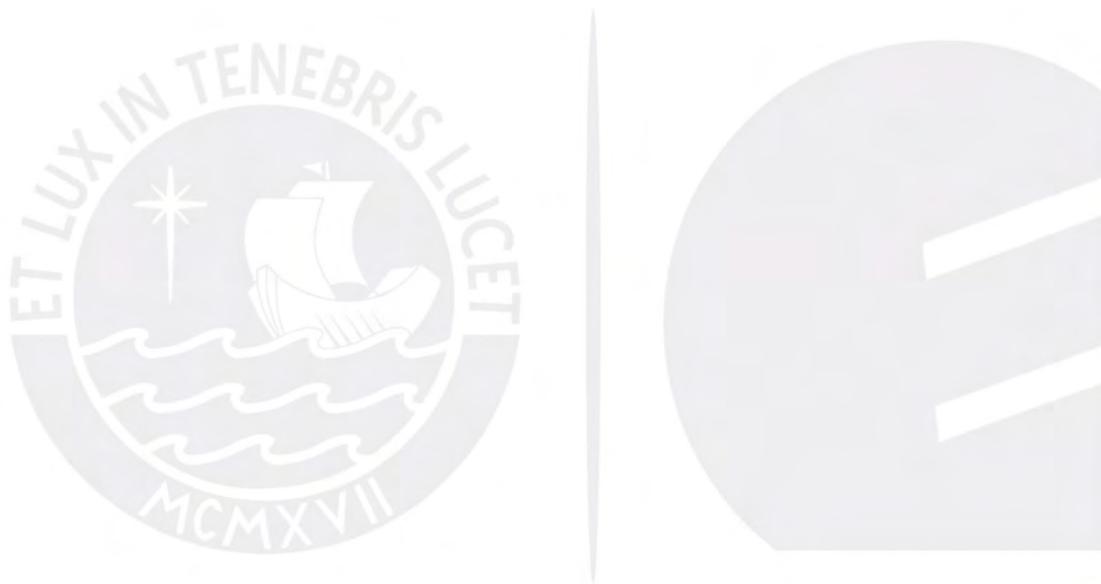
Matriz de Posibilidades de los Competidores de la Industria Financiera en el Cusco

	Estrategias	Industria Financiera de Arequipa	Industria Financiera de Piura
E1	Penetrar en el mercado de las áreas rurales de otras regiones del Perú	Continuar penetrando otras regiones	Continuar penetrando otras regiones
E2	Desarrollar productos enfocados en el sector construcción y asociados a la reconstrucción nacional, con garantía en los fondos a recibir	No se espera reacción	No se espera reacción
E3	Desarrollar producto de <i>crowdfunding</i> para otorgar financiamiento a cooperativas y asociaciones de productores agropecuarios	Desarrollar productos similares	Desarrollar productos similares
E6	Desarrollar formas innovadoras de evaluar a los clientes, a través de registros de teléfono celular, correos electrónicos, proveedores u otras bases de datos	No se espera reacción	No se espera reacción
E8	Desarrollar servicios digitales para el manejo de fondos y transacciones	Implementar plataformas para operaciones en líneas y otros servicios	Implementar plataformas para operaciones en líneas y otros servicios

6.13 Conclusiones

Este capítulo constituye la etapa de emparejamiento del plan estratégico, en él se formularon las matrices FODA, BCG, PEYEA, IE y GE en donde se generaron cinco posibles estrategias para lograr los objetivos a largo plazo. Posteriormente, en la etapa de salida, mediante las matrices MD y MCPE se terminó la evaluación de cada estrategia, quedando 5 de ellas retenidas, 4 de contingencia. Finalmente, estas se sometieron a una evaluación de viabilidad y ética mediante la MR y la ME.

Considerando las principales fortalezas de la Industria Financiera del Cuzco, se consideran como pilares la diversificación de actividades económicas en la región y el Servicio BIM, que permite incrementar la penetración de la industria. Dentro de las estrategias, se consideran actividades vinculantes a estos dos pilares pues se entiende que se debe desarrollar en torno a ellas sin ser excluyentes mutuamente ni afectar el crecimiento sostenible de dichas actividades. En todo este proceso siempre debe primar el favorecimiento de los intereses y bienestar de la sociedad de la región Cuzco.



Capítulo VII: Implementación Estratégica

7.1 Objetivos de Corto Plazo

Utilizando los objetivos de largo plazo que ya se tienen para la Industria Financiera en el Cusco, se establecen los objetivos de corto plazo (OCP) que son los hitos que la organización tiene que ir logrando (D'Alessio, 2015).

Objetivos de largo plazo del OLP 1:

Al 2027, los créditos netos ascenderán a S/. 6,750 millones. En abril del 2017, los créditos sumaban S/. 2,609 millones

OCP 1.1 Aumentar la colocación de crédito de la industria financiera en la región a S/. 3,470 millones al 2020, como resultado de una mejor diversificación de préstamos comerciales.

OCP 1.2 En el año 2024, el saldo de créditos netos será de S/. 5,085 millones, y en el 2027 llegará a S/. 6,750 millones., como resultado de una eficiente gestión de cobranzas y mayor supervisión del organismo regulador como la Superintendencia de Banca y Seguros.

Objetivos de largo plazo del OLP 2:

Al 2027, la tasa de crecimiento de la oferta de puntos de contacto entre entidades y consumidores financieros debe llegar al 40%, el promedio anual de esta tasa del 2012 al 2016 ha sido 10.5%.

OCP 2.1 Lograr un crecimiento del 15% anual en la instalación de cajeros automáticos para el 2022, la tasa de crecimiento estuvo en el 2012 al 2016 ha sido menor a 5%, la idea es mejorar la cobertura a nivel nacional llegando a sitios geográficos con acceso limitado, mejorando los servicios y apoyando el objetivo de bancarización.

OCP 2.2 al 2022 se incrementará en 5% la apertura de oficinas a nivel nacional, sobre todo en departamentos cercanos como Arequipa, Tacna, Puno, Moquegua, Ilo, entre otros, aprovechando el dinamismo del turismo de la zona.

Objetivos de largo plazo del OLP 3:

Al 2027, la rentabilidad sobre el patrimonio (ROE) ascenderá a 6.20%, mientras que en abril de 2017 era 2.70%

OCP 3.1 Para el 2020 incrementar a 3.75%, el retorno sobre patrimonio (ROE) de la industria financiera en la región basado en la eficiencia operativa, uso responsable de recursos.

OCP 3.2 Para el 2024, lograr un ROE de 5.15 %, que se incrementará a 6.2% al 2027, por un mayor uso de fondos propios en la financiación de recursos.

Objetivos de largo plazo del OLP 4:

Al 2027, el Valor Agregado Bruto (VAB) de la región Cusco se elevará a S/. 33,500 millones. En el año 2015, el VAB regional se elevó a S/. 20,966 millones.

OCP 4.1 Aumentar la dinámica financiera con el fin de alcanzar un VAB de S/. 20,500 millones en el 2022.

OCP 4.2 Invertir los excedentes de liquidez, de tal forma que impulsen el indicador de rentabilidad y alcancen niveles de crecimiento por encima de los 20,500 millones al 2022, logrando alcanzar al 2027, 33,500 millones.

Objetivos de largo plazo del OLP 5:

Al 2027, la cartera comercial por modalidad como proporción del % PBI de la región debe superar el 20%, en el año 2015 estaba en 7%

OCP 5.1 Lograr que las empresas acudan a los préstamos comerciales creciendo al menos un 15% anual en la región, al 2022.

OCP 5.2 Mantener un crecimiento anual durante los próximos 5 años superior al 20% en la cartera comercial, cuya variación anual al cierre del 2016 estuvo en 8%, cubriendo como mínimo al 65% el indicador de cobertura por mora que se debe provisionar mensualmente de acuerdo al monto total de la deuda.

7.2 Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo

Para alcanzar los objetivos de corto plazo (OCP), la Industria Financiera en el Cusco deberá contar con los recursos necesarios, en el momento oportuno. En la Tabla 35 se identifican los recursos, incluyendo insumos, materiales, recurso humano y herramientas tecnológicas, así como conocimientos, entre otros. El uso eficiente de los recursos nos conducirá al logro de los objetivos definidos en el corto y largo plazo.

7.3 Políticas de cada Estrategia

De acuerdo con D'Alessio (2015), las políticas, junto con los valores y el código de ética, indican cuáles conductas se consideran apropiadas y cuáles no. Considerando esto, para la Industria Financiera en el Cusco se han establecido las políticas que se enumeran a continuación y que posteriormente se cruzan con las estrategias retenidas (ver Tabla 36):

1. Dar trato confidencial a los datos de los clientes, así como a la información interna de las empresas.
2. Vigilar que haya un uso responsable de los recursos.
3. Promover el desarrollo del recurso humano.
4. Remunerar en concordancia con las funciones que se desempeñan.
5. Seguir los procedimientos, para controlar los riesgos financieros.

7.4 Estructura de la Industria Financiera en el Cusco

De acuerdo con D'Alessio (2015), la implementación de las estrategias que durante el desarrollo del Capítulo VI fueron analizadas, va a ser posible solamente si se adopta una nueva estructura organizacional. Es decir, una nueva manera de concebir la división de las actividades.

En la Figura 23 se presenta la estructura que se propone para la Industria Financiera en el Cusco, integrada hasta la fecha por cuatro empresas, pero con capacidad para crecer. Se

Tabla 35

Recursos Asignados a los OCP de la Industria Financiera en el Cusco

Nº OLP	Nº OCP	Objetivos de corto plazo	Recursos asignados a los objetivos de corto plazo	Responsables
OLP1	Al 2027, los créditos netos ascenderán a S/. 6,750 millones.	En abril del 2017, los créditos sumaban S/. 2,609 millones	Recursos Financieros: Inversión pública y privada	Personal calificado de ventas, analistas de riesgo, procedimientos de análisis, Registro Público y partidas electrónicas
OCP1.1	Aumentar la colocación de crédito de la industria financiera en la región a S/. 3,470 millones al 2020, como resultado de una mejor diversificación de préstamos comerciales.	Recursos Físicos: Establecimientos, infraestructura ferias Recursos Humanos: Personal de gerencia, administrativa y operativa Recursos Tecnológicos: Ofimática y telecomunicaciones		
OCP1.2	En el año 2024, el saldo de créditos netos será de S/. 5,085 millones, y en el 2027 llegará a S/. 6,750 millones., como resultado de una eficiente gestión de cobranzas y mayor supervisión del organismo regulador como la Superintendencia de Banca y Seguros.	Recursos Financieros: Inversión pública y privada Recursos Físicos: Infraestructura, instalaciones de Asociaciones Recursos Humanos: administrativos y técnicos Recursos Tecnológicos: Ofimática y telecomunicaciones		Proyectos, planes de negocio, estudios de impacto ambiental, expertos en estimaciones de ventas e ingresos, oficinas o agencias, personal de atención al público, bases de datos, sistema de verificación de ingresos
OLP2	Al 2027, la tasa de crecimiento de la oferta de puntos de contacto entre entidades y consumidores financieros debe llegar al 40%,el promedio anual de esta tasa del 2012 al 2016 ha sido 10.5%	Recursos Financieros: Inversión pública y privada para las exportaciones Recursos Físicos: Infraestructura, maquinarias, equipos varios. Recursos Humanos: administrativos y técnicos Recursos Tecnológicos: Ofimática y telecomunicaciones		Diversos productos de captación, ejecutivos de ventas, personal de atención al público, brochures informativos
OCP2.1	Lograr un crecimiento del 15% anual en la instalación de cajeros automáticos para el 2022, la tasa de crecimiento estuvo en el 2012 al 2016 ha sido menor a 5%, la idea es mejorar la cobertura a nivel nacional llegando a sitios geográficos con acceso limitado, mejorando los servicios y apoyando el objetivo de bancarización.	Recursos Financieros: Recursos públicos y privados		
OCP2.2	Al 2022 incrementar en 5% la apertura de oficinas a nivel nacional, sobre todo en departamentos cercanos como Arequipa, Tacna, Puno, Moquegua, Ilo, entre otros, aprovechando el dinamismo del turismo de la zona.	Recursos Físicos: Infraestructura, maquinarias, equipos varios. Recursos Humanos: Personal administrativos, técnicos y operativos Recursos Tecnológicos: Ofimática y telecomunicaciones		Oficinas, agentes autorizados, cajeros, tarjetas de débito, BIM, proceso de apertura de cuentas, programas para fomentar ahorro, campañas de publicidad, expertos en tesorería
OLP3	Al 2027, la rentabilidad sobre el patrimonio (ROE) ascenderá a 6.20%, mientras que en abril de 2017 era 2.70%	Recursos Financieros: Recursos públicos y privados		Contadores, auditores, presupuesto, sistema de control de gastos
OCP3.1	Para el 2020 incrementar a 3.75%, el retorno sobre patrimonio (ROE) de la industria financiera en la región basado en la eficiencia operativa, uso responsable de recursos.	Recursos Físicos: Infraestructura, maquinarias, equipos varios. Recursos Humanos: Personal administrativos, técnicos y operativos Recursos Tecnológicos: Ofimática y telecomunicaciones		
OCP3.2	Para el 2024, lograr un ROE de 5.15 %, que se incrementará a 6.2% al 2027, por un mayor uso de fondos propios en la financiación de recursos.	Recursos Financieros: Recursos públicos y privados Recursos Físicos: Infraestructura, oficinas Recursos Humanos: Personal administrativos, técnicos y operativos Recursos Tecnológicos: Ofimática y telecomunicaciones		Fondos de bajo costo, aporte de accionistas, ejecutivos de ventas, empresas especializadas en cobranzas
OLP4	Al 2027, el Valor Agregado Bruto (VAB) de la región Cusco se elevará a S/. 33,500 millones. En el año 2015, el VAB regional se elevó a S/. 20,966 millones	Recursos Financieros: Recursos públicos y privados Recursos Físicos: Infraestructura, oficinas Recursos Humanos: Personal administrativos, técnicos y operativos Recursos Tecnológicos: Ofimática y telecomunicaciones		Herramientas productivas, proyectos en diversos sectores, infraestructura, equipos
OCP4.1	Aumentar la dinámica financiera con el fin de alcanzar un VAB de S/. 20,500 millones en el 2022.	Recursos Financieros: Recursos públicos y privados Recursos Físicos: Infraestructura, oficinas Recursos Humanos: Personal administrativos, técnicos y operativos Recursos Tecnológicos: Ofimática y telecomunicaciones		
OCP4.2	Invertir los excedentes de liquidez, de tal forma que impulsen el indicador de rentabilidad y alcancen niveles de crecimiento por encima de los 20,500 millones al 2022, logrando alcanzar al 2027, 33,500 millones.	Recursos Financieros: Recursos públicos y privados Recursos Físicos: Infraestructura, oficinas Recursos Humanos: Personal administrativos, técnicos y operativos Recursos Tecnológicos: Ofimática y telecomunicaciones		Profesionales calificados, ejecutivos de la industria especializados por sector, sistemas de evaluación financiera por sector, encadenamientos productivos, profesionales
OLP5	Al 2027,la cartera comercial por modalidad como proporción del % PBI de la región debe superar el 20%, en el año 2015 estaba en 7%	Recursos Financieros: Recursos públicos y privados Recursos Físicos: Infraestructura, oficinas Recursos Humanos: Personal administrativos, técnicos y operativos Recursos Tecnológicos: Ofimática y telecomunicaciones		Diversos productos de captación, ejecutivos de ventas, personal de atención al público, brochures informativos
OCP5.1	Lograr que las empresas acudan a los préstamos comerciales creciendo al menos un 15% anual en la región, al 2022.	Recursos Financieros: Recursos públicos y privados Recursos Físicos: Infraestructura, oficinas Recursos Humanos: Personal administrativos, técnicos y operativos Recursos Tecnológicos: Ofimática y telecomunicaciones		
OCP5.2	Mantener un crecimiento anual durante los próximos 5 años superiores al 20% en la cartera comercial, cuya variación anual al cierre del 2016 estuvo en 8%, cubriendo como mínimo al 65% el indicador de cobertura por mora que se debe provisionar mensualmente de acuerdo al monto total de la deuda.	Recursos Financieros: Recursos públicos y privados Recursos Físicos: Infraestructura, oficinas Recursos Humanos: Personal administrativos, técnicos y operativos Recursos Tecnológicos: Ofimática y telecomunicaciones		Oficinas, agentes autorizados, cajeros, tarjetas de débito, BIM, proceso de apertura de cuentas, programas para fomentar ahorro, campañas de publicidad, expertos en tesorería

Tabla 36

Políticas de cada Estrategia de la Industria Financiera en el Cusco

ESTRATEGIAS	P1. Brindar trato confidencial a los datos de los clientes, así como a la información interna de las empresas	P2. Supervisar el uso responsable de los recursos	P3. Promover el desarrollo del recurso humano	P4. Incentivar la bancarización	P5. Fomentar el empleo de la provincia con la dinamización de la industria financiera	P6. Coordinar con el gobierno local y regional las necesidades para el desarrollo y expansión del sector financiero en la región	P7. Controlar y mitigar los riesgos operacionales y financieros
Penetrar en el mercado de las áreas rurales de otras regiones del Perú	X				X	X	
Desarrollar productos enfocados en el sector construcción y asociados a la reconstrucción nacional, con garantía en los fondos a recibir		X			X	X	
Desarrollar producto de <i>crowdfunding</i> para otorgar financiamiento a cooperativas y asociaciones de productores agropecuarios		X			X	X	
Desarrollar formas innovadoras de evaluar a los clientes, a través de registros de teléfono celular, correos electrónicos, proveedores u otras bases de datos		X	X	X	X	X	X
Desarrollar servicios digitales para el manejo de fondos y transacciones	X	X		X	X	X	X

le entrega el liderazgo a una Asociación de Instituciones Financieras que se creará y que será integrada por el Director General o Presidente de cada una de las empresas que componen el sector, para que no genere costos adicionales. Entonces, el cambio principal es la creación de esta asociación que tendrá la responsabilidad de planear e implementar para toda la industria.

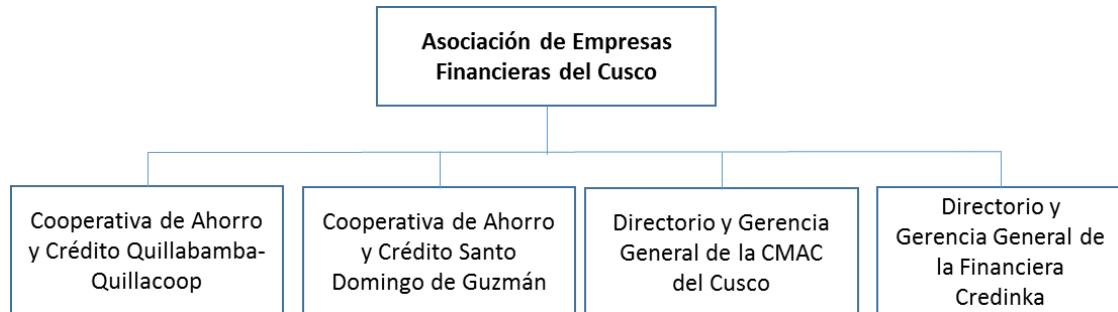


Figura 24. Nueva estructura de la Industria Financiera en el Cusco

7.5 Medio Ambiente, Ecología, y Responsabilidad Social

Las empresas financieras, y por supuesto la industria en el Cusco, no pueden ser ajena al cuidado del medio ambiente y menos en la medida en que se incrementa la conciencia colectiva al respecto. Antes de que se emprenda cualquier proyecto, se exige evaluar su impacto medioambiental, ya que se busca un desarrollo sostenible del país. Para la Industria Financiera esta es una variable que tiene que ser incluida en los análisis de riesgo, ya que podrían afectar la implementación de los proyectos, repercutiendo en la capacidad de pago de los clientes. En la medida en que una empresa empieza a impactar de forma negativa en el medio ambiente, las comunidades de la zona mostrarán su descontento social y nuevamente, esto afectaría la capacidad de pago, ya que la organización podría quedar sujeta al pago de multas o al cierre de sus operaciones (Rivera, 2014).

Desde mucho tiempo atrás los bancos han implementado metodologías de evaluación de riesgo ambiental para diferenciar el costo crediticio de las empresas por su perfil de exposición al riesgo socioambiental, además de adoptar las mejores prácticas respecto

a la sostenibilidad ambiental a través de exigentes estándares internacionales como los “Principios de Ecuador” (Rivera, 2014, p. 4).

Es en este contexto que la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP promueve la conducta responsable. Por ello, la Industria Financiera en el Cusco será activa en la prevención y reducción de los riesgos socioambientales, al vigilar que sus clientes trabajen de esta misma forma, con políticas estrictas para preservar los recursos. Esto les permitirá mantener excelentes relaciones con las comunidades donde operan. De esta manera, se logrará un desarrollo social y ambientalmente responsable en la región y en todo el Perú.

7.6 Recursos Humanos y Motivación

Lograr convertirse en una industria productiva y competitiva es indispensable que se motive a los empleados. Lo cual se logrará de la siguiente forma (Entrepreneur Media, 2017):

1. Cada quien en su lugar: Cada empleado debe conocer a cabalidad sus funciones y responsabilidades, para que las pueda desempeñar, siempre en concordancia con sus competencias y habilidades. El colaborador tiene que estar capacitado para el puesto que ocupa, por lo que las evaluaciones del desempeño se harán como mínimo una vez al año.
2. Tomar en cuenta a los empleados: Periódicamente se harán reuniones con los colaboradores, para establecer y comunicar los objetivos de la industria, así como de cada empresa. Cada uno de los empleados debe sentir que su opinión es tomada en cuenta. De esta forma, se consideran las metas individuales de cada colaborador, así como los objetivos que los equipos establezcan, con miras a lograr el bien de las instituciones financieras y de la región como un todo.
3. Dar reconocimientos. Se parte de una retroalimentación continua, que permita lograr los objetivos que se han establecidos. El reconocimiento puede ser verbal,

frente a otros trabajadores, o por escrito, sin necesidad de que haya una bonificación económica.

4. Tener metas claras: No solo a nivel de la industria y de cada entidad financiera, sino en cada puesto de trabajo. Es indispensable que cada empleado conozca lo que se espera de él y en cuánto tiempo debe lograrlo. El establecer planes de largo plazo puede ser motivante para los colaboradores, pues les brinda seguridad y estabilidad.
5. Ofrecer políticas flexibles: Esto contribuye a reducir los cotos por ausentismo laboral, en la medida en que se comprenden las situaciones individuales de cada empleado, además de que se contará con información muy útil para motivar el trabajo.
6. Mantener las instalaciones físicas: El cuidado del sitio de trabajo es responsabilidad de todos, desde la organización hasta cada uno de los colaboradores. Esto incluye mantener los equipos funcionando de una manera correcta y brindar a los trabajadores todo el material que necesitan.

7.7 Gestión del Cambio

Para Zimmermann (2010), el comportamiento organizacional es el resultado de diferentes fuerzas sobre el comportamiento de los empleados. De esta manera, se logra crear una comunidad productiva, que impulse la competitividad del sector. La gestión de los cambios se puede dar de manera formal o informal, ya que se tiene que considerar que el cambio es realmente una constante en cualquier tipo de organización.

7.8 Conclusiones

La implementación estratégica es el paso entre las estrategias retenidas y la evaluación. Para contar con una implementación exitosa se han definido objetivos de corto plazo (OCP) que luego permitirán llevar un control con frecuencia anualizada, en lugar de

esperar hasta el 2027 para ver si se alcanzaban o no las metas de largo plazo. A través de una nueva estructura se logrará que las cuatro empresas que integran la industria trabajen en pro de los objetivos comunes, gestionando el cambio de manera formal e informal, cuidando de mantener a los colaboradores siempre motivados.

Teniendo una estructura definida y organizada, la implementación del plan estratégico requerirá la asignación de recursos humano, financieros, tecnológicos, y físicos, entre otros, así como el monitoreo y responsabilidad de los actores, la región Cusco requerirá la asignación de recursos necesarios para el logro de los objetivos, que deberían ser operadas de la mejor manera con las políticas de cada estrategia.



Capítulo VIII: Evaluación Estratégica

El proceso de evaluación estratégico desarrollado para la Industria Financiera de Cuzco es un elemento continuo a lo largo de la puesta en marcha e implementación del plan estratégico final. Aquí se cuestionan los objetivos planteados, las políticas, y la estructura organizacional. En el proceso de evaluación se dan criterios de evaluación, llamados también de adaptabilidad, de aceptabilidad o de factibilidad. Para tal propósito, la evaluación estratégica en este Capítulo VIII revisará el análisis externo e interno, y con los objetivos crear responsables de cada uno con el cuadro de mando integral (D'Alessio, 2015).

8.1 Perspectivas de Control

El cuadro de mando integral o Balanced Scorecard, permite tener una visión integral de la situación en la que se encuentra la Industria Financiera de Cuzco, permitiendo evaluar las estrategias y determinando metas y responsables, el tablero tiene como propósito el lograr la visión planteada mediante la satisfacción del cliente a través de la perspectiva interna y la de él mismo llegando finalmente hasta la perspectiva financiera (D'Alessio, 2014).

8.1.1 Aprendizaje interno

El tablero de control indica en el aprendizaje interno de la organización, las acciones necesarias para capacitar, enseñar y educar a los responsables de la Industria Financiera de Cuzco. En este caso, será importante analizar cómo debe aprender la industria y cómo es que ésta va a ir mejorando a lo largo de la visión propuesta. Por tanto, el aprendizaje involucra: (a) la satisfacción de la fuerza laboral, (b) capacitación de los responsables, (c) tecnificación para aumentar su productividad, (d) acciones para mejorar sus comunicaciones, y (e) desarrollo del capital humano de sus responsables.

8.1.2 Procesos

De acuerdo a la perspectiva de procesos internos de la Industria Financiera de Cuzco, los objetivos a corto plazo deben considerar que estarán dados por aquellos relacionados con

las operaciones o procesos que hacen posible la satisfacción de los actores que integran la industria. Estos permitirán que se especialice en las acciones que desarrollen las necesidades y brinde un servicio diferenciado al que están recibiendo ahora. Para tal propósito se llegarán a clasificar los objetivos de corto plazo donde se especifiquen procesos o acciones añadidos a los actuales.

8.1.3 Clientes

En la perspectiva del cliente, se considerarán los objetivos de corto plazo vinculados a la satisfacción de las necesidades de los clientes, en este caso, los clientes de la Industria Financiera de Cuzco, en esta perspectiva, se reflejará cómo el manejo de las relaciones con la comunidad y la preocupación para que ellos tengan los servicios esperados. Por lo cual, los objetivos vinculados también están relacionados a la competencia con otras industrias de la región Cuzco.

8.1.4 Financiera

Desde la perspectiva financiera se establecieron los indicadores necesarios para medir el alcance de los objetivos de corto plazo de la Industria Financiera de Cuzco en términos numéricos y, por lo tanto, tangibles. Estos indicadores se especificarán como ratios numéricas, de este modo los objetivos que harán posible el contar con un soporte financiero que haga posible la implementación de las estrategias, resultando de esta forma los indicadores en términos monetarios.

8.2 Tablero de Control Balanceado (Balanced Scorecard)

El tablero de mando integral o BSC es una herramienta de control estratégico, que facilita el ejercer la evaluación organizacional de la Industria Financiera de Cuzco, mediante la clasificación de los objetivos de corto plazo, en proceso de medición y comparación con la definición de metas medibles y alcanzables. Éste instrumento permite el tomar medidas correctivas de ser necesarias, así como el verificar la ruta que estos objetivos están tomando

en cada meta definida durante toda la etapa contemplada para alcanzar la misión, permitiendo de éste modo conducir el proceso de implementación y verificar el cumplimiento de los objetivos propuestos (D' Alessio, 2014) como se puede ver en la Tabla 37.

8.3 Conclusiones

El tablero de mando integral es una herramienta imprescindible para la evaluación y control de la Industria Financiera de Cuzco, se estableció que la mayoría de las perspectivas están conglomeradas en presupuestos de ejecución financieros, se definieron los indicadores necesarios para medir el alcance de los objetivos de corto plazo en términos numéricos, tangibles y medibles en el tiempo. Estos indicadores son los que le permitirán a la industria y a sus responsables verificar el cumplimiento de los objetivos e implementar las acciones correctivas en el momento adecuado hacia el cumplimiento de su visión mediante la revisión constante del tablero de mando.

El tablero le permite a la Industria Financiera de Cuzco comunicar a todos los niveles el cambio estratégico y establecer las bases de un proceso administrativo organizado por procesos.

Tabla 37

Tablero de Control Balanceado de la Industria Financiera en el Cusco

Perspectiva	OCP	Indicador	Unidad
Clientes	OCP 1.1	Cartera total de crédito	S/.
Clientes	OCP 1.2	Cartera total de crédito	S/.
Clientes	OCP 5.1	Cartera total de crédito	S/.
Clientes	OCP 5.2	Colocaciones por producto o servicio	%
Clientes	OCP 2.1	Cobertura de servicio	%
Clientes	OCP 2.2	Cobertura de servicio	%
Procesos	OCP 3.1	Beneficio Neto /Fondos propios	%
Procesos	OCP 3.2	Beneficio Neto /Fondos propios	%
Financiera	OCP 4.1	Valor Agregado Bruto de la región Cusco por sector	S/.
Aprendizaje y crecimiento	OCP 4.2	Valor Agregado Bruto de la región Cusco por sector	S/.

Capítulo IX: Competitividad de la Industria Financiera en el Cusco

9.1 Análisis Competitivo de la Industria Financiera en el Cusco

El análisis competitivo se ha estructurado siguiendo el modelo de Michael Porter, con miras a los resultados que se obtendrán tras la implementación de este plan estratégico:

- Poder de negociación de los proveedores: Se mencionó en el Capítulo III que los proveedores tienen muy bajo poder de negociación, ya que son fácilmente remplazable, sin generar altos costos. Sin embargo, esta la excepción de los proveedores de sistemas de tecnología para manejar la información de los clientes y abrir un canal de comercialización, ya que es importante mantener la uniformidad, para lograr que los clientes se acostumbren al uso de una plataforma digital.
- Poder de negociación de los compradores: El enfoque de la industria, de acuerdo a la misión es en las micro y pequeñas empresas, así como en la banca de personas. Este tipo de clientes tienen bajo poder de negociación, pero deben ser tratados con respeto y promover las actividades comerciales con ellos para poder incrementar la penetración. Es por esto que se ha propuesto como estrategia el desarrollo de formas innovadoras de evaluar a los clientes.
- Amenaza de los sustitutos: El principal sustituto son los prestamistas informales, que si bien tienen muy altos costos, dan acceso a personas o empresas que no tienen registro formal de sus ingresos. En la actualidad la amenaza es media y se puede reducir su poder en la medida en que se incremente la base de clientes, es decir que aumente la penetración de la Industria Financiera.
- Amenaza de los entrantes: Es factible que industrias financieras de otras regiones entren al departamento del Cusco, a través de cajas municipales, cajas rurales o

entidades financieras. La mejor forma de competir es con productos y servicios atractivos, adecuados a los segmentos de mercado que se atienden.

- Rivalidad del sector: Se espera que la rivalidad se incremente, en la medida en que las empresas busquen aumentar su participación de mercado. Esta rivalidad conducirá a mejorar los niveles de productividad.

9.2 Identificación de las Ventajas Competitivas de la Industria Financiera en el Cusco

Al revisar en detalle la realidad actual de la Industria Financiera en el Cusco y proyectarse en función de las estrategias que se definieron como retenidas, se logran identificar las siguientes ventajas competitivas que la organización desarrollará en los próximos 10 años:

- Personal calificado, ocupando cargos cuyas funciones son acordes con sus competencias y/o habilidades profesionales, por lo que debe partirse de la selección de personas con las competencias necesarias y fortalecer esto con capacitación continua, así como con formación en los puestos de trabajo.
- Infraestructura tecnológica, para la atención a los clientes y para el manejo de las bases de datos de los clientes. Cada día cobra más importancia el contar con una plataforma tecnológica que permita realizar operaciones en línea, facilitando a los clientes el acceso a sus cuentas, sin necesidad de acudir hasta una oficina. El desarrollo de esta infraestructura tiene que ir acompañado de una campaña de capacitación y de promoción para que cada vez más clientes puedan usar los canales electrónicos.
- Productos y servicios acordes a los segmentos que se atienden, incorporando innovaciones constantemente. El enfoque estará en los segmentos de micro y pequeñas empresas, donde la clave está en desarrollar herramientas para recopilar información que sustente sus ingresos y puedan entonces ser sujetos de crédito.

9.3 Identificación y Análisis de los Potenciales Clústeres de la Industria Financiera en el Cusco

Se desarrollará un clúster en la región del Cusco, que será integrado por las cuatro empresas que componen la industria, a la cual se irán integrando nuevos competidores, en la medida en que la industria crezca. Pero adicionalmente debe incorporarse a proveedores, de insumos de oficina como papel y tinta. También uno o varios desarrolladores de soluciones tecnológicas, que se conjugan con los productos que se ofrecen para alcanzar una mayor penetración en el mercado y dar un mejor servicio. La selección de los proveedores es clave para desarrollar ventajas competitivas, en especial los relacionados con soluciones tecnológicas.

El clúster incorporará también a transportistas de bienes valiosos y empresas de seguridad, que se encargan de la custodia de los activos, y ayudan a brindar seguridad y confianza a los clientes. Así como también es indispensable hacer alianzas con notarías ya que todas las operaciones de crédito requieren de sus servicios. Dentro del clúster se vincularán a empresas aseguradoras y proveedoras de fondo de pensión para brindar una oferta completa de servicios financieros ya que se busca la atención integral de los clientes.

9.4 Identificación de los Aspectos Estratégicos de los Potenciales Clústeres

Para que el clúster funcione con éxito se necesita que se cumplan las siguientes condiciones:

- Las empresas deben tener su oficina principal o un centro especializado de atención en la región del Cusco, para fomentar el desarrollo conjunto de estrategias.
- El objetivo de todos tiene que ser la atención al cliente final, con un alto nivel de calidad y en muy corto tiempo.
- Resguardo y seguridad de la información y del dinero.

- Brindar información fidedigna en todo momento, mediante distintos canales de comunicación, adecuados a los distintos segmentos y edades de los clientes.

9.5 Conclusiones

El análisis de la competitividad del Sector Financiero en el Cusco permitió identificar que la posición competitiva actual del sector no permite caracterizarla en una buena posición estratégica para competir en el sector de manera interna como externa a nivel regional. Sin embargo, cuenta con la capacidad potencial reforzada por sus fortalezas de poseer ventajas comparativas para su desarrollo y competitividad.

Con la implementación de este plan estratégico, la Industria Financiera en el Cusco busca alcanzar ventaja competitiva, en un lapso máximo de 10 años. Dicha ventaja estará consolidada en las capacidades de su recurso humano, quien hará los planes operativos y podrá implementarlo. La clave del éxito es la consistencia entre el segmento que se atiende y los productos que se ofrecen, para lo cual se tiene que hacer una importante inversión en tecnología que además servirá para tender un puente entre las empresas financieras y sus clientes, así como con las comunidades de la zona de operación y con otros *stakeholders*.

Capítulo X: Conclusiones y Recomendaciones

Con este capítulo se cierra el proceso del planeamiento estratégico agregado para la industria financiera en Cuzco hasta el 2027, el cual empezó con el análisis, intuición, decisión y evaluación/control, a través de la presentación del Plan Estratégico Integral, que resume el proceso estratégico desde la formulación, el planeamiento y la implementación, la cual ayudará al control del proceso estratégico para poder realizar los ajustes que sean necesarios a través de los cambios que vayan ocurriendo en el sector con el tiempo, manteniendo una visión integral del plan. Se presentan también las conclusiones de la aplicación de este planeamiento estratégico de la industria y las recomendaciones para mejorar trabajos futuros y guiar a los actores del plan a través del proceso. Finalmente, se concluye con lo que se espera como situación futura del sector.

10.1 Plan Estratégico Integral

El Plan Estratégico Integral se define como una herramienta que va a ayudar al control durante el proceso estratégico y a los ajustes necesarios si fueran requeridos. Se presenta el plan estratégico integral en la Tabla 38. El éxito del plan radica en la visión; por ello, mientras más detallado sea, será más fácil realizar el seguimiento del mismo.

10.2 Conclusiones Finales

A través del plan estratégico integral de la industria financiera en Cuzco, se puede visualizar de una manera holística todo lo desarrollado en este trabajo, con una visión a futuro, proyectada para el año 2027. Las conclusiones establecidas que a continuación se presentan se complementan con cada una de las conclusiones enunciadas al final de cada capítulo para sintetizar todo el análisis realizado

1. El sector financiero es una actividad muy importante para la economía del País.

Según el análisis interno, la oferta que ofrece el sector de la Industria Financiera del Cuzco ha evolucionado considerablemente en los últimos años a causa de la

Tabla 38

Plan Estratégico Integral de la Industria Financiera en el Cusco

Visión									
Al 2027, ser la segunda región, a nivel nacional después de Lima, en tamaño de cartera de créditos y depósitos, generando rentabilidad para sus accionistas, y promoviendo el desarrollo económico y social regional									
Misión: Brindar productos innovadores de captación y colocación de fondos, desarrollando ventaja competitiva al atender micro y pequeñas empresas, así como para personas de las áreas rurales y urbanas de todo el Perú, generando crecimiento y rentabilidad, con tecnología de punta que permite ofrecer nuevos canales de comercialización y un manejo eficiente de la información, con empleados que gocen de desarrollo profesional, generando confiabilidad en el mercado con responsabilidad social	Intereses del Sector: (a) Tamaño de cartera de créditos, (b) monto de los depósitos, (c) alta rentabilidad, y (d) promoción del desarrollo económico y social de la región		Objetivos de Largo Plazo		Principios Cardinales: (a) la influencia de terceras partes, (b) los lazos pasados y presentes, (c) el contrabalance de intereses, y (d) la conservación de los enemigos		Valores: Calidad, confianza, innovación, respeto y desarrollo humano		
	Al 2027, los créditos netos ascenderán a S/. 6,750 millones. En abril del 2017, los créditos sumaban S/. 2,609 millones	Para el año 2027, las obligaciones con el público habrán llegado a S/. 6,200 millones. Al final de abril de 2017, estas obligaciones totalizaban S/. 2,390 millones	En el 2027, la rentabilidad sobre el patrimonio (ROE) ascenderá a 6.20%, mientras que en abril de 2017 era 2.70%	Al 2027 el Valor Agregado Bruto (VAB) de la región Cusco se elevará a S/. 33,500 millones. En el año 2015, el VAB regional se elevó a S/. 20,966 millones					
	Estrategias		OLP1	OLP2	OLP3	OLP4			
	E1 Penetrar en el mercado de las áreas rurales de otras regiones del Perú	X	X	X	X				
	E2 Desarrollar productos enfocados en el sector construcción y asociados a la reconstrucción nacional, con garantía en los fondos a recibir	X		X	X	P1: Dar trato confidencial a los datos de los clientes, así como a la información interna de las empresas. P2: Vigilar que haya un uso responsable de los recursos.			
	E3 Desarrollar producto de <i>crowdfunding</i> para otorgar financiamiento a cooperativas y asociaciones de productores agropecuarios	X	X	X	X	P3: Promover el desarrollo del recurso humano. P4: Remunerar en concordancia con las funciones que se desempeñan. P5: Seguir los procedimientos, para controlar los riesgos financieros			
	E6 Desarrollar formas innovadoras de evaluar a los clientes, a través de registros de teléfono celular, correos electrónicos, proveedores u otras bases de datos	X		X	X				
	E8 Desarrollar servicios digitales para el manejo de fondos y transacciones	X	X	X	X				
	Indicadores		OCP 1.1. Al culminar el año 2020, la cartera de crédito de la industria será igual a S/. 3,470 millones	OCP 2.1. Al 2020, las obligaciones con el público serán iguales a S/. 3,180 millones	OCP 3.1. En el año 2020, el ROE de la industria será 3.75%	OCP 4.1. La región Cusco alcanzará un VAB de S/. 25,500 millones en el 2020	Objetivos de corto plazo		
	Indicadores		OCP 1.2. En el año 2024, el saldo de créditos netos será de S/. 5,085 millones, y en el 2027 llegará a S/. 6,750	OCP 2.2. Al 2022 lograr que las obligaciones con el público hayan subido a S/. 4,650 millones para el 2024, aumentando a S/. 6,200 millones durante el 2027	OCP 3.2. Lograr un ROE de 5.15% durante el año 2024, que subirá a 6.2% en el 2027	OCP 4.2. Para el 2024, la región Cusco tendrá un VAB igual a S/. 29,800 millones, que aumentará a S/. 33,500 millones para el 2027			
Recursos: Humanos, financieros, materiales, infraestructura, tecnológicos, de conocimientos							Indicadores		
Estructura: Desarrollo de una nueva estructura organizacional, donde el liderazgo lo asumirá la Asociación de Empresas Financieras del Cusco. También la integran las cuatro empresas financieras: (a) CMAC del Cusco, (b) Financiera Credinka, © Cooperativa de Ahorro y Crédito San Antonio de Guzmán, y (d) Cooperativa de Ahorro y Crédito Quillabamba - Quillacoop									

mayor demanda generada por las entradas de nuevos capitales extranjeros y nacionales a la región.

2. El análisis externo, indicó que, en el Perú, el sector de la industria financiera, ha presentado un fuerte dinamismo en los últimos años, reflejado en la mayor oferta de competidores extranjeros y nacionales y en la mayor diversidad de productos y servicios ofrecidos. Este sector es una pieza importante en la economía de la región Cuzco no solo a nivel de colocaciones sino también como, generador de fuente de empleo. La seguridad que ofrece la industria financiera gracias a su solidez y la mayor confianza de los agentes en la moneda nacional como depósito de valor, en un contexto de continuo fortalecimiento de la moneda nacional a pesar del entorno de fragilidad económica y financiera mundial, afianza el crecimiento de los depósitos en esta moneda.
3. Las colocaciones crediticias en nuevos soles y dólares del sistema financiero en la región Cuzco crecerán más de 30% en los próximos cinco años, según lo proyectado por la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (SBS), lo que nos da un panorama de continuo crecimiento en el sector. Esto debido al aumento de la población en la región con capacidad adquisitiva en los próximos años fomenta una mayor demanda hacia el sector.
4. A nivel interno, el sector de la industria financiera en la región Cuzco, ha evolucionado positivamente en cuanto a gestión, en parte gracias a la entrada de know how extranjero y por una mayor preocupación por el nivel de servicio como factor diferenciador. La constante creación de infraestructuras innovadoras y la oferta de servicios diversos son factores fuertes en el sector, sin embargo, aún existe debilidad en cuanto a fidelización del cliente y atención personalizada,

debido a que los usuarios actualmente cuentan con diferentes opciones (otros sectores) donde puedan adquirir un producto o servicio.

La tecnología de comunicaciones brinda la oportunidad de expandir los canales de atención para generar nuevas formas de hacer negocios, y fidelizar al cliente a través de brindarle opciones más baratas de atender sus necesidades, celeridad en la atención de los requerimientos de productos y evitando posibles malos tratos o baja calidad servicio.

5. Para alcanzar lo planteado en los objetivos de largo plazo se definieron estrategias considerando todas las fortalezas y debilidades encontradas en la Industria Financiera del Cuzco, y oportunidades y amenazas del entorno. Después de realizar las evaluaciones correspondientes, se definieron 5 estrategias retenidas y cuatro de contingencia.
6. Los objetivos de corto plazo (OCP) definidos como parte de la implementación estratégica, guiarán el desarrollo de este plan estratégico, estableciendo hitos de control para alcanzar los OLP. Para la Industria Financiera de Cuzco se han planteado 10 OCP, distribuidas entre las perspectivas de cliente (6), proceso (2), aprendizaje (1) y finanzas (1). Finalmente, para completar el proceso de implementación del plan, se establecieron los recursos necesarios para el logro de los OCP, las políticas en las que estará enmarcado su desarrollo.
7. Se presenta el Tablero de Control Integrado, herramienta que agrupa y enlaza cada parte del plan estratégico, y permitirá el control y seguimiento a los indicadores de cumplimiento de cada objetivo planteado, para que basado en esta retroalimentación, se pueda hacer una revisión periódica y formular cambios que se consideren necesarios para el alcance de la visión de la Industria Financiera del Cuzco.

8. Como conclusión final, la Industria Financiera del Cuzco presenta un nivel actual de competitividad aún por desarrollar. Esta tiene un gran potencial basado en sus ventajas comparativas, gracias a su privilegiada ubicación territorial, que le proporciona las condiciones necesarias para el dinamismo de las colocaciones comerciales y los servicios financieros ofrecidos que son base para generar valor agregado al cliente, para llevarla a ser el referente que se propone como visión.

10.3 Recomendaciones Finales

Las principales recomendaciones de la presente investigación son:

1. El sector de la industria financiera en la región Cuzco debe aprovechar la buena posición con respecto al mundo ante el dinamismo de su economía.
2. Es importante que el sector trabaje más de cerca y presionando al gobierno para así reducir las trabas burocráticas existentes en cuanto a impuestos o tasa regulatorias que alejan las inversiones de capitales extranjeros, y que son fuente de mayor empleo.
3. Lograr y mantener la estabilidad macroeconómica y la solidez del sistema financiero en la región Cuzco.
4. Fomentar la integración de las empresas del sector, con el objetivo de compartir esfuerzos en la creación de tecnología crediticia, aprovechar las economías de escala y la posibilidad de acceso a mejores condiciones de negociación de deuda, financiamiento, y compras.
5. Aprovechar el know how extranjero en cuanto a tecnología y nuevos modelos de negocios innovadores con el objetivo de diversificar el sector en cuanto a productos y servicios, buscando aumentar la rentabilidad del sector.

6. Aprovechar el sistema de comunicaciones de hoy en día para fomentar el uso de la banca por Internet con el objetivo de reducir costos, agilidad en la transacción y comodidad para el cliente.
7. Fomentar la inversión en sistemas de información, como CRM (Customer Relationship Management), que permitan generar relaciones de largo plazo con los clientes, fidelizándolos y elevando las tasas de ocupabilidad en temporada baja.
8. Identificar de forma constante los posibles competidores y los nuevos modelos de negocio para poder incursionar y hacer frente a un posible cambio o en todo caso hacer más fuerte el sector en lo que a su core business se refiere.
9. Debido a que la situación del sector podría cambiar, el lector de este documento debe considerar la fecha y edición del presente plan estratégico.

10.4 Futuro de la Industria Financiera en el Cusco

Para el año 2027, la Industria Financiera en el Cusco será la segunda en el territorio nacional, luego de la región Lima, lo cual se logrará expandiéndose a más departamentos del Perú, a partir de las 12 regiones donde actualmente se tiene presencia. También será necesario aumentar el número de instituciones que en estos momentos integran el sector, que son dos, pero priorizando la banca múltiple y las cajas municipales de ahorro y crédito por la variedad de productos que pueden ofrecer.

Más instituciones y servicios ajustados a los requerimientos de la región impulsarán el crecimiento de la industria, pero debe acompañarse de programas de educación financiera permanente. Así se logrará aumentar en 8% anual el monto de obligaciones del público, al igual que la cartera de créditos, atendiendo siempre a las micro y pequeñas empresas, así como a las personas.

Junto con el crecimiento habrá un enfoque a reducir la tasa de morosidad, mediante el mayor conocimiento de los clientes, acompañado de un aumento en la rentabilidad de la

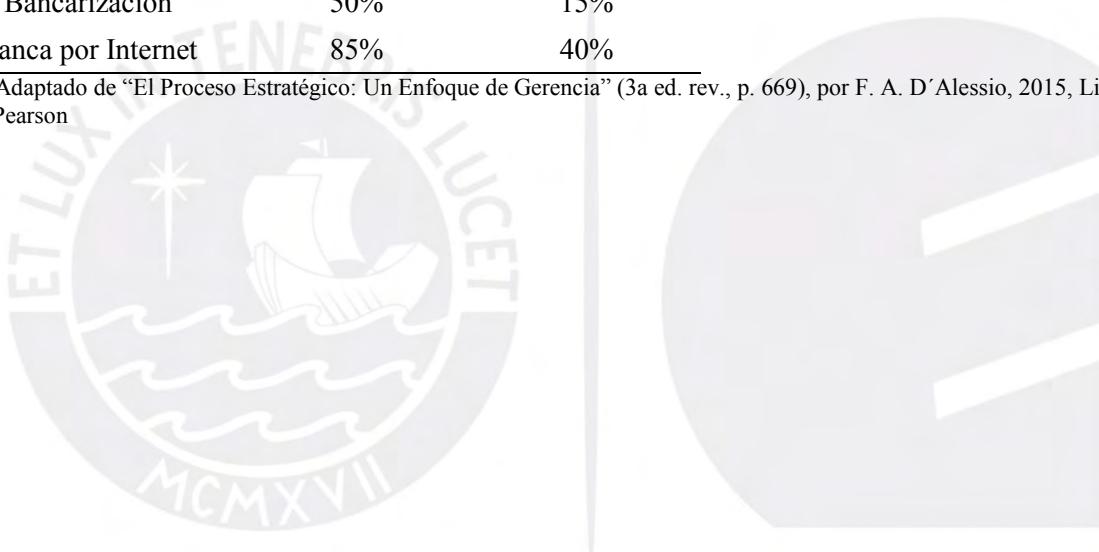
industria, lo que requerirá un control estricto de los costos y de los gastos administrativos. Con ello se habrá cumplido con los accionistas, pero lo principal es que con la gestión de esta industria se impulsará el desarrollo económico y social de la región Cusco y del Perú. En la Tabla 39 se detallan las propuestas para el futuro de la Industria Financiera del Cuzco.

Tabla 39

Propuesta de Futuro de la Industria Financiera de Cusco

	Objetivos a cumplir	Situación actual 2017
Números de Oficinas	95	56
Créditos Directos	S/15,550,101	S/8,130,125
Depósitos	S/16,195,090	S/10,098,940
Morosidad	0.85	2.05
Bancarización	50%	15%
Banca por Internet	85%	40%

Nota. Adaptado de “El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia” (3a ed. rev., p. 669), por F. A. D’Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson



Referencias

- ADEX: Exportaciones peruanas crecieron 7% durante el 2016. (2017, 31 de enero). *El Comercio*. Recuperado de <http://elcomercio.pe/economia/peru/adex-exportaciones-peruanas-crecieron-7-2016-233487>
- Alegria, L. (2013, 15 de setiembre). ¿Cómo se originó la peor crisis financiera de la historia? *Gestión*. Recuperado de <http://gestion.pe/economia/como-se-origino-peor-crisis-financiera-historia-2076165>
- Andina. (2013, 11 de julio). Modificaciones a la Ley de Mype permitirá formalizar a 170 mil empresas al 2014. *Gestión*. Recuperado de <http://gestion.pe/empresas/modificaciones-ley-mype-permitira-formalizar-170-mil-empresas-al-2014-2070944>
- Asociación de Bancos del Perú. (2017). *La banca en el 2016: El año en cifras*. Lima, Perú: Autor.
- Banco Central de Reserva del Perú (BCRP). (2016). *Caracterización del departamento de Cusco*. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Sucursales/Cusco/cusco-caracterizacion.pdf>
- Banco Central de Reserva del Perú. (2017). *Estadísticas económicas. Cuadros históricos anuales*. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/estadisticas/cuadros-anuales-historicos.html>
- Caja Municipal de Ahorro y Crédito del Cusco. (2016a). *Memoria anual 2015*. Cusco, Perú: Autor.
- Caja Municipal de Ahorro y Crédito del Cusco. (2016b). *Caja Cusco*. Recuperado de <http://www.cmac-cusco.com.pe/>
- Centro Nacional de Planeamiento Estratégico. (2011). *Plan bicentenario. El Perú hacia el 2021*. Lima, Perú: Autor.
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe. (2015, 15 de octubre). Inversión

extranjera directa en América Latina disminuye 21% en el primer semestre de 2015.

Comunicados de Prensa CEPAL. Recuperado de

<http://www.cepal.org/es/comunicados/inversion-extranjera-directa-america-latina-disminuye-21-primer-semestre-2015>

Cooperativa de Ahorro y Crédito Quillabamba-Quillacoop. (2017). *Nosotros*. Recuperado de

<http://www.quillacoop.com.pe/nosotros.html>

Cooperativa de Ahorro y Crédito Santo Domingo de Guzmán. (2016a). *Nuestra cooperativa*.

Recuperado de http://www.coopsantodomingo.com/?page_id=323

Cooperativa de Ahorro y Crédito Santo Domingo de Guzmán. (2016b). *Visión y misión*.

Recuperado de http://www.coopsantodomingo.com/?page_id=317

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

D'Alessio, F.A. (2016). *IMD world competitiveness yearbook 2016*. Lima, Perú: CENTRUM Publishing.

DBS Bank. (2016). *Home*. Recuperado de <http://www.dbs.com/hongkong/default.page>

Produce: Empresas que inviertan en startups tendrán beneficios tributarios (2017, 22 junio).

Diario Gestión. Recuperado de <http://gestion.pe/economia/produce-empresas-que-inviertan-startups-tendrian-beneficios-tributarios-2193203>

Editorial de gestión: Tiempos desesperados, medidas acertadas. (2014, 04 de agosto).

Gestión. Recuperado de <http://gestion.pe/opinion/editorial-gestion-tiempos-desesperados-medidas-acertadas-2104645>

Entrepreneur Media. (2017). *6 técnicas para motivar a tus empleados*. Recuperado de <https://www.entrepreneur.com/article/267966>

Financiera Credinka. (2016). *Memoria anual 2015*. Cusco, Perú: Autor.

Financiera Credinka. (2017a). *Credinka*. Recuperado de <http://www.credinka.com/>

Financiera Credinka. (2017b). *Memoria anual 2016*. Cusco, Perú: Autor.

Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2013). *Evolución del Gasto, Ingreso y Líneas de Pobreza 2013*. Recuperado de

https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1169/cap02.pdf

Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2017). *Encuesta nacional de hogares sobre condiciones de vida y pobreza*. Recuperado de

http://webinei.inei.gob.pe/anda_inei/index.php/catalog/249

International Trade Center. (2017). *Trademap*. Recuperado de

<http://www.trademap.org/Index.aspx?AspxAutoDetectCookieSupport=1>

Itaú Unibanca Holding. (2013). *U.S. resolution plan*. Recuperado de

<https://www.fdic.gov/regulations/reform/resplans/plans/itau-165-1312.pdf>

Itaú Unibanca Holding. (2016). *3Q16 Institutional presentation*. Recuperado de

https://www.itau.com.br/_arquivosstaticos/RI/pdf/en/ITUB_Institutional_Presentation_3Q16.pdf

Kotler, F. (1980). *Principles of marketing*: London. Inglaterra: London Prentice-Hall.

Ley 29158.Ley Orgánica del Poder Ejecutivo.

Ley de Promoción de la Investigación Científica, Desarrollo Tecnológico e Innovación Tecnológica.

Macera, D. (2015, 21 de junio). ¿Cuál es el costo de la corrupción en el Perú? *El Comercio*.

Recuperado de <http://elcomercio.pe/politica/actualidad/costo-corrupcion-peru-informe-385423>

Ministerio de Defensa del Perú. (2005). *El Libro Blanco del Ministerio de Defensa*.

Recuperado de https://www.mindf.gob.pe/libro_blanco.php

- ProInversión (2017). *Memoria anual 2017*. Recuperado de
<http://www.proinversion.gob.pe/RepositorioAPS>
- Rivera, O. (2014, 5 de febrero). Bancos y medio ambiente. *El Comercio*. Recuperado de
<http://elcomercio.pe/opinion/colaboradores/bancos-medio-ambiente-oscar-rivera-290458>
- Schwab, A. (2016). *The global competitiveness report 2016-2017*. Ginebra, Suiza: World Economic Forum.
- Superintendencia de Banca, Seguros y AFP. (2017a). *Sistema financiero*. Recuperado de
<https://www.sbs.gob.pe/principal/categoría/sistema-financiero/148/c-148>
- Superintendencia de Banca, Seguros y AFP. (2017b). *Sistema financiero peruano: Abril 2017*. Lima, Perú: Autor.
- Stiglitz, J.E. (2003). *Globalization and Its Discontents*. New York, EE. UU: Columbia University.
- Una nueva estrategia para el Perú. (2010, 31 de enero). *Grupo propuesta ciudadana*. Recuperado de <http://ww2.propuestaciudadana.org.pe/node/5992?page=269>
- Zimmermann, A. (2010). *Gestión del cambio organizacional: Caminos y herramientas*. Quito, Ecuador: ABYA-YALA.