

# **UNIVERSIDAD NACIONAL DE CAJAMARCA**

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS CONTABLES Y ADMINISTRATIVAS**

**ESCUELA ACADÉMICA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN**



**"FORMULACIÓN DE UN PLAN ESTRATEGICO PARA LA AGENCIA INTERBANK - OFICINA  
CAJAMARCA, PARA INCREMENTAR LA PARTICIPACIÓN DE MERCADO EN LA REGION  
CAJAMARCA 2014-2017"**

**TESIS PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE:  
Licenciado en Administración**

**Presentada por el Bachiller en Administración  
ROBERTO CARLOS BURGA CASTRO**

**ASESOR:  
Lic. Adm. ROXANA ELIZABETH MESTANZA CACHO**

**CAJAMARCA - PERÚ  
2014**

## DEDICATORIA

*Dedico este proyecto de tesis a Dios y a mis padres. A Dios porque*

*ha estado conmigo a cada paso que doy,*

*Cuidándome y dándome fortaleza*

*para continuar, a mis padres, quienes a lo  
largo de mi vida han velado por mi bienestar y educación siendo  
mi apoyo en todo momento.*

*Depositando su entera confianza en cada reto que se me*

*presentaba sin dudar ni un solo momento en mi inteligencia y*

*capacidad. Es por ellos que soy lo que soy ahora.*

*Los amo con mi vida.*

## AGRADECIMIENTO

*Para las personas que hicieron todo en la vida para  
que yo pudiera lograr mis sueños, por motivarme y darme la  
mano cuando sentía que el camino se terminaba, a ustedes  
por siempre mi corazón y mi agradecimiento:*

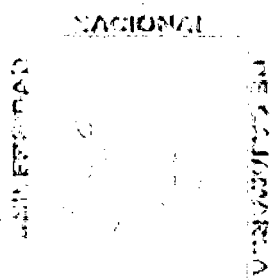
*Padres, Maestros y Amigos.*

**TABLA DE CONTENIDOS**

DEDICATORIA .....	i
AGRADECIMIENTO .....	ii
TABLA DE CONTENIDOS .....	iii
LISTA DE TABLAS.....	vii
LISTA DE GRÁFICOS .....	viii
INTRODUCCION.....	9
RESUMEN .....	11
ABSTRACT .....	13
CAPÍTULO I.....	15
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	15
1.1. Descripción de la realidad problemática .....	15
1.2. Formulación del problema.....	16
1.3. Objetivos de la investigación .....	17
1.3.1. General.....	17
1.3.2. Específicos .....	17
1.4 Delimitación y justificación de la investigación: .....	17
1.4.1 Delimitación: geográfica, temporal y socio-demográfica.....	17
1.4.2 Justificación:.....	18
1.5 Limitaciones.....	19
CAPITULO II .....	20
PLANTEAMIENTO O FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA.....	20
2.1. ANTECEDENTES .....	20
2.1.1. Antecedentes Internacionales .....	20
2.1.2. Antecedentes nacionales .....	22
2.1.3. Antecedentes locales .....	23
2.2. MARCO TEORICO.....	25
2.2.1. Participación de mercado.....	25
2.2.2. Plan.....	33
2.2.3. Estrategia.....	39

2.2.4. Planeación estratégica .....	56
2.2.3.8. Participación de mercado y plan estratégico (Machado, 2008) .....	70
2.3. MARCO CONCEPTUAL .....	70
2.4. HIPOTESIS.....	74
2.5. VARIABLES.....	74
2.5.1. Independiente .....	74
2.5.2. Dependiente .....	74
2.5.3. Definición de variables.....	75
2.5.3.1 Definición conceptual y operacional.....	75
2.5.3.2. Operacionalización de variables.....	76
CAPITULO III .....	77
PLANTEAMIENTO METODOLOGICO .....	77
3.1. Tipo de investigación .....	77
3.2. Diseño de la investigación.....	77
3.3. Metodología .....	78
3.4. Alcance de la investigación.....	78
3.4.1. Población .....	78
3.4.2 Selección de muestra .....	79
3.5. Técnicas de instrumentos y recolección de datos.....	79
3.5.1. Análisis bibliográfico y documental.....	79
3.6. Técnicas de procesamiento y análisis de datos .....	81
3.7. Técnica de análisis e interpretación de los resultados .....	81
CAPITULO IV .....	82
SITUACIÓN GENERAL DE INTERBANK.....	82
4.1. Generalidades del Banco Internacional del Perú - Interbank .....	82
A. Encuesta por entrevista.....	87
B. Encuesta por cuestionario.....	88
CAPITULO V .....	97
DIÁGNOSTICO DEL BANCO INTERBANK .....	97
5.1. Evaluación externa .....	97
5.1.1 Análisis tridimensional de las naciones.....	97
5.1.2. Análisis competitivo del país.....	107

5.1.3. Análisis del entorno PESTE .....	119
5.1.4. Matriz de evaluación de factores externos (MEFE) .....	130
4.1.5. El sector bancario peruano y sus competidores .....	131
5.2. Evaluación interna.....	142
4.2.1. Análisis interno del Banco Interbank – Cajamarca .....	142
5.3. Intereses del Banco Interbank Plaza Cajamarca.....	161
6.2. Potencial de Interbank .....	161
5.3 Principios Cardinales de Interbank.....	164
4.4. MATRIZ DE INTERESES DE INTERBANK.....	165
5.4.1. Visión.....	166
5.4.2. Misión .....	167
5.4.3. Valores .....	167
5.4.4 Objetivos a largo plazo de Interbank Cajamarca .....	167
CAPITULO V .....	170
PROCESO ESTRATÉGICO .....	170
5.1. Matriz de Fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA) .....	170
5.2 Matriz Boston Consulting Group (BCG) .....	172
5.3. Matriz interna externa (MIE).....	173
5.4. Matriz gran estrategia (MGE).....	175
5.5. Matriz de decisión estratégica (MDE).....	176
5.6. Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE).....	179
5.7. Matriz de Rumelt (MR).....	183
5.8. Matriz de Estrategias y Objetivos de Largo Plazo .....	185
CONCLUSIONES .....	186
RECOMENDACIONES.....	189
Bibliografía.....	190
Linkografía.....	191



## LISTA DE TABLAS

TABLA 01: CONOCIMIENTO DE LA MISIÓN Y VISIÓN DE INTERBANK.....	92
TABLA 02: CONOCIMIENTO DE OBJETIVOS Y METAS DE INTERBANK.....	92
TABLA 03: CONOCIMIENTO SOBRE LA MISIÓN Y VISIÓN DE LA AGENCIA IBK CAJAMARCA.....	93
TABLA 04: CLARIDAD DE OBJETIVOS DE LA AGENCIA IBK CAJAMARCA.....	94
TABLA 05: CONTRIBUCIÓN DEL LOGRO DE OBJETIVOS A LA MISIÓN Y VISIÓN DEL BANCO.....	94
TABLA 06: EVALUACIÓN DE METAS Y OBJETIVOS.....	95
TABLA 07: INFORMACIÓN SOBRE RESULTADOS DE EVALUACIÓN AL PERSONAL.....	96
TABLA 08: ACCIONES A SEGUIR PARA CUMPLIR OBJETIVOS DE IBK.....	96
TABLA 09: EFICIENCIA DE LAS ACCIONES PARA EL LOGRO DE OBJETIVOS.....	97
TABLA 10: PARTICIPACIÓN DE LOS COLABORADORES EN LAS ESTRATEGIAS.....	98
TABLA 11: MATRIZ DE INTERESES NACIONALES DEL PERU.....	101
TABLA 12: ORGANIZACIÓN DE LOS PRINCIPALES BANCOS.....	113
TABLA 13: MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS.....	130
TABLA 14: INDICES DEL SECTOR FINANCIERO PERUANO.....	134
TABLA 15: RANKING DE CREDITOS DIRECTOS A JUNIO DEL 2013.....	144
TABLA 16: RANKING DE DEPOSITOS DIRECTOS A JUNIO DEL 2013.....	145
TABLA 17: MATRIZ DE FACTORES EFI.....	160
TABLA 18: DISTRIBUCIÓN DE LA POBLACIÓN DE CAJAMARCA.....	162





## LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICO 01: CONOCIMIENTO DE LA MISIÓN Y VISIÓN DE INTERBANK.....	92
GRÁFICO 02 : CONOCIMIENTO DE OBJETIVOS Y METAS DE INTERBANK.....	93
GRÁFICO 03: CONOCIMIENTO SOBRE LA MISIÓN Y VISIÓN DE LA AGENCIA IBK CAJAMARCA.	93
GRÁFICO 04: CLARIDAD DE OBJETIVOS DE LA AGENCIA IBK CAJAMARCA.....	94
GRÁFICO 05: CONTRIBUCIÓN DEL LOGRO DE OBJETIVOS A LA MISIÓN Y VISIÓN DEL BANCO.....	95
GRÁFICO 06: EVALUACIÓN DE METAS Y OBJETIVOS.....	95
GRÁFICO 07: : INFORMACIÓN SOB RE RESULTADOS DE EVALUACIÓN AL PERSONAL.....	96
GRÁFICO 08: ACCIONES A SEGUIR PARA CUMPLIR OBJETIVOS DE IBK.....	97
GRÁFICO 09: EFICIENCIA DE LAS ACCIONES PARA EL LOGRO DE OBJETIVOS.....	97
GRÁFICO 10: PARTICIPACIÓN DE LOS COLABORADORES EN LAS ESTRATEGIAS.....	98
GRÁFICO 11: RATIOS DE MOROSIDAD DE DICIEMBRE DE 1981 AL 2012.....	109
GRÁFICO 12: CANALES DE PREFERENCIA DE LOS CON SUMIDORES.....	112
GRÁFICO 13: ROA INTERBANK.....	148
GRÁFICO 14: ROE INTERBANK.....	149
GRÁFICO 15: INDICE DE SOLVENCIA.....	150
GRÁFICO 16: INDICE DE EFICIENCIA.....	153
GRÁFICO 17: INDICE DE LIQUIDEZ MN.....	154
GRÁFICO 18: INDICE DE LIQUIDEZ ME.....	156

## INTRODUCCION

En los últimos cinco años el sistema financiero nacional atravesó por un proceso de consolidación, evidenciado en la reducción del número de instituciones de 25 a 15. Durante este proceso, la recesión e inestabilidad política han ocasionado no sólo un deterioro de la calidad de las colocaciones, sino una consecuente caída del ritmo de crédito.

Ante esta situación las entidades financieras optaron por aplicar medidas estratégicas para mantenerse en el mercado, tal es el caso de Interbank, que fortaleció su área de riesgos trabajando arduamente en sanear su cartera, logrando el año pasado un índice de cobertura de 120%, promedio superior al del mercado. Paralelamente, trabajaron en el tema de costos, adecuando el tamaño de planta a las nuevas realidades del mercado y revisando los procesos para hacerlos más eficientes, lo cual permitió reducir los costos operativos en 30% entre 1998 y el 2001.

La estrategia de Interbank –como el cuarto banco del sistema– no es convertirse en el banco más grande, sino en ser el mejor proveedor de servicios financieros del país, generando rentabilidad a sus accionistas.

En este camino, la agencia viene trabajando con un plan estratégico de tres años, focalizándose en negocios rentables que implican bajo consumo de capital y riesgo controlado. En ese sentido, uno de sus negocios claves es la tarjeta de crédito, donde apuntan a ser el banco líder, ya que actualmente son los únicos que cuentan con las marcas más importantes del mundo: Visa, Master Card y American Express; de igual forma ofrecen el mejor programa de recompensas del mercado: con “Mundo Express”.

Además de su gran red de tiendas financieras y cajeros automáticos que permiten generar importantes ingresos no financieros.

Una de estas tiendas financieras es la tienda Cajamarca, que busca encajar dentro del panorama prospero descrito anteriormente, sin embargo, esta no cuenta con un plan que se adecue a la región y pueda afrontar la coyuntura propia por la cual dicha ciudad atraviesa.

En tal sentido se realizó una evaluación general de la institución y del entorno (competencia) directo con el cual se relaciona, con el fin de identificar sus fortalezas y debilidades, y conocer las oportunidades y amenazas que se le puedan presentar, proyectando así la empresa en los siguientes años. Esto considera por lo tanto, entender a cabalidad como ésta se encuentra funcionando actualmente, realizar un análisis crítico de esta situación y elaborar un plan estratégico que incluya tanto la declaración de nuevos objetivos, metas y medidas de desempeño propias del ambiente en donde se desarrolla.

El trabajo se llevó a cabo mediante el desarrollo de los siguientes capítulos:

Capítulo I: Planteamiento del problema

Capítulo II: Fundamentación teórica

Capítulo III: Planteamiento metodológico

Capítulo IV: Situación actual del Interbank

Capítulo V: Proceso estratégico

Conclusiones

Recomendaciones

Referencias bibliográficas

## RESUMEN

El objetivo general de este trabajo de título, fue formular un plan estratégico para la agencia Interbank - oficina Cajamarca para incrementar la participación de mercado en la región Cajamarca en el período 2014 – 2017. Se establecieron como objetivos específicos el establecer la visión y misión de la agencia Interbank Cajamarca a fin de definir el negocio y su rol empresarial, determinar los valores de la empresa, asimismo detectar los puntos fuertes y débiles y por último escoger las estrategias adecuadas para mejorar el posicionamiento actual.

La metodología utilizada para el cumplimiento de estos objetivos considera en primer lugar la recopilación de información de la empresa, realizando así un levantamiento de la situación actual a fin de determinar conclusiones y finalmente la elaboración de la planificación estratégica para el período considerado.

El modelo estratégico para Interbank – Región Cajamarca presentado en este documento, inicia con el análisis de la situación actual.

Seguidamente, se desarrolla la evaluación externa con la finalidad de determinar la influencia del entorno en INTERBANK CAJAMARCA y realizar un análisis global a través del análisis PESTE (Fuerzas Políticas, Económicas, Sociales, Tecnológicas, y Ecológicas). De dicho análisis se deriva la Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE), la cual permite entender el impacto del contexto determinado en base a las oportunidades que podrían beneficiar a Interbank - Cajamarca, las amenazas que deben evitarse y cómo la organización está actuando sobre estos factores. Luego del análisis PESTE y de los competidores, se deriva la evaluación del sector bancario peruano con relación a sus competidores. Posteriormente, se desarrolla la evaluación interna, la cual se encuentra orientada a la definición de estrategias que permitan capitalizar las fortalezas y contrarrestar 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 de las áreas funcionales (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 mismas, así como también identificar y evaluar las relaciones entre dichas áreas de Interbank.

En la siguiente fase del proceso se determinan los Intereses de Interbank, es decir, los fines supremos que esta organización intenta alcanzar para tener éxito global en los mercados en los que compete, incluyendo aquí la visión, misión, valores y objetivos a largo plazo.

La fase final de la formulación estratégica viene dada por la elección de estrategias, lo cual representa el Proceso Estratégico en sí mismo. En esta etapa se generan estrategias a través del emparejamiento y combinación de las fortalezas, debilidades, oportunidades, amenazas, y los resultados de los análisis previos usando como herramientas diversas matrices; escogiéndose las más adecuadas para el caso de estudio que a su vez generen una ventaja competitiva para el banco frente a sus semejantes de la región Cajamarca.

**Palabras clave:** Plan estratégico, Interbank, participación en el mercado, factores internos, factores externos, visión, misión, estrategias.

**ABSTRACT**

The overall objective of this paper title was Develop a strategic plan for the agency Interbank - Cajamarca office to increase market share in the Cajamarca region in the period 2014 - 2017 were set specific objectives to establish the vision and mission Interbank Cajamarca agency to define the business and entrepreneurial role, determining the values of the company, also identify strengths and weaknesses and finally choose appropriate measures to improve the current positioning strategies.

The methodology used to achieve these objectives first considers the collection of business information and conducting a survey of the current situation to determine conclusions and finally the development of strategic planning for the period.

The strategic model for Interbank - Cajamarca Region presented in this paper begins with an analysis of the current situation.

Then, external evaluation is developed in order to determine the influence of environment INTERBANK CAJAMARCA and conduct a comprehensive analysis through the PEST analysis (Political Forces, Economic, Social, Technological, and Ecological). From this analysis derives Assessment Matrix External Factors (MEFE), which allows us to understand the impact of particular context based on the opportunities that could benefit Interbank - Cajamarca, threats to be avoided and how the organization is acting on these factors. After analyzing FEVER and competitors, evaluation of the Peruvian banking sector is derived relative to its competitors. Subsequently, internal evaluation is developed, which is aimed at defining strategies to capitalize on the strengths and weaknesses counter, so that competitive advantages are built from identifying distinctive competencies. To do this takes place internal analysis of the functional areas (Administration and Management, Marketing and Sales, Production and Operations Services and Infrastructure, Finance and Accounting, Human Resources and Culture, Information and Communications Technology), which arises Assessment Matrix Internal Factors (CTG). This matrix allows to evaluate the main strengths and

weaknesses of these, as well as identify and assess the relationships between Interbank these areas.

In the next phase of the process the Interests of Interbank are determined, ie the purposes paramount that this organization tries to reach to have global success in the markets in which it competes, including here the vision, mission, values and long-term goals.

The final phase of strategic formulation is given by the choice of strategies, which represents the Strategic Process itself. At this stage strategies are generated through matching and combining the strengths, weaknesses, opportunities, threats, and the results of previous analyzes using various tools such as matrices; being chosen the most appropriate for the case study which in turn deliver superior competitive advantage for the bank against its peers in the Cajamarca region.

Keywords: Strategic Plan Interbank market share, internal factors, external factors, vision, mission, strategies.

## CAPÍTULO I

### PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

#### 1.1. Descripción de la realidad problemática

El Banco Internacional del Perú - Interbank, es una entidad financiera que presta servicios de banca y finanzas, asimismo es el segundo proveedor más grande de préstamos a nivel nacional y es el tercer más grande proveedor de financiamiento mediante tarjeta de crédito, ostenta tiendas en Provincias las cuáles están estratégicamente ubicadas en los puntos más importantes de cada ciudad.

#### Cajamarca

Cajamarca, presenta actualmente tres oficinas las cuáles pretenden contribuir al logro de objetivos trazados como banco a nivel nacional, sin embargo en Cajamarca existe una desaceleración del crecimiento económico que está relacionada tanto con la desaceleración de la producción minera como con la escasa dinámica de las restantes actividades. Entre las razones más relevantes de la desaceleración de la producción minera se pueden señalar el declive en el volumen producido por Yanacocha, la principal empresa minera de la región en operación, y la demora de la puesta en marcha de otros importantes proyectos mineros como Cerro Corona (Gold Fields), Tantahuatay (Minera Coimolache) y Minas Conga (Yanacocha). Ambos aspectos están explicados por la conflictividad social, cuyo origen, a su vez, puede ser hallado no solo en los problemas ambientales y de manejo de recursos asociados a la actividad minera, sino principalmente en las prácticas inadecuadas de la actividad minera durante la década de 1990.



La situación de conflicto no ha podido ser revertida a pesar del cambio sustancial en el modelo de responsabilidad social y de relación con la comunidad por parte de la empresa minera. El alto grado de desconfianza en la actividad minera ha generalizado un ambiente de negociación en la región entre segmentos de la población y la empresa Yanacocha, las empresas mineras entrantes y con los propios gobiernos locales y regionales.

Este panorama minimiza sobre manera la participación de mercado de entidades financieras cuyos clientes potenciales eran trabajadores dependientes e independientes formales; a esto se le agrega el incremento de agencias financieras que trabajen con clientes con menor bancarización lo que causa un horizonte hostil para los objetivos que como plaza se tienen fijados.

## 1.2. Formulación del problema

¿La formulación de un plan estratégico permitirá a la agencia Interbank – oficina Cajamarca lograr una mayor participación del mercado en la Región Cajamarca en el periodo 2014-2017?

### **1.3. Objetivos de la investigación**

#### **1.3.1. General**

Formular un plan estratégico para la agencia Interbank – oficina Cajamarca para lograr una mayor participación del mercado en la Región Cajamarca en el periodo 2014-2017.

#### **1.3.2. Específicos**

- ✓ Identificar los puntos fuertes y débiles de la agencia Interbank – Oficina Cajamarca en lo referente a la participación del mercado.
- ✓ Identificar las oportunidades y amenazas de la agencia Interbank – Oficina Cajamarca en lo referente a la participación del mercado.
- ✓ Analizar el estado situacional de la participación en el mercado agencia Interbank – Oficina Cajamarca.
- ✓ Establecer la visión, misión y valores de la agencia Interbank – Oficina Cajamarca.
- ✓ Seleccionar las estrategias adecuadas para incrementar la participación del mercado la agencia Interbank – Oficina Cajamarca.

### **1.4 Delimitación y Justificación de la investigación:**

#### **1.4.1 Delimitación: Geográfica, Temporal y Socio-demográfica.**

- Geográfica

La investigación se realizó en la región de Cajamarca

- Temporal

El estudio se desarrollara entre el periodo de junio del 2014 y agosto del 2014

- Socio Demográfica

El estudio tiene como unidad de análisis a la agencia Interbank – Oficina Cajamarca.

#### 1.4.2 Justificación:

El incremento de empresas en el sector financiero, hace que las que se desarrollen en dicho rubro sean, cada vez más competitivas y hagan frente a las contingencias que se puedan presentar en el mercado de forma eficiente y eficaz.

Para tal fin las entidades bancarias deben tener en claro su planes de acción a fin de lograr sus objetivos de acuerdo al entorno en donde se desarrolla a fin de generar una mayor participación en el mercado tan saturado al cual se afronta actualmente.

- Teórica

El presente trabajo se justifica pues los aportes del mismo permitirán la posibilidad de construir un marco referencial que amplíe el horizonte de las teorías de planificación estratégica en las entidades financieras

- Metodológica

Es relevante porque dicho plan puede ser sometido a validez y confiabilidad, para generar planes de acción ante posibles contingencias similares que pueda afrontar el sector financiero, constituyéndose en un modelo que puede servir a otras investigaciones y a su vez servir de antecedente para otros estudios con variables similares.

- Práctica

Adquiere relevancia porque pretende adoptar los elementos necesarios para incrementar la participación de mercado y lograr su posicionamiento de la agencia Interbank – Oficina Cajamarca, indicando los lineamientos generales y los cursos de acción a seguir.

### **1.5 Limitaciones**

- Una limitación fue la escasa disponibilidad de información, ya que la agencia Interbank – Oficina Cajamarca, no brinda demasiada información debido a la fuerte competencia del sector asimismo el recelo con que se maneja la información por parte de los sujetos de estudio por temor a que se utilice para otros fines.
- La escasa información que brindan los competidores directos de la agencia Interbank – Oficina Cajamarca
- El tiempo disponible por parte del investigador y de los sujetos para proporcionar información.

## CAPITULO II

### PLANTEAMIENTO O FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

#### 2.1. ANTECEDENTES

##### 2.1.1. Antecedentes Internacionales

- “Plan Estratégico Para la sociedad bancarias y aseguradora BRINER S.A. Chile” (Quezada Alvarado, 2012) Concluye:  
La recopilación de información y levantamiento de la situación actual, permitió determinar factores claves en el crecimiento y posicionamiento futuro que tenga la compañía. Dentro de los más importantes se encuentra la escasa planificación a futuro que existe de la compañía, la poca comunicación a nivel de empresa de los distintos objetivos y metas comunes, la no consideración actualmente de la unidad de seguros masivos dentro del sistema de gestión de producción, la falta de componentes del negocio con los que cuenta el portal web y su respectivo posicionamiento en internet, la falta de recursos humanos en determinadas áreas funcionales y de negocio, y las consideraciones permanentes de las necesidades del cliente en cuanto a productos o servicios. Estos puntos se han considerado dentro del análisis crítico efectuado, y se han entregado propuestas y recomendaciones generales.
- “Propuesta de un plan estratégico para su posterior puesta en marcha BANCOLOMBIA” (Corcuera, 2012) Concluye:

Este plan estratégico enfocado a la calidad en el servicio será de gran apoyo para los encargados de la gestión comercial en la organización, ya que los apoyará a asignar y cumplir de forma ordenada sus objetivos y así, dar seguimiento al cumplimiento de los mismos en base a plan establecido para los mismos. El impacto que tendrá al ser implementado en la organización bajo estudio será: mejorar el desempeño organizacional, así como desarrollará un efecto estimulante en los empleados que integran la organización, permitirá pensar en el futuro, visualizar nuevas oportunidades y amenazas, enfocar la misión de la organización y orientar de manera efectiva su rumbo, facilitando la dirección y liderazgo.

Por otra parte, permitirá enfrentar los principales problemas de la organización, entre ellos: la asignación de recursos humanos y financieros, introduce una forma moderna de gestión, exigirá conocimiento profundo de la organización y sus procesos en todos los niveles, por tal motivo ayudará a tomar el control sobre la empresa y no sólo a reaccionar frente a estímulos externos. A su vez, aumentará la participación entre los empleados, mejorará la comunicación y coordinación entre los distintos niveles, mejorar las habilidades de administración, así como, enfocar la planeación hacia los factores críticos que determinan el éxito o fracaso de la organización.

El avance logrado con el presente plan estratégico indica que, en materia de planeación del desarrollo organizacional, en los próximos cinco años, la empresa bajo estudio orientará sus esfuerzos y recursos hacia la ejecución de los ejes estratégicos identificados. El plan estratégico establecido en la empresa bajo estudio, se convierte en el principal instrumento a usar en la gestión organizacional, y define qué es lo que se debe hacer en cada uno de los ejes estratégicos en los próximos cinco años. Es importante destacar la importante participación sostenida durante todo el proceso de formulación del plan por parte del director, gerentes y encargado de oficina de la organización bajo estudio, con

cuyo aporte se ha logrado tener los elementos fundamentales que sustentan la formulación del establecimiento del plan estratégico en este proyecto.

“Plan estratégico para generar una Ventaja Competitiva en el Banco Santander” (Reinosa, 2012)

En este proyecto se concluye que para generar una mayor ventaja competitiva hay que desarrollar sistemas basados en desarrollar y fortalecer competencias de liderazgo y gestión de personas y a profundizar los conocimientos técnicos propios del negocio. Es así como se realizaron diversos cursos y conferencias que le permitieron a los participantes ampliar su visión de negocio y comprender un poco más cómo su trabajo impacta los resultados de éste y se logró al final del año un promedio de 19 horas de capacitación en promedio por persona.

Las actividades del área de Capacitación, enmarcadas dentro del plan anual de capacitación, fueron determinantes en los procesos de transformación que nuestra organización realiza para ser uno de los mejores lugares para trabajar en Colombia.

### **2.1.2. Antecedentes Nacionales**

- “Diagnóstico y propuesta de mejora mediante un plan estratégico para el banco financiero sede San Isidro – Lima” (Araujo Sanchez, 2012)  
Mediante este proyecto se concluye que si se logra el compromiso por parte de los RF's con el Banco, se obtendrán mejores resultados en cuanto a captación de clientes e imagen institucional asimismo que la relación entre RRHH y los colaboradores, en especial los RF's es el punto de partida para la mejora de las incomodidades que presentan los RF's en su agencia de trabajo. Por ello esta comunicación debe ser clara y eficiente, sin trabas y con personal comprometido a contestar llamadas y e-mails, tomando en cuenta que esta comunicación debe ser igual en todas las sucursales de lima.

La falta de una buena imagen hacia los clientes hace que el Banco pierda rentabilidad.

Los RF's trabajarán más eficientemente con mejoras en su trato, con beneficios reales y se logrará el cumplimiento de la meta que propone el Banco de manera anual

- “Planeamiento Estratégico del Sector financiero de Cajas Municipales en Arequipa” (Gorro, 2013)

De análisis de este proyecto se concluye que las barreras de ingreso al mercado financiero son mínimas, pues cada vez continúan ingresando nuevos competidores, el ingreso de sustitutos es una amenaza latente, a diferencia de los bancos para todas las demás microfinancieras en costo de fondeo es más caro, lo cual es una limitante, el poder de negociación con los compradores es mínimo ya que la mayoría apuesta por quien le ofrezca menor precio, y es ahí donde las CMAC tienen que trabajar con programas de idealización con los clientes y/o reducción de gastos innecesarios.

Las ventajas competitivas de las CMAC en Arequipa descansan en las estrategias de competencia por diferenciación de producto y servicio, por precios, y tasas de interés, flexibilización documentaria, por plazos acordes con las necesidades de sus clientes, etc. Los aspectos estratégicos de la CMAC Arequipa, al ser la CMAC líder de la zona, la tasa de interés adecuada a cada tipo de cliente, fijación anticipada de precios, y reducción paulatina de sus tasas de interés.

### **2.1.3. Antecedentes Locales**

- “Una propuesta de un plan estratégico para generar valor agregado en la CMAC Piura” (ALBORNOZ, 2011) concluye:



A través de este plan estratégico que hemos realizado de la caja Piura llegamos a la conclusión que la caja Piura esta dirigido al sector mype satisfaciendo necesidades de los emprendedores con los productos diferenciados que ofrecen a sus clientes.

Mediante el plan estratégico realizado a caja Piura podemos observar que es fundamental para poder tener una oportunidad de crecer y triunfar, la cual los diferentes ítems analizados a caja Piura, va a ayudar a ver que partes son las que debería de trabajar, y de esa manera poder aprovechar las oportunidades que encuentre, también poder ver los resultados que le brindar y de esa forma tener una reestructuración en su plan estratégico que ellos tienes.

- “Propuesta de un plan estratégico para potenciar el incremento del valor patrimonial en la banco azteca”

Se concluye que para llegar a obtener el principal objetivo, que en este caso es el de incrementar el valor patrimonial de la empresa. Podemos decir que al cumplir el objetivo de Capacitación, se va cumplir con el objetivo de Mejorar los Niveles de Productividad con lo que se reducirán los Costos Operativos, y finalmente nos lleva al Objetivo del Incremento del Valor Patrimonial de la Empresa. Así podemos vincular los objetivos desde abajo hacia arriba, partiendo desde cualquier objetivo desde la Perspectiva de Organización (Aprendizaje e Innovación), hasta culminar en la Perspectiva Financiera, en el objetivo Incremento del Valor Patrimonial.

- “Propuesta de un plan estratégico para la CMAC Trujillo Sucursal Cajamarca”

Mediante este proyecto se concluye que el talento humano que tienen la CAJA TRUJILLO es uno de los factores de éxito que ha ayudado a su posicionamiento. Cada CMAC ha creado su propia escuela de

analistas, cuyo objetivo es transferir el conocimiento y su propia tecnología crediticia; reforzando de este modo la cultura organizacional. Para realizar el presente proyecto se planteó el futuro deseado y formulo el negocio actual de las CMAC TRUJILLO considerando los valores que servirán de guía. La visión planteada para alcanzar en el lapso de 10 años es "Ser líderes en soluciones financieras en Cajamarca, en el año 2020, generando valor, desarrollo, y bienestar a los empresarios de la micro y pequeña empresa; a sus colaboradores, y accionistas"; la cual será medida a través de los reportes de la SBS. La misión es: "Brindar soluciones financieras confiables y eficientes, para los microempresarios de Cajamarquinos, con un equipo humano orientado hacia la excelencia en la calidad de servicio, contribuyendo al desarrollo económico y social de Cajamarca". Para el correcto desempeño de las CMAC se han planteado pilares basados en valores como compromiso, honestidad, trabajo en equipo, respeto, y optimismo.

## 2.2. MARCO TEORICO

### 2.2.1. Participación de Mercado

Se define como tal al porcentaje de un producto vendido por una empresa en relación a las ventas totales de productos similares de otras compañías que comparten la misma categoría en un mercado específico. (Ruiz, 2011)

#### 2.2.1.1. ¿Cómo mejorar la participación de mercado?

Para afrontar las innumerables complejidades que encierran los diferentes tipos de mercado, los mercadólogos necesitan planificar e implementar una o más **estrategias de mercado** con la finalidad de lograr los objetivos que la empresa o unidad de negocios se ha propuesto alcanzar en su mercado meta.

**Richard L. Sandhusen**, en su libro "Mercadotecnia", proporciona la siguiente clasificación de estrategias para el crecimiento del mercado o estrategias de crecimiento para los productos ya existentes y para las nuevas adiciones al portafolio de productos:

**A. Estrategias de crecimiento intensivo:** Consisten en "cultivar" de manera intensiva los mercados actuales de la compañía. Son adecuadas en situaciones donde las oportunidades de "producto-mercado" existentes aún no han sido explotadas en su totalidad, e incluyen las siguientes estrategias :

- Estrategia de penetración: Se enfoca en la mercadotecnia más agresiva de los productos ya existentes (por ejemplo, mediante una oferta de precio más conveniente que el de la competencia y actividades de publicidad, venta personal y promoción de ventas bastante agresiva). Este tipo de estrategia, por lo general, produce ingresos y utilidades porque 1) persuade a los clientes actuales a usar más del producto, 2) atrae a clientes de la competencia y 3) persuade a los clientes no decididos a transformarse en prospectos.
- Estrategia de desarrollo de mercado: Se enfoca en atraer miembros a los nuevos mercados, por ejemplo, de aquellos segmentos a los que no se ha llegado aún (como nuevas zonas geográficas).
- Estrategia de desarrollo del producto: Incluye desarrollar nuevos productos para atraer a miembros de los mercados ya existentes, por ejemplo, desarrollando una nueva presentación del producto que brinde beneficios adicionales a los clientes.



**B. Estrategias de crecimiento integrativo:** Consiste en aprovechar la fortaleza que tiene una determinada compañía en su industria para ejercer control sobre los proveedores, distribuidores y/o competidores. En ese sentido, una compañía puede desplazarse hacia atrás, hacia adelante u horizontalmente.

Integración hacia atrás: Ocurre cuando la compañía incrementa su control sobre sus recursos de suministro; es decir, que controla a sus proveedores o por lo menos a su principal proveedor.

- o Integración hacia adelante: Ocurre cuando la compañía aumenta su control sobre su sistema de distribución. Por ejemplo, cuando una compañía de gran tamaño es propietaria de una red de estaciones o tiendas de servicio y la controla.
- o Integración horizontal: Ocurre cuando la compañía aumenta su control con respecto a sus competidores. Por ejemplo, cuando los hospitales o centros médicos negocian arreglos de consorcio con médicos especialistas para que cada médico brinde servicios en una especialidad determinada (cirugía plástica, ginecología, pediatría, etc...), pero dentro del hospital o centro médico.

**C. Estrategias de crecimiento diversificado:** Son adecuadas cuando hay pocas oportunidades de crecimiento en el mercado meta de la compañía. Generalmente, abarcan diversificación horizontal, diversificación en conglomerado y diversificación concéntrica.

Estrategias de diversificación horizontal: Consisten en agregar nuevos productos a la línea de productos de la compañía, los



cuales no están relacionados con los productos ya existentes, sino que son diseñados para atraer a miembros de los mercados meta de la compañía. Por ejemplo, cuando McDonalds agrega juguetes a su combo de hamburguesa para niños, lo que está haciendo en realidad, es añadir productos no relacionados con sus principales líneas de productos, pero que le sirve para atraer de una manera más efectiva a un grupo de clientes de su mercado meta (en este caso, los niños).

- Estrategias de diversificación en conglomerado: Consisten en vender nuevos productos no relacionados con la línea de productos ya existente, para de esa manera, atraer a nuevas categorías de clientes.
- Estrategias de diversificación concéntrica: Introducen nuevos productos que tienen semejanzas tecnológicas o de mercadotecnia con los productos ya existentes y están diseñados para atraer nuevos segmentos de mercado.

**D. Estrategias de liderazgo de mercado:** Son utilizadas por compañías que dominan en su mercado con productos superiores, eficacia competitiva, o ambas cosas. Una vez que la compañía logra el liderazgo en su mercado, tiene dos opciones estratégicas para seguir creciendo :

- Estrategia cooperativa: Consiste en incrementar el tamaño total del mercado (para la misma compañía y los competidores) al encontrar nuevos usuarios y aplicaciones del producto o servicio.

- Estrategia competitiva: Consiste en lograr una participación adicional en el mercado invirtiendo fuertemente (por ejemplo, en publicidad, venta personal, promoción de ventas y relaciones públicas) para captar a los clientes de la competencia.

**E. Estrategias de reto de mercado:** Son estrategias que las compañías pueden adoptar contra el líder del mercado y se clasifican en tres :

- Ataque frontal: Consiste en atacar toda la mezcla de mercado (producto, precio, distribución, promoción) del líder. Por lo general, la realizan los competidores más fuertes.
- Ataque en los costados: Consiste en enfocarse en los puntos débiles del líder, como el precio. Por lo general, la realizan los competidores más débiles.
- Estrategias de derivación: Consiste en enfocarse en áreas que no son abarcadas por el líder (generalmente, la realizan los competidores que tienen un producto o servicio muy especializado).

**F. Estrategias de seguimiento de mercado:** Son empleadas por las compañías de la competencia que no se interesan en retar al líder de manera directa o indirecta. Éstas compañías tratan de mantener su participación en el mercado (y sus utilidades) siguiendo de manera cercana la política de producto, precio, lugar y promoción del líder .

**G. Estrategias de nicho de mercado:** Son utilizadas por los competidores más pequeños que están especializados en dar servicio a nichos del mercado y que los competidores más grandes suelen pasar por alto o desconocen su existencia. Este tipo de compañías (nicheras) ofrecen productos o servicios muy específicos y/o especializados, para satisfacer las necesidades o deseos de grupos pequeños (de personas u organizaciones) pero homogéneos en cuanto a sus necesidades o deseos.

**William Stanton, Michael Etzel y Bruce Walker**, en su libro "Fundamentos de Marketing", proponen tres **estrategias para mercados meta** (que se pueden emplear después de que se ha realizado la segmentación de un mercado):

- A. Estrategia de congregación del mercado:** También conocida como estrategia de mercado de masas o estrategia de mercado indiferenciado, consiste en: 1) Ofrecer un solo producto al mercado total, 2) diseñar una estructura de precios y un sistema de distribución para el producto y 3) emplear un único programa de promoción destinado a todo el mercado. Este método es también conocido como "de escopeta o de perdigones" porque pretende alcanzar un objetivo extenso con un solo programa.
- B. Estrategia de un solo segmento:** También llamada estrategia de concentración, consiste en elegir como meta un segmento abierto del mercado total; por lo tanto, se hace una mezcla de mercadotecnia para llegar a ese segmento único. Este tipo de estrategia permite a la empresa u organización penetrar a fondo



en el segmento del mercado que ha elegido y adquirir una reputación como especialista o experto en ese segmento.

- C. **Estrategia de segmentos múltiples:** Consiste en identificar como mercados meta dos o más grupos de clientes potenciales y generar una mezcla de mercadotecnia para llegar a cada segmento; por ello, la empresa u organización elabora una versión distinta del producto básico para cada segmento, con precios diferenciados, sistemas de distribución y programas de promoción adaptados para cada segmento.

**Ricardo Romero**, en su libro "Marketing", menciona las siguientes estrategias de mercado:

- A. **Segmentación del mercado:** Es el proceso que consiste en dividir el mercado total de un bien o servicio en grupos más pequeños, de modo que los miembros de cada uno sean semejantes en los factores que repercuten en la demanda. A criterio de Romero, un elemento decisivo para el éxito de una empresa es la capacidad de segmentar adecuadamente su mercado.
- B. **Extensión del mercado:** Es el conjunto de acciones que se utilizarán en distintos momentos de la existencia de un producto para sostener sus ventas y ganancias, en lugar que sufra el declive normal.



- C. **Marcas múltiples:** Consiste en la oferta de distintas marcas en una determinada categoría de productos.
- D. **Extensión de la marca:** Consiste en la utilización de una marca comercial en otros productos.

El propósito de las **estrategias de mercado** es el de brindar a la empresa u organización una guía útil acerca de cómo afrontar los retos que encierran los diferentes tipos de mercado; por ello, son parte de la planeación estratégica a nivel de negocios.

Ahora, durante la etapa de planeación, específicamente durante la selección y elaboración de las **estrategias de mercado**, es preciso realizar un análisis cuidadoso de las características de la empresa u organización, su mezcla de mercadotecnia, el mercado meta en el que realizará la oferta y las características de los competidores con la finalidad de elegir la o las estrategias más adecuadas. En otras palabras, es indispensable realizar un estudio del entorno (tanto externo como interno) de la empresa u organización antes de tomar una decisión acerca de las estrategias de mercado que se van a implementar.

Luego, durante la etapa de implementación de las **estrategias de mercado** que han sido planificadas, es imprescindible realizar un monitoreo constante de los objetivos que se van logrando, para de esa manera, tomar decisiones acerca de si se mantiene una determinada estrategia o se cambia por otra acorde a la situación actual. Por ejemplo: En el caso de que una empresa (que ocupa el segundo lugar en participación del mercado) se proponga ser el líder, necesitará implementar una estrategia de reto de mercado mediante un ataque frontal para lograr su objetivo. Si al cabo de un tiempo lo consigue, necesitará cambiar esa estrategia de mercado (inicial) por una estrategia de liderazgo competitiva, para afianzar su posición y alejarse de sus seguidores.



### **2.2.2. Plan**

Al diseñar un entorno para el eficaz desempeño de individuos que trabajan en grupos, la tarea más importante de un administrador es comprobar que todos conozcan sus propósitos y objetivos del grupo y los métodos para alcanzarlos. Para ser eficaz, el esfuerzo grupal debe basarse en el conocimiento de las personas de lo que se espera de ellas. Esta es la función de la planeación, la función administrativa más básica de todas. La planeación implica selección de misiones y objetivos y de las acciones para cumplirlos, y requiere de la toma de decisiones, es decir, de optar entre diferentes cursos futuros de acción. De este modo, los planes constituyen un método racional para el cumplimiento de objetivos preseleccionados.

La planeación supone asimismo, y en forma destacada, innovación administrativa, tiende un puente entre el punto donde se está y aquel otro donde se desea ir.

Cabe señalar que planeación y control son inseparables ya que todo intento de control sin planes carece de sentido, porque la gente no tendrá manera de saber si efectivamente se dirige a dónde quiere ir (resultado de la tarea de control) sin antes saber a dónde quiere ir (parte de la tarea de planeación). Así los planes proporcionan normas de control. (Kotler, 2001)

#### **2.2.2.1. Conceptos básicos de un plan**

“Medios a través de los cuales el administrador espera lograr las metas deseadas, lo que conlleva a la planeación que es un proceso de toma de decisiones que centra su atención en el futuro de la organización y en la manera de lograr sus objetivos” (HITT & BLACK, Administración, 2006)



“Son instrumentos de acción que implican la selección de misiones y objetivos y de las acciones para cumplirlos, requiere la toma de decisiones, es decir, de optar entre los diferentes cursos futuros de acción” (WEHRICH, 2001)

#### 2.2.2.2. Naturaleza de los planes

- Planes estratégicos

Los planes estratégicos centran su atención en el futuro (en su sentido más amplio) de la organización, e integran las demandas del ambiente externo y los recursos internos con las acciones que los administradores necesitan realizar para alcanzar los objetivos que la organización se propone a largo plazo. Hay cierta evidencia de que seguimiento riguroso de los planes estratégicos guarda relación con rendimientos financieros superiores.

- Planes tácticos

Los planes tácticos traducen los planes estratégicos en metas específicas para áreas particulares de la organización. Por consiguiente, sus marcos temporales tienden a ser mas breves y su alcance de alguna forma es más reducido. Es decir, en vez de enfocar toda la organización, los planes tácticos por lo general centran su atención en un solo negocio dentro de la organización.



- Planes operativos

Los planes operativos centran su atención en el corto plazo y traducen los planes tácticos en metas y acciones específicas para unidades pequeñas de la organización. En general, el corto plazo abarca 12 meses o menos.

Entre las tres clases de planes, este es el menos complejo y sus efectos directos rara vez inciden más allá del departamento o unidad específica para el cuál se desarrolló.

#### **2.2.2.3. Diferencia entre los planes**

Los planes estratégicos, tácticos y operativos difieren entre sí en cinco dimensiones relevantes: en cuanto al horizonte temporal, alcance, complejidad, efecto e interdependencia. Aunque estas diferencias importan, las tres clasificaciones de planes deberían estar alineadas entre sí. Desafortunadamente, este tipo de alineación e integración no suele ocurrir en todas las compañías

**Diferencias Entre la clasificación de planes**

	<b>Planes Estratégicos</b>	<b>Planes Tácticos</b>	<b>Planes Operativos</b>
<b>Horizonte Temporal</b>	En general abarcan un período entre 3 y 5 años	A menudo abarcan un período de entre 1 y 2 años	Suelen abarcar un período de 12 meses o menos
<b>Alcance</b>	Son los más extensos y se originan y refieren a toda la organización	Rara vez abarcan más allá de una sola unidad estratégica de negocios	Son más limitados suelen referirse a los departamentos o a las unidades más pequeñas de la organización
<b>Complejidad</b>	Son los mas complejos y generales por las diversas industrias y negocios que potencialmente se cubren	Un tanto complejos pero más específicos, ya que su dominio de aplicación es más limitado.	Son los menos complicados puesto que usualmente se refieren a las unidades pequeñas y homogéneas
<b>Efecto</b>	Sus efectos (positivos o negativos) tendrán consecuencias drásticas en la organización	Pueden afectar negocios específicos aunque en general no las vicisitudes ni la posibilidad de supervivencia de la organización	Su efecto se limita a lo específico, a un departamento o una unidad de la organización
<b>Interdependencia</b>	Deben considerar los recursos y capacidades de toda la organización así como su ambiente externo	Debe tomar en cuenta los recursos y capacidades de las diferentes unidades dentro de un negocio	Sus planes deben relacionarse en sentido ascendente con planes tácticos y estratégicos aunque guardan menos interdependencia con ellos

Fuente: Administración, Michael Hilt , Stewart Black y lyman Porter, Pearson Edit 9° edición, 2006 México Pág 270.



#### 2.2.2.4. Tipos de planes (koontz & wehrich, 2012)

El plan como producto de la planeación, es un resultado inmediato, representa el evento intermedio entre el proceso de planeación y el proceso de implementación del mismo. El propósito de los planes se encuentra en: La previsión, la programación y la coordinación de una secuencia lógica de eventos. Los planes deben responder al qué (objeto), como (medios), cuándo (secuencia), y donde (local) y por quién (ejecutante o persona).

Los planes se clasifican en:

- Propósitos o misiones :

Se identifica la función o tarea básica de una empresa o institución o de una parte de esta. Todo establecimiento organizado, sea del tipo que sea, al menos debe tener, (si se desea que su existencia sea significativa) un propósito o misión.

- Objetivos o metas:

Son los fines que se persiguen por medio de una actividad de una u otra índole. Representan no solo el punto terminal de la planeación, sino también el fin que se persigue mediante la organización, dirección y control.

- Estrategias:

La estrategia es la determinación de los objetivos básicos a largo plazo de una empresa y la adopción de los cursos de acción y la asignación de recursos necesarios para su cumplimiento.

- Políticas:

Las políticas también forman parte de los planes en el sentido de que consisten en enunciados o criterios generales que orientan o encauzan el pensamiento en la toma de decisiones.

- Procedimientos:

Son planes por medio de los cuáles se establece un método para el manejo de actividades futuras. Consisten en secuencias cronológicas de acciones requeridas. Son guías de acción no de pensamiento, en las que se detalla de manera exacta en que deben realizarse ciertas actividades.

- Reglas:

Se exponen acciones u omisiones específicas, no sujetas a la discrecionalidad de cada persona. Son por lo general el tipo de planes más simple. La esencia de una regla es reflejar una decisión administrativa en cuanto a la obligada realización u omisión de una acción.

- **Programas:**

Son un conjunto de metas, políticas, procedimientos, reglas, asignaciones de tareas, pasos a seguir, recursos por emplear y otros elementos necesarios para llevar a cabo un curso de acción dado, habitualmente se apoyan en los presupuestos.

- **Presupuestos:**

Es una formulación de resultados esperados expresada en términos numéricos. Podría llamársele programa en cifras. De hecho al presupuesto financiero operacional se le denomina a menudo plan de utilidades. Un presupuesto puede expresarse en términos financieros, en términos de horas hombre, unidades de producto u horas máquina, o en cualquier otro término numéricamente medible.

### **2.2.3. Estrategia**

Desde finales de los años 50, los autores clásicos de la administración plantearon los innumerables conceptos de estrategia, hubo un acuerdo tácito en definir que la estrategia tenía que ver con el largo plazo. Seguramente, en tiempos competitivos pero con un ciclo de vida tecnológico menos efervescente que en la actualidad, explicar la estrategia como decisión de largo plazo resultaba creíble. Se recurre a la estrategia en situaciones inciertas, no estructuradas, no controlables es decir en aquellas



situaciones donde hay otro bando cuyo comportamiento no se puede pronosticar.

La estrategia es una decisión presente con efecto futuro, pero el tiempo de la estrategia es indeterminado, porque la estrategia establecida solo es válida hasta la próxima maniobra propia o ajena.

Desde un enfoque más amplio de estrategia, se estudian temas tales como el posicionamiento, una visión, un plan y un patrón integrado de comportamiento, son utilizados para definir estrategia. (Gleiser, 2013)

### **2.2.3.1. Conceptos**

El significado de estrategia, proviene de la palabra griega Estrategos, jefes de ejército, tradicionalmente utilizada en el terreno de las operaciones guerreras.

Algunas definiciones de estrategia son:

- Es el plan de acción que tiene la administración para posicionar a la compañía en la arena de su mercado, competir con éxito, satisfacer a los clientes y lograr un buen desempeño de su negocio. (Strickland, 2001)

- Son los medios por los cuáles se logran los objetivos (David, 2012).
- Es el patrón de acciones y enfoque de negocios que emplean los administradores para complacer a los clientes, crear una posición de mercado atractiva y lograr los objetivos organizacionales (Melo, 2011)

### **2.2.3.2. Creación de una estrategia**

La estrategia de una compañía representa las respuestas de la administración a aspectos tan importantes como si se debe estar concentrado en un solo negocio o desarrollar un grupo diversificado; si se debe complacer a una amplia gama de clientes o enfocarse en un nicho de mercado particular, si debe desarrollar una línea de productos amplia o limitada, si debe buscar una ventaja competitiva basada en el bajo costo, en la superioridad del producto o en las capacidades organizacionales únicas; cómo debe responder a las preferencias cambiantes del consumidor, que tan grande debe ser el mercado geográfico que tratara cubrir, cómo reaccionara a las nuevas condiciones del mercado; como logrará el crecimiento a largo plazo.

La creación de una estrategia exitosa debe ser una tarea administrativa prioritaria en cada organización. Para comenzar existe una apremiante necesidad de que los administradores sean proactivos al moldear la forma en la cual se llevaran a

cabo los negocios de una compañía. Una de las responsabilidades de la administración es ejercer un liderazgo estratégico y comprometer a la empresa a hacer sus negocios en cierta forma en vez de otra. Sin una estrategia no se tiene ninguna prescripción para hacer los negocios, ningún mapa de rutas para lograr ventaja, ningún plan de acción para satisfacer a los clientes o lograr sus objetivos.

La ausencia de una estrategia es boleto seguro para que la organización vaya a la deriva, a una necesidad competitiva y un desempeño inferior. Además existe una necesidad importante de modelar las decisiones de negocio y las acciones competitivas que se emprenden en varias partes de la compañía en un patrón coordinado y compatible. Todas las acciones e iniciativas que se emprenden en áreas como producción, servicio al cliente, recursos humanos, informática, finanzas, deben respaldarse mutuamente si se requiere que surja un plan de acción a nivel global de la compañía con la capacidad para hacer buenos negocios.

La creación de una estrategia hace que entre en juego el aspecto administrativo crítico de cómo lograr los resultados propuestos, en vista de la situación y de los prospectos de la compañía. Los objetivos son los "fines" y la estrategia es el "medio" para lograrlos. La manera de desarrollar la estrategia de una compañía por lo general es una mezcla de acciones deliberadas e intencionales y de reacciones adecuadas, a desarrollos no anticipados y a nuevas presiones competitivas.

Las estrategias de una compañía acaban por ser una combinación de acciones y enfoques de negocios planeados, y de reacciones adecuadas a las condiciones imprevistas. De tal manera, la estrategia es mejor considerada como una combinación de acciones planeadas y de reacciones de adaptación inmediatas a los acontecimientos recién desarrollados de la industria y de la competencia.

La tarea de creación de una estrategia implica el desarrollo de un plan de acción o estrategia intencional y después su adaptación, según se lleven a cabo los acontecimientos. La estrategia real de una compañía es algo que los administradores deben modelar y remodelar a medida que los acontecimientos trasciendan fuera y dentro de la misma.

### **2.2.3.3. Tipos de estrategias**

A continuación se presentan algunos tipos de estrategias:

- **Formuladas:** La fuente más lógica de las estrategias es el nivel más alto de la administración quien la formula con el propósito expreso de guiar las operaciones de sus subalternos y/o subordinado.
- **Estrategias globales:** En el mundo actual de mercados y competencia globales, lograr una ventaja competitiva y maximizar el desempeño exige cada vez más que una empresa expanda sus operaciones más allá de su país. En consecuencia, una firma

debe considerar las diversas estrategias globales que puedan seguir. Se deben considerar aquí la exploración de los beneficios y costos de las alianzas estratégicas entre competidores mundiales, los diversos modos de ingreso que se pueden utilizar con el fin de penetrar en un mercado extranjero y el rol de las políticas de gobierno anfitriones al influir en la selección de la estrategia global de la compañía.

- Estrategias defensivas: En los mercados competitivos y globalizados, todas las compañías esta sujetas de sufrir ataques de sus competidores. Los ataques suelen ser de dos tipo por empresas nuevas o por empresas que buscan reponerse en el mercado. El propósito de la estrategia defensiva es disminuir el riesgo de ataque y debilitar el impacto de los niveles.
- Estrategias de enfoque y especialización: consisten en la selección de un nicho de mercado donde los consumidores tienen las preferencias o necesidades específicas. El nicho se puede definir por exclusividad geográfica, por requerimientos especializados para el uso del producto o por atributos especiales del producto que solo atraerán a miembros del nicho.
- Estrategias de crecimiento: buscan el crecimiento en ventas, beneficio o tamaño de la organización. Pueden establecerse tres tipos de estrategias partiendo de un objetivo de crecimiento:

- Crecimiento intensivo: Esta estrategia es justificable cuando la empresa no ha explotado todas las oportunidades de sus productos en los mercados que cubre actualmente. La estrategia de crecimiento intensivo persigue el crecimiento de las ventas, cuota de participación o de beneficios, mediante la actuación y concentración en los mercados y productos con los que la empresa opera. Dentro de esta estrategia incluyen las siguiente: penetración de mercado, desarrollo de mercado y desarrollo de producto.
  
- Estrategia de integración: Esta estrategia se justifica si una empresa puede mejorar su rentabilidad mediante el control de fuentes de abastecimiento o de canales de llegada al mercado. Esta estrategia persigue el crecimiento a través de un desarrollo que se puede orientar en dos direcciones: Hacia arriba o hacia abajo.
  
- Estrategia de diversificación: Cuando el sector ya no proveer beneficios, este tipo de estrategias siguen un objetivo de crecimiento y se basa en oportunidades que se detectan en mercados distintos del actual en los que se introducen productos muchas veces diferentes a los actuales.
  
- Estrategias de mercado (Lamb Charles & Carl, 2002)
  - Estrategias de producto: Incluye no solo la unidad física, sino también su empaque, garantía, servicios posteriores

de la venta, marca imagen de la compañía, valor y muchos otros factores.

- Estrategias de distribución plaza: Las estrategias de distribución se aplican para hacer que los productos se encuentren a disposición en momento y en el lugar que los consumidores lo deseen, se refiere a todas las actividades de negocios relacionadas con el almacenamiento y transporte de materias primas o productos terminados. La meta de la distribución es tener la certeza de que los productos llegaran en condiciones de uso a los lugares designados cuando se necesiten.
- Estrategias de promoción: la promoción incluye ventas personales, publicidad, promoción de ventas y relaciones públicas. El papel de la promoción en la mezcla de marketing consiste en fomentar intercambios mutuamente satisfactorios con los mercados meta mediante la información, educación, persuasión y recuerdo de los beneficios de una compañía o producto. Una buena estrategia de promoción puede incrementar ventas de forma radical, sin embargo las buenas estrategias de promoción no garantizan el éxito, cada elemento descrito anteriormente se coordina o administra con los demás para crear una mezcla de promoción.
- Estrategia de precios: El precio es lo que el comprador da a cambio para obtener un producto. Suele ser el más

flexible de los cuatro elementos de la mezcla de marketing (cambia con mayor rapidez). Los vendedores elevan o bajan precios con más frecuencia y facilidad que lo que pueden cambiar otras variables. El precio representa una importante arma competitiva y resulta fundamental para la organización como un todo, porque multiplicado por el número de unidades vendidas, es igual al ingreso total de la empresa.

#### **2.2.3.4. Métodos de elaboración de estrategias**

Realizar diagnósticos en las organizaciones laborales es una condición para intervenir profesionalmente en la formulación e implantación de estrategias y su seguimiento para efectos de evaluación y control.

##### **A. El análisis FODA**

Estas siglas aluden a fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.

El análisis FODA consiste en realizar una evaluación de los factores fuertes y débiles que, en su conjunto, diagnostican la situación interna de una organización, así como su evaluación externa, es decir, las oportunidades y amenazas. También es una herramienta que puede considerarse sencilla y que permite obtener una perspectiva general de la situación estratégica de una organización determinada.

El análisis FODA estima el efecto que una estrategia tiene para lograr un equilibrio o ajuste entre la capacidad interna de la organización y su



situación externa, esto es, las oportunidades y amenazas. (Thompson, 2012)

La matriz FODA constituye la base o el punto de partida para la formulación o elaboración de estrategias; de dicha matriz se pueden realizar nuevas matrices; de esta forma, es posible desarrollar el marco analítico y las estrategias a través de las etapas siguientes

#### B. Matriz de Evaluación de los Factores Internos (MEFI).

Una vez elaborada la matriz FODA, que enlista los factores internos y externos que influyen en el desempeño de una organización, el siguiente paso es evaluar primeramente la situación interna de la compañía mediante la Matriz de Evaluación de los Factores Internos (MEFI).

El procedimiento para la elaboración de una MEFI consiste de cinco etapas, y la diferencia se tomará solamente para realizar la evaluación de las fortalezas y debilidades de la organización, siendo distintos los valores de las calificaciones. Es fundamental hacer una lista de las fortalezas y debilidades de la organización para su análisis como la siguiente:

a) Asignar un peso entre 0.0 (no importante) hasta 1.0 (muy importante); el peso otorgado a cada factor expresa su importancia relativa, y el total de todos los pesos debe dar la suma de 1.0; b) Asignar una calificación entre 1 y 4, donde el 1 es irrelevante y el 4 se evalúa como muy importante; c) Efectuar la multiplicación del peso de cada factor para su calificación correspondiente para determinar una calificación ponderada de cada factor, ya sea fortaleza o debilidad, y d) Sumar las calificaciones

ponderadas de cada factor para determinar el total ponderado de la organización en su conjunto.

Lo más importante no consiste en sumar el peso ponderado de las fortalezas y las debilidades, sino comparar el peso ponderado total de las fortalezas contra el peso ponderado total de las debilidades, determinando si las fuerzas internas de la organización en su conjunto son favorables desfavorables, o si lo es su medio ambiente interno (Fred, 1997).

### C. Matriz de Evaluación de los Factores Externos (MEFE)

Una vez elaboradas las matrices FODA y MEFI, existen otras matrices que pueden enriquecer el análisis estratégico. La siguiente matriz evalúa los factores externos donde se observan algunos cambios con respecto a las anteriores, ya que establece un análisis cuantitativo simple de los factores externos, es decir, de las oportunidades y las amenazas mediante el siguiente procedimiento: a) Hacer una lista de las oportunidades y amenazas externas con que cuenta la empresa; b) Asignar un peso relativo en un rango de 0 (irrelevante) a 1.0 (muy importante); el peso manifiesta la importancia considerada relativa que tiene cada factor, soslayando que las oportunidades deben tener más peso que las amenazas, siendo necesario establecer que la suma de todas las oportunidades y las amenazas debe ser 1.0; c) Ponderar con una calificación de 1 a 4 cada uno de los factores considerados determinantes para el éxito con el propósito de evaluar si las estrategias actuales de la empresa son realmente eficaces; 4 es una respuesta considerada superior, 3 es superior a la media, 2 una respuesta de término medio y 1 una respuesta mala; d) Multiplicar el peso de cada factor por su calificación para obtener una calificación ponderada, y e) Sumar las calificaciones ponderadas de cada una de las variables para determinar el total del ponderado de la organización en cuestión. (Fred, 1997)

#### D. Matriz del Boston Consulting Group (MBCG)

Cuando las carteras de negocios compiten en diferentes industrias, esta matriz es particularmente útil. Se basa en dos variables para ubicar cada negocio: la parte relativa al mercado que está ocupando (relación entre el campo del mercado que corresponde a una división en una industria, y del mercado que ocupa la empresa rival más grande de esa industria) y la tasa de crecimiento de la industria en cada una de las divisiones.

La MBCG se divide en cuatro cuadrantes, que se subdividen de la forma siguiente:

Cuadrante 1. Las interrogantes. Ocupan una posición en el mercado que abarcan una parte pequeña, pero compiten en un mercado de gran crecimiento; se les llama así porque la organización debe decidir si los refuerza mediante una estrategia intensiva de mercado, de desarrollo de mercado o de desarrollo de productos, o si los vende.

Cuadrante 2. Las estrellas. Representan las mejores oportunidades para crecer, así como para lograr una mejor rentabilidad de la empresa.

Cuadrante 3. Las vacas. Cuentan con una parte relativamente grande del mercado, pero se desarrollan en un mercado de crecimiento escaso.

Cuadrante 4. El producto. Cuenta con escasa participación en el mercado, compitiendo en un mercado con escaso o nulo crecimiento (William J. Stanton, 2007).

### E. Matriz Interna Externa (MIE)

Es similar a la anterior, pero se diferencia en que los ejes son diferentes; mientras que la matriz de Boston se basa en la tasa de crecimiento de las ventas contra la participación relativa del mercado en la industria, esta matriz coloca en el eje X los totales ponderados de la matriz MEFI (se divide a su vez en fuerte, promedio y débil) y los totales ponderados de la matriz MEFE en el eje Y (alto, media y bajo). (Estratégica, 2002)

### F. Matriz de la Gran Estrategia

Es una matriz que se incluye dentro de la llamada Etapa 2, "la etapa de la adecuación", y es un instrumento de gran popularidad para formular estrategias de carácter alternativo. Se compone solamente por un plano cartesiano basado solamente en dos dimensiones: la posición competitiva y el crecimiento del mercado, y todo tipo de organización puede ubicarse dentro de las dimensiones antes mencionadas, según sus condiciones y posición estratégica.

El plano de esta matriz se divide a su vez en cuatro cuadrantes: cuando una organización se ubica en el primer cuadrante, se encuentra comprometida únicamente con un producto, pero también las organizaciones ubicadas en ese cuadrante pueden aprovechar todas las oportunidades externas, corriendo riesgos cuando resulte necesario. Las organizaciones que se ubican en el segundo cuadrante están en un mercado que se caracteriza por un rápido crecimiento, pero enfrentan una posición competitiva débil. Las colocadas en el tercer cuadrante se encuentran en la parte más vulnerable de la matriz, ya que su posición competitiva es débil y se encuentran en un mercado con muy lento crecimiento. En el último cuadrante se ubican las organizaciones con una posición competitiva fuerte, pero desafortunadamente en un mercado de muy lento crecimiento. (Fred, 1997)

### G. Matriz Cuantitativa de la Planeación Estratégica (MCPE)

Otra matriz que resulta importante para el análisis de las estrategias es la denominada Matriz Cuantitativa de la Planeación Estratégica, que expresa de manera objetiva cuáles pueden resultar las mejores estrategias posibles; es decir, permite establecer una evaluación de las estrategias formuladas de una forma objetiva, basándose en el trabajo previo realizado por la matrices EFE y EFI y determinando el atractivo de tales estrategias. Se constituye por los siguientes pasos:

1. Hacer una lista tanto de las oportunidades y amenazas externas como de las fortalezas y debilidades internas de la organización en la columna izquierda de la matriz; esta información se obtiene directamente de las matrices EFE y EFI, aclarando que deben incluirse al menos diez factores externos y diez internos.
2. Asignar pesos a cada uno de los llamados factores críticos para el éxito, internos y externos, y estos se asignan de la misma forma que en las matrices MEFE y MEFI, colocándose en una columna contigua a la derecha de la realizada en el paso 1.
3. Analizar las matrices de adecuación de la etapa 2 (en este caso sólo se estudiará la matriz AODF), seleccionando las estrategias formuladas en la matriz mencionada que la organización deba considerar.
4. Determinar las calificaciones de atractivo de las estrategias formuladas mediante valores numéricos que indiquen el grado de atractivo de cada estrategia mediante la siguiente pregunta: "¿Afecta ese factor la elección de tal estrategia?". Si la respuesta es positiva, entonces la estrategia se debe comparar en relación a tal factor clave. Las escalas de calificaciones de atractivo son las siguientes: 1,

no es atractiva; 2, es algo atractiva; 3, es bastante atractiva, y 4, es muy atractiva.

5. Calcular las calificaciones del atractivo total. Simplemente se multiplican los pesos de la fase 2 por las calificaciones del atractivo de la etapa 4 de cada hilera; entre mayor sea la calificación del atractivo total, más atractiva será la alternativa estratégica.
6. Calcular las calificaciones del atractivo total. (Fred, 1997)

#### **2.2.3.5. Métodos de selección de estrategias (L., 2011)**

El análisis estratégico está encaminado al diseño de estrategias de acción, que permitan lograr los objetivos deseados por las empresas. Existen numerosos métodos para seleccionar estrategias pero a continuación se presentan los más significativos para esta investigación:

- Listados: Este método consiste en el uso de recordatorios, así como de listados acerca de las cuestiones a examinar, para encontrar la información más relevante, para tomar decisiones o también recordar las posibles soluciones obtenidas de experiencias propias o ajenas.
- Estudios de la competencia: Se centra en el benchmarking o efecto de imitación. Así, se observan las prácticas de los competidores principales para obtener de ellos aprendizaje basado en la experiencia, siempre y cuando sus resultados sean positivos. El estudio de la competencia puede hacerse tanto, para actuar por comparación como para desarrollar técnicas similares.
- Autodiagnóstico: A veces es realizado mediante el sistema de listas, pretende analizar los puntos débiles y fuertes de una organización en consonancia con las amenazas y oportunidades que su entorno competitivo ofrece

- **Análisis de la actividad:** Se basa en la descripción de lo que se sabe hacer. Se centra en aquello en lo que se es especialista o bien si se poseen ventajas competitivas importantes. Esta técnica lleva a encontrar las claves para el éxito en la posición pasada y en el aprovechamiento de la experiencia.
- **Análisis de la vocación:** Se centra a diferencia del análisis de la actividad, en la descripción de lo que se quiere hacer. Mediante esta técnica de selección de estrategias se da un mayor valor a la misión de la empresa.
- **Matrices estratégicas:** Esta técnica usa básicamente cuadros de doble entrada en lo que se relacionan los medios, fines o también los factores internos y externos claves del éxito. Su sentido consiste en buscar nuevos métodos de la relación entre factores, medios y fines.
- **Análisis morfológico:** Es una técnica decisional basada en la disección de los procesos, de tal manera que se llegue a un mejor conocimiento de estos mediante la descripción de sus etapas y de los medios de que se disponen o de los que se precisa, para alcanzar cada una de ellas. Es un sistema en el que mediante una doble acción de descomposición – reconstrucción, se llega a diseñar una nueva visión del proceso seguido y a seguir en un futuro con una visión más perfecta.
- **Método de los escenarios:** Es un conjunto de técnicas destinadas a predecir el futuro, mediante la creación y descripción simulada en términos lógicos de la realidad futura que se prevee.
- **Método del mantenimiento de la posición:** Busca la descripción de la posición actual, enumerando sus ventajas y desventajas como fuente de información para la futura acción, y se centra en la búsqueda de alternativas que permiten mantener o reforzar las posiciones actuales por considerarse adecuadas, mediante el mantenimiento de las diferencias competitivas que se posean.

- Técnicas del ajedrez: Busca al igual que en dicho juego el reconocimiento de secuencias lógicas de acciones y reacciones.

#### **2.2.3.6. Componentes para la implementación de estrategias**

1. Tener una visión clara y común de lo que es lo que la empresa consiga con el cambio. (Garrido, Dirección Estratégica, 2006)
2. Tener claro los objetivos, las finalidades y los cometidos de los cambios y hacer reuniones del plan detallado del cambio.
3. Apoyar las acciones mediante soporte a través de la formación para el cambio. Planificar y dirigir las acciones necesarias para implementar la estrategia.
4. Establecer presupuestos y formas de medida de los progresos conseguidos.
5. Reconocer quien hace posible el éxito de la implementación observando y agradeciendo su trabajo.

#### **2.2.3.7. Procesos de las estrategias**

- Análisis del entorno: Este comprende tanto: el ámbito externo como el interno
- Análisis de los recursos y capacidades
- Formulación de alternativas
- Elección de la alternativa más adecuada
- Implementación de la estrategia
- Monitorización de la estrategia
- Adaptaciones de la estrategia



### **2.2.3.8. Herramientas para el análisis de estrategias**

- **Matrices de Posicionamiento:** Ofrecen una imagen de la posición global de una organización o de alguno de sus negocios con referencia al mercado o entorno en el cuál operan.
- **Matrices de evaluación:** Posicionado o no el negocio ofrecen una valoración de algunos aspectos de la organización ya sea internos o externos (FODA). Proporcionan una orientación acerca del tipo de acción estratégica más acorde con esa realidad apreciada prevista o valorada.
- **Balanced Score Card o Cuadro de Mando Integral:** Esta herramienta sirve para gestionar aquellos aspectos de la empresa considerados como estratégicos tales como: capital humano, la información y la cultura. Esta metodología permite cuantificar sus fuerzas comerciales desde cuatro ángulos o perspectivas: Medidas económico financieras, clientes, procesos internos y recursos humanos.

### **2.2.4. Planeación Estratégica**

#### **2.2.4.1. Antecedentes de la planeación estratégica**

La Planeación Estratégica nació por el crecimiento industrial durante la década de los sesenta. Esta surge de los estudios de "Formulación de Políticas" y de "Estrategia Inicial", las cuales fueron desarrolladas con miras a afrontar los múltiples cambios en el ambiente, posteriores a la Segunda Guerra Mundial.

#### **2.2.4.2. Formulación de políticas**

Consiste en implantar reglas cotidianas que establecen la delimitación sobre lo que un área funcional puede o no hacer.

La necesidad de las empresas por integrar sus funciones, cuando comenzaron a crecer después de la Segunda Guerra mundial se hacía cada vez mayor, ya que éstas requerían de procedimientos más formales para lograr coordinar las actividades, tanto dentro como entre las áreas funcionales, permitió el seguimiento del análisis de la formulación de políticas. Sin embargo, este estudio comenzó a resultar inadecuado, porque las organizaciones aumentaban en complejidad, así como en tamaño y la magnitud y lo impredecible de su entorno les ocasionaban problemas que dicho análisis no podía resolver. (Bernal, 2012)

#### **2.2.4.3. Estrategia inicial**

Definida como la determinación de las metas y objetivos de una empresa a largo plazo, las acciones a emprender y la asignación de recursos necesarios para lograr dicho propósito como ideas claves para llegar al éxito. Esta nueva concepción y práctica general se ha convertido a partir de la década de los ochenta en una herramienta indispensable de la alta gerencia, para evaluar el accionar de la empresa, el estudio del liderazgo, el grado de compromiso y el logro de los objetivos institucionales.

#### **2.2.4.4. Definición de la planeación estratégica**

Es el proceso continuo y dinámico del análisis interno y externo, así como establecimiento de objetivos que sirvan como guía para la organización, para prever su futuro y desarrollarse, con el propósito de identificar y seleccionar estrategias pertinentes que permitan unificar sus esfuerzos y alcanzar los objetivos institucionales. (Ordoñez, 2014)

#### **2.2.4.5. Importancia de la planeación estratégica**

La importancia de la planeación estratégica radica fundamentalmente en los aspectos siguientes (Bosque, 2009):

- Induce al análisis sistemático y riguroso del ámbito interno de la empresa, a fin de minimizar o eliminar las debilidades y amenazas, potencializar las fortalezas y aprovechar las oportunidades del medio.
- Permite a la gerencia mantener el máximo control posible sobre el destino de la empresa, en el mundo cambiante.
- Define la misión de la organización, estableciendo un esfuerzo coordinado y una dirección concreta.
- Logra ventajas competitivas sobre aquellos que no implementan el planeamiento estratégico.
- Facilita el posicionamiento y la competitividad empresarial.
- Permite evaluar los logros alcanzados.



#### 2.2.4.6. Ventajas y desventajas de la planeación estratégica

Todo proceso lleva aspectos positivos y negativos, en el caso del planeamiento estratégico, éste ha servido a muchas empresas para alcanzar el éxito o fracaso.

##### Ventajas

- Redefine el rumbo institucional.
- Permite un análisis sistemático de los elementos internos y externos de la empresa.
- Propicia una transformación en la cultura organizacional.
- Genera sinergia y compromiso grupal.
- Mide y evalúa el desempeño institucional.
- Permite una distribución adecuada de los recursos.
- Encausa los esfuerzos y recursos en la dirección establecida.
- Prioriza los aspectos que requieren inmediata y mayor atención.
- Su aplicación genera ventajas competitivas sobre los que no lo aplican

##### Desventajas

- Se planea bajo incertidumbre, ya que no se puede prever el futuro.
- Si todos utilizaran planeación estratégica, no existiría ventaja competitiva.
- Generalmente el plan estratégico viene de arriba hacia abajo, sin tomar en cuenta los niveles operativos.



- El esfuerzo estratégico se enfoca hacia las estrategias y recursos actuales, más que a obtener nuevos recursos y aprovechar las oportunidades futuras.
- La planeación estratégica es costosa. Requiere de un análisis costo-beneficio, que garantice los beneficios de su implantación.

#### **2.2.3.7. Modelo De Planeación Estratégica (Romero, 2011)**

Las fases y actividades descritas anteriormente, se vuelven operativas en el modelo de la planeación estratégicas que se sintetizan conforme al detalle siguiente:

- **Concepto de misión y objetivos de la empresa**

La misión es una función o tarea básica de una empresa o dependencia de sus departamentos.

- **Objetivos de la empresa**

Son los fines que se persiguen por medio de una actividad de cualquier índole. Representan no sólo el punto terminal de la planeación, sino también el fin que se persigue mediante la organización, la integración de personal, la dirección y el control.

- **Búsqueda de Valores**

Todas las decisiones de negocios se basan en valores. La fase de búsqueda de valores en el proceso de planeación estratégica requiere de un análisis profundo de los valores personales, los valores organizacionales, la filosofía operativa, la cultura de la organización y los grupos de interés.

El plan estratégico debe ser congruente con los de la compañía.

Por lo tanto, la búsqueda de valores en la planeación estratégica involucra cinco elementos:

- ✓ Los valores personales del equipo de planeación
- ✓ Los valores de la organización como un todo
- ✓ La filosofía operativa de la organización
- ✓ La cultura de la organización
- ✓ Los grupos de
- ✓ interés de la organización

- **Los valores estratégicos**

Hay un número indeterminado de factores que podrían considerarse como valores estratégicos, pero es recomendable que sólo se tomen en cuenta de ocho a diez y basar el estudio estratégico en ellos; algunos son determinantes y quizás no necesiten estar en una lista, otros

serán fijos y deben de mantenerse visibles, otros podrán variar dependiendo de donde se encuentra el ciclo del negocio. Estos son algunos de los valores que la mayoría de organizaciones han encontrado útiles:

Ética, calidad, seguridad, ambiente, imagen empresarial, imagen en su comunidad, diversión, responsabilidad con los clientes, recursos humanos, rentabilidad, alianzas estratégicas y expansión.

- **Formulación de la Misión**

Uno de los aspectos más importantes y, a menudo uno de los más difíciles del proceso de planeación estratégica es la formulación de la misión.

La formulación de la misión sigue después que la búsqueda de valores a culminado y deben de ser congruentes entre sí a la formulación de la misión. Una organización debe responder cuatro preguntas fundamentales.

- ✓ ¿Qué funciones desempeña la compañía?
- ✓ ¿Para qué desempeña esa función la compañía?
- ✓ ¿De que manera trata de desempeñar esta función?
- ✓ ¿Por qué existe esta compañía?

La misión como se dijo anteriormente es un enunciado breve y sencillo que describe la razón de ser o el fin último de una organización dentro de su entorno y en la sociedad en general.



La misión es importante por cuatro razones:

- ✓ Sirve para establecer, darle consistencia y claridad al propósito en toda empresa.
- ✓ Proporciona un marco de referencia para todas las áreas de la empresa.
- ✓ Lograr el compromiso de todos a través de una comunicación clara del origen y concepto del negocio, así como de su organización
- Identificación de valores, visión, misión y estrategias percibidas

El primer paso, consiste en analizar la funcionalidad de la misión, objetivos, estrategias y valores actuales debidamente publicitados o inferidas, si es que la empresa no los ha diseñado, comunicado o escrito. Esta es la tarea gerencial, clasificar y detallar los valores, la misión visión y estrategias actuales; lo cual no es fácil, ya que muchas empresas realizan actividades tan variadas y complejas, que es difícil ubicarlos en un campo específico de acción.

Una adecuada formulación de la misión identifica el alcance de sus operaciones en relación con su principal servicio o producto, sus clientes y la forma como satisfacen estas necesidades y deberá formularse con base en el cliente o usuarios y no en el producto.





- Análisis Interno y Externo

#### Análisis Interno

Consiste en analizar objetivamente las fortalezas y debilidades de los diversos sectores, departamentos o áreas que integran la empresa; entendiendo como fortalezas, a la ejecución óptima de las actividades realizadas o los recursos con que se dispone, y como debilidades, las actividades o recursos que limitan el éxito de la organización.

#### Análisis Externo

Incluye un estudio de tendencias y acciones del entorno de la empresa, estos se vuelven claves e inciden significativamente sobre el desarrollo de la empresa en forma positiva o negativa. Estos factores claves generan oportunidades y amenazas a la empresa; entendiendo como oportunidades las tendencias económicas, sociales, políticas, tecnológicas, jurídicas y competitivas que podrían favorecer significativamente a la organización en el futuro y como amenazas, las que interfieren en alcanzar una posición óptima a la empresa.

- Formulación de la nueva misión empresarial

Una vez realizada la auditoria interna y externa de la empresa, se correlacionan estos resultados en la misión empresarial, especificando los propósitos a largo plazo y valores que sustentarán el que hacer institucional.

La misión debe coordinar los esfuerzos y recursos en una sola dirección, definiendo claramente la posición de la empresa con respecto a:

- ✓ Clientes
- ✓ Filosofía
- ✓ Servicio o producto
- ✓ Imagen
- ✓ Innovación
- ✓ Motivación
- ✓ Mercados

Cada institución, dependiendo de su propia realidad, podrá suprimir o agregar los elementos que consideran convenientes.

- Determinación de Objetivos

Al igual que toda estrategia, cada área estructural debe establecer sus objetivos de los generales de la empresa.

Los objetivos son importantes para alcanzar el éxito de toda organización ya que permiten:

- ✓ Establecer prioridad
- ✓ Diseñar controles
- ✓ Evaluar en una forma eficaz
- ✓ Asignar premios e incentivos
- ✓ Seguir la dirección asignada



En resumen, son los resultados que la institución espera obtener a largo plazo. Las características principales de los objetivos son:

- ✓ Factibilidad
- ✓ Medición
- ✓ Coherencia
- ✓ Motivación y participación

- **Formulación de las Estrategias**

La formulación de las estrategias del negocio es el proceso mediante el cual la organización define de manera más específica el éxito, en el contexto del(los) negocio(s) en que desea participar. Investigando las debilidades y fortalezas internas; así como las oportunidades y las amenazas externas, estableciendo una relación entre ellas, para fijar los objetivos y las estrategias de la empresa.

- **Asignación de Recursos**

El paso final para ejecutar exitosamente una estrategia, estriba en la asignación de los recursos requeridos, de acuerdo con las prioridades fijadas en las metas aprobadas y los límites establecidos en las políticas organizacionales.

Generalmente toda institución cuenta o tiene que disponer de cuatro recursos:

- ✓ Financieros

- ✓ Humanos
- ✓ Físicos

Es recomendable para la asignación de estos recursos cuatro etapas básicas:

- ✓ Efectuar inventarios para los recursos actuales.
  - ✓ Realizar inventarios por unidad.
  - ✓ Requerir necesidad por unidad de trabajo.
  - ✓ Asignar los recursos priorizados en base a los objetivos establecidos.
- ¿Quiénes deben ser los pensadores estratégicos?

El pensamiento estratégico necesita el compromiso activo de todas las personas que toman decisiones importantes en la empresa.

La responsabilidad final para la elaboración y la puesta en práctica de los planes estratégicos de la organización reside totalmente en su director general o en el asignado para tomar las decisiones importantes en la misma y en el equipo de alta administración, este abarca a los jefes de los departamentos principales, y uno o dos consejeros de personal que dirija el proceso de planeación.



- Eficiencia Administrativa

Eficiencia es el logro de las metas con la menor cantidad de recursos. Es imposible que los administradores sepan si son productivos a menos que primero conozcan sus metas y de la organización.

La administración es el proceso de diseño y mantenimiento de un entorno con el propósito de cumplir eficientemente objetivos establecidos. La eficiencia administrativa, en resumen, es el cumplimiento de objetivos con la menor cantidad de recursos creando superávit, esto es conseguir una relación favorable de productos insumo en un período específico y con la debida consideración a la calidad.

- Optimización de Recursos

La optimización de los recursos comienza desde la elaboración de un plan de producción, ya que es una herramienta importante de la planificación, la coordinación y el control, en éste se detallan las necesidades de mano de obra, materia prima y las actividades de servicio de la fábrica. Es ineficiente y costoso mantener grandes inventarios de existencias, por eso es necesario todo tipo de controles de inventario a través de estos procedimientos.

- Calidad de Servicio.

La calidad se ha convertido en un factor que las organizaciones no pueden seguir ignorando, ahora los gerentes pretenden alcanzar la administración de la calidad total, la cual se presenta cuando toda la cultura de la organización se enfoca hacia la calidad y la satisfacción de los clientes, por medio de un sistema integral de herramientas técnicas y capacitaciones.

El servicio de calidad lo define el cliente ya que la única preocupación real del cliente es satisfacer sus propias necesidades. Prestar un servicio de calidad comienza desde el momento mismo que el cliente tiene directa o indirectamente un contacto con la empresa y, debido a ese contacto tiene la oportunidad de formarse una impresión de la misma.

- La Competitividad y Rentabilidad.

La globalización ha reforzado el papel de los gobiernos y su influencia en la competitividad de los países, puede influir por medio del clima económico a las instituciones y los políticos.

La rentabilidad dependerá de la capacidad para organizar y administrar las operaciones, para crear temas publicitarios muy originales con los mismos presupuestos, para conseguir avance tecnológico con la misma inversión en investigación y desarrollo. Las compañías que tengan o posean esta excelente capacidad de implementación serán más rentables que el resto de la empresa.



#### 2.2.3.8. Participación de mercado y plan estratégico (Machado, 2008)

El mundo globalizado y cambiante en el que se desarrollan las empresas en la actualidad, existen múltiples obstáculos que no permiten un adecuado direccionamiento hacia los objetivos que se plantean las organizaciones, sin embargo es tarea de los expertos del mercado plantear estrategias que les permita alcanzar un crecimiento sustentable a través del tiempo. Los mercados cada vez son más exigentes, el éxito de una organización está dado en gran medida por la capacidad que tengan las empresas para adaptarse a las nuevas y cambiantes tendencias que se dan en su entorno, es decir determinar las necesidades de los consumidores. Una vez que los esfuerzos se encuentren correctamente alineados con las necesidades del mercado, se podrá obtener resultados favorables para la organización que en la mayoría de los casos se traduce como la generación de rentabilidad por la inversión realizada. Uno de los retos más importantes de la actualidad está dado por entregar a sus clientes productos de calidad y sobre todo a precios moderados, que los clientes estén dispuestos a pagar; se tiene que considerar que en la actualidad la competitividad se genera por la calidad de servicio que prestan las empresas.

### 2.3. MARCO CONCEPTUAL

- Banco:

El banco (o la banca) es el comercio que realiza operaciones de hacer préstamos de valores o dinero, operaciones de cambio, descuento,



giros, practicar cobros, pagos, llevar cuentas corrientes, cuentas de ahorro, abrir y otorgar créditos y muchas otras operaciones de crédito por cuenta ajena (Marcuse, 2002).

- Banco Central:

El Banco Central es la principal entidad bancaria de cada país y tiene como principal objetivo controlar y dirigir el conjunto de instituciones financieras del susodicho país. Pero también se encarga de emitir y poner en circulación moneda y de preservar el valor de ésta frente a otras monedas (Marcuse, 2002).

- Crédito

Un crédito es un préstamo que conceden las cajas y las entidades bancarias a quien lo solicite porque necesite el dinero. Este dinero prestado debe ser devuelto conforme a las condiciones que se ha pactado en un contrato y en un plazo concreto.

Además, el deudor también tendrá que pagar los intereses que genere ese dinero en el plazo correspondiente.

En caso de incumplir el contrato, le entidad bancaria podrá quedarse con bienes valorados en la cantidad prestada o en la que falte por devolver (Marcuse, 2002).

- Deposito

Depositar o deposito puede tener dos significados. El primero dice que deposito es un contrato mediante una persona entrega al otra un bien,





quedándose este último en la obligación de custodiar ese bien, conservarlo y devolverlo al reclamante.

El segundo significado se acerca más a lo que nos interesa. El depósito es una cantidad económica que se entrega a la entidad bancaria para su custodia y para la obtención de intereses por esa cantidad. Ese dinero puede ser retirado por el individuo de acuerdo con un contrato establecido (Marcuse, 2002).

- Estrategia

Es la sucesión de hechos, acciones y/o actividades en el corto plazo que conllevarán al logro de objetivos o cumplimiento de políticas que pueden ser a corto, mediano o largo plazo (Ruilova, 2012).

- Plan

Viene a ser un instrumento de la planificación, que comprende una estructura de operaciones a realizar, ordenados de una manera coherente, coordinada y además implementada con los recursos disponibles

- Planificación:

Es la determinación de fines y la disposición de los medios necesarios para sus realizaciones. Incluye una disposición para cooperar entre las partes o miembros de una unión funcional en un esfuerzo destinado a conseguir el rendimiento pleno de esas partes o de los miembros de un proyecto deseable para el bienestar de un grupo o de la colectividad" (Ruilova, 2012).



- **Planeación:**

Es la selección y relación de hechos, así como la formulación y uso de suposiciones respecto al futuro en la visualización y formulación de la actividades propuestas que se cree sean necesarios para alcanzar los resultados deseados (Ruilova, 2012).

- **Planeamiento:**

Entendemos por planeamiento la función que permite identificar en principio QUIEN es el responsable del cumplimiento de una misión y a continuación: QUÉ, DÓNDE, CUANDO, COMO y CON QUE debe operarse para cumplir la misión encomendada (Ruilova, 2012).

- **Tipos de interés**

Los tipos de interés marcan el precio del dinero. Es, poco más o menos, lo que nos puede costar pedir prestado dinero. Los tipos de interés son de distintos tipos. Pueden ser fijos, variables o mixtos.

El tipo de interés fijo es el que se mantiene igual durante toda la duración del préstamo, mientras que interés variable va cambiando con el paso del tiempo y se va actualizando y revisando en los plazos establecidos a la firma del contrato con la entidad bancaria (Marcuse, 2002).



## 2.4. HIPOTESIS

Mediante la formulación del Plan Estratégico 2014-2017, la Agencia del Inerbank Oficina Cajamarca podrá lograr una mayor participación de mercado en la Región Cajamarca; lo cual se verá reflejada en una mayor productividad y competitividad.

## 2.5. VARIABLES

### 2.5.1. Independiente

- Plan Estratégico

### 2.5.2. Dependiente

- Participación de mercado



### 2.5.3. Definición de variables

#### 2.5.3.1 Definición Conceptual y Operacional

	<b>CONCEPTUAL</b>	<b>OPERACIONAL</b>
<b>PLAN ESTRATEGICO</b>	Proceso mediante el cual se elaboran las estrategias y objetivos de forma eficiente	Conjunto de actividades a desarrollar, tales como el FODA , visión, misión políticas, estrategias y metas para llegar a donde la empresa desea estar
<b>PARTICIPACIÓN DE MERCADO</b>	Índice de competitividad que nos indica que tan bien nos estamos desempeñando en el mercado con relación a nuestros competidores	Actividades para determinar mercado meta, unidades vendidas, o volumen de ventas a través de acopio de información

Elaboración: Propia

**2.5.3.2. Operacionalización de variables**

<b>Variables</b>	<b>Dimensiones</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Índices de Medición</b>
<b>Planeación estratégica</b>	Visión	<ul style="list-style-type: none"><li>• Grado de alcance de objetivos</li></ul>	
	Misión		
<b>Planeación estratégica</b>	Objetivos estratégicos	<ul style="list-style-type: none"><li>• Planes Tácticos</li></ul>	Estrategia que permita un mayor participación de mercado
	Valores Estratégicos	<ul style="list-style-type: none"><li>• Plan Operativo</li><li>• Manuales</li><li>• Instrumentos Normativos</li><li>• Reglamentos</li><li>• Políticas</li></ul>	
<b>Participación de Mercado</b>	Mercado Actual	<ul style="list-style-type: none"><li>• Volumen de Captaciones</li><li>• Volumen de Colocaciones</li></ul>	Ranking de colocaciones y depósitos
	Mercado Meta		Indicadores de calidad de cartera de colocaciones

Elaboración: Propia



## CAPITULO III

### PLANTEAMIENTO METODOLOGICO

#### 3.1. Tipo de investigación

La presente investigación es de carácter descriptivo – proposicional porque describe e identifica las variables y sus características, poniendo de manifiesto sus relaciones de asociación sin la manipulación de las mismas. Asimismo propone un plan estratégico el cual sirva como marco referencial para generar las directrices a seguir para que una agencia bancaria pueda alcanzar de forma óptima sus objetivos.

#### 3.2. Diseño de la investigación

El proyecto de investigación es no experimental, porque se realizó sin manipular deliberadamente las variables. Es decir, se observaron los fenómenos tal y como se dan en su ambiente natural para poder analizarlos

El diseño de este proyecto es de tipo transaccional, porque se realizó un diagnóstico en un periodo de tiempo determinado sin ningún tipo de interrupciones.



### 3.3. Metodología

- Inductivo

Se observaron los fenómenos particulares con el propósito de llegar a las conclusiones y premisas de carácter general que puedan ser aplicadas en situaciones parecidas en el sistema financiero para poder hacer frente a contingencias de igual o parecida magnitud.

- Analítico y sintético

Se realizó un análisis detallado tratando de identificar las partes que componen a la realidad, estableciendo así una relación causa – efecto entre los elementos del objetivo.

Asimismo se tratará de ir de lo más simple a lo complejo, de la causa a los efectos, para poder mejorar la realidad existente en la agencia.

### 3.4. Alcance de la investigación

#### 3.4.1. Población

Los 41 trabajadores de la agencia Interbank – Oficina Cajamarca.



### **3.4.2 Selección de muestra**

Para este estudio, los sujetos sobre los cuales se recolectaron los datos son el personal que labora en la agencia IBK Cajamarca

La muestra se escogió por el método de conveniencia escogiendo al total de los 41 trabajadores del total de colaboradores de la agencia.

Siendo en este caso la Población igual a la muestra

## **3.5. Técnicas de instrumentos y recolección de datos**

### **3.5.1. Análisis bibliográfico y documental**

Referidos a la bibliografía básica de profundización y especializada relacionada con planes estratégicos

#### **3.5.1.1. Encuestas**

Para la presente investigación se desarrolló encuestas por cuestionario dirigidas a trabajadores de la agencia financiera IBK – sucursal Cajamarca, y la información obtenida servirá para la comprobación de la hipótesis





### **3.5.1.2. Entrevistas**

Se realizó una entrevista con el gerente de plaza que consistió en una descripción de la empresa, de los servicios prestados y de las distintas unidades de negocio existentes. Junto a esto, se entregó antecedentes relativos a la componente financiera de la agencia y se detalló el comportamiento estratégico de la empresa, como su estructura organizacional y la componente comercial del negocio, en donde se identifica en detalle el(los) producto(s) y servicios ofrecido(s), el precio, la promoción y la plaza de distribución, además de las estrategias tanto competitivas como cooperativas que posee.

### **3.5.1.3. Internet**

Para la presente investigación se utiliza esta técnica puesto que mediante ella se puede recabar amplia información que me permitirá complementar el cuerpo de mi tesis

### **3.5.1.3. Archivos y memorias**

Para la presente investigación se empleó las memorias del banco de años anteriores que permita determinar cuáles son sus principios políticas y valores a las cuales esta ceñido desde que la organización comenzó a ejercer sus operaciones.



### **3.6. Técnicas de procesamiento y análisis de datos**

1. El procesamiento de los datos se realizó de forma manual y computarizada mediante la utilización del Excel
2. Una vez efectuado el acopio de los datos mediante la aplicación de los instrumentos, se procedió a tabularlos de manera sistematizada para facilitar la cuantificación de los indicadores, con la finalidad de obtener la validación de las conclusiones

### **3.7. Técnica de análisis e interpretación de los resultados**

- Se analizó y evaluó la información para cada variable e indicador seleccionado
- Se representó estadísticamente las variables e indicadores seleccionados
- Se hizo una representación estadística de las variables e indicadores seleccionados: manejo tabular y análisis comparativo
- Se validó la información a través de la contrastación de la hipótesis
- Se elaboró y redactó la síntesis de una nueva estructura de los elementos fundamentales, desechando algunos datos de escaso grado de significación.

## CAPITULO IV

### SITUACIÓN GENERAL DE INTERBANK

Interbank constituye uno de los bancos más representativos del Sistema Financiero ya que es el cuarto banco con mayor participación a nivel nacional.

En el presente capítulo se presenta, además de las generalidades y características del banco obtenidas mediante una entrevista realizada con el gerente de plaza y encuestas dirigidas a los colaboradores, una breve descripción de la entidad reguladora y la importancia de ejercer su supervisión al sector de estudio.

#### 4.1. Generalidades del Banco Internacional del Perú - Interbank

El Banco Internacional del Perú (Interbank), se fundó el 1 de mayo de 1897, e inició sus operaciones el 17 del mismo mes con un Directorio presidido por el señor Elías Mujica. Su primer local estuvo ubicado en la calle Espaderos, hoy Jirón de la Unión.

En 1934 comenzó el proceso de descentralización administrativa, siendo Chiclayo y Arequipa las primeras agencias en abrirse, seguidas un año después por las de Piura y Sullana.

La política de expansión se intensificó de manera notable en 1942, adquiriendo una propiedad en la Plazuela de la Merced y otra en la calle Lescano, donde se construyó el edificio "Sede La Merced".

En 1944, International Petroleum Company asume el control mayoritario del Banco hasta 1967, cuando firma una alianza estratégica con el Chemical Bank de Nueva

York, quien participó en el accionariado y fue responsable de la gerencia del banco, convirtiéndose de esta forma en miembro de la Banca Asociada del país. En 1980 el banco pasó a llamarse Interbank.

El 20 de julio de 1994 un grupo liderado por el Dr. Carlos Rodríguez-Pastor Mendoza, e integrado por grandes inversionistas como Nicholas Brady (ex secretario del tesoro de los EE.UU), entre otros, se convirtió en el principal accionista del banco al adquirir el 91% de las acciones disponibles.

El 23 de agosto de 1994, aproximadamente el 91% de las acciones comunes fue adquirido por la Corporación Interbank (un vehículo de inversión de Intercorp) en una subasta de privatización.

Durante 1995, Interbank consolidó su posición en el sector financiero adquiriendo Interinvest, cuya principal actividad era la banca de inversión y otras actividades relacionadas. Desde la privatización, la alta dirección de Interbank orientó sus esfuerzos a transformar al Banco. Las actividades que se han desarrollado incluyeron la eliminación y control de gastos, el saneamiento de la cartera, la modernización del Banco, el lanzamiento de nuevos productos y servicios, la reestructuración de procesos a través de las reingenierías, la capacitación del personal, entre otros.

En 1998, el proceso de reorganización del Grupo Intercorp (antes Grupo Interbank) implicó la transferencia de los principales activos de Interbank a Intercorp Perú Ltd. (antes IFH Perú Ltd.). Asimismo, en 1998, Interseguro, empresa del Grupo que se dedica a la venta de seguros, inició sus operaciones.

En el año 2001, Interbank adquirió un conjunto de activos y pasivos del Banco Latino en el marco del proceso de reorganización societaria de este último. Este se realizó en el ámbito del Programa de Consolidación del Sistema Financiero creado por el Decreto de Urgencia N° 108-2000.

En septiembre del año 2002, Interbank adquirió la cartera de tarjetas de crédito de Aval Card Perú S.A., fortaleciendo su posición en el segmento de banca personas. Posteriormente, mediante una operación de compra-venta realizada en la Rueda de Bolsa de la Bolsa de Valores de Lima el día 11 de diciembre de 2003, Interbank adquirió la propiedad de 24"121,528 acciones de Supermercados Santa Isabel S.A.A (hoy Supermercados Peruanos S.A.) que representaban el 17.16% de su capital a un precio de S/. 0.72 por acción. Por su parte, Interseguro Compañía de Seguros de Vida S.A. adquirió la propiedad de 96"486,111 acciones representativas del 68.64% del capital de dicha empresa al mismo precio por acción.

En octubre de 2004, entramos en una alianza estratégica con Supermercados Peruanos S.A. para emitir tarjetas de crédito bajo la marca compartida Vea, la cual ha generado importantes sinergias en el desarrollo de la banca personas. A través de esta tarjeta, brindamos crédito y servicios financieros a nuestros clientes en común así como un mayor ahorro a través de cupones de descuento, promociones en la tienda y en Mundo Cocina.

En el año 2005, se implementaron las tiendas Money Market dentro de los diferentes locales de Supermercados Peruanos S.A. y las tiendas Money Store en locales independientes; ambas relacionadas con los servicios de banca personas y orientados a brindar servicios bancarios en horarios extendidos y contribuir en forma significativa con la atracción de nuevos clientes.

En abril de 2007, como consecuencia de un proceso de reorganización corporativa del Grupo, Interbank, Interseguro, Intercorp Perú Ltd. Y Compass Capital Partners Corp. transfirieron la totalidad de su participación en Supermercados Peruanos S.A. a Intercorp Retail Inc., subsidiaria de Intercorp Perú Ltd. En septiembre de 2007, Interbank cerró la compra de la cartera hipotecaria del Banco del Trabajo. Esta cartera estaba constituida por 3,040 préstamos hipotecarios, sumando un total de US\$57 millones. Con esta operación, la cartera hipotecaria de Interbank



sobrepasó los US\$250 millones y alcanzó el 10% de participación de mercado. Al cierre de 2008, la cartera de créditos hipotecarios superaba los US\$370 millones.

Desde inicios de 2007 y hasta fines de 2008, Interbank llevó a cabo un agresivo proceso de expansión, con el objetivo de duplicar la red de distribución en dos años.

De este modo, el número de tiendas Interbank pasó de 111 a fines de 2006 a 207 tiendas al cierre de 2008. Del mismo modo, el número de cajeros pasó de 701 a 1,400 en el mismo período. La expansión de Interbank en el año 2007 incluyó además la apertura de la oficina de representación comercial del Grupo Intercorp en Shanghái en el mes de agosto del 2008, contribuyendo a dinamizar el intercambio comercial con China, segundo socio comercial del Banco. La oficina fue la primera de una empresa peruana en China.

En noviembre de 2008, el Directorio de Interbank acordó la apertura de una sucursal en Panamá. Así, durante los años 2009 y 2010 se trabajó en la implementación de dicha sucursal, que tiene por objeto realizar operaciones de emisión de deuda a mediano plazo en los mercados de capitales internacionales, así como realizar operaciones relacionadas con comercio exterior que permitan al Banco expandir sus lazos comerciales a mercados distintos al peruano. Lo anterior significó un gran logro en la diversificación y sofisticación del Banco.

Continuando con nuestra cultura de expansión, Interbank firmó un convenio con Bank of China en el año 2010, mediante el cual se busca ampliar la base de clientes corporativos y de consumo que maneja el Banco. Asimismo, este convenio nos permite mantener fuertes relaciones con los funcionarios de Bank of China a través del China Desk que se implementó en Perú.

En el año 2010, a raíz del fuerte crecimiento y saludable desempeño del Banco, las tres principales clasificadoras internacionales de riesgo lo calificaron como una

institución con grado de inversión. Ello ha permitido al Banco realizar importantes emisiones de deuda en los mercados internacionales, a tasas competitivas y estructuras muy bien aceptadas por el mercado. Todas estas emisiones contribuyeron al crecimiento del Banco. Además, permitieron que el Banco extienda el plazo promedio de sus colocaciones y logre un mejor calce entre activos y pasivos denominados en Dólares.

En el año 2011, el Banco continuó creciendo de manera rentable y sostenible, innovando en la gama de productos y servicios para nuestros clientes. Para satisfacer las necesidades de más peruanos, se lanzó el préstamo Hipotecario Novios, un producto que permite a los jóvenes próximos a casarse calificar a la financiación de su primera vivienda a través de formas no convencionales de demostrar su capacidad de pago del crédito. Además, Interbank fue el primer banco en ofrecer acceso a servicios completos a clientes con Smartphone BlackBerry, iPhone y Android. Además, se introdujo el servicio de notificaciones SMS, que permite a los clientes mantenerse informados sobre sus cuentas a través de un celular tradicional.

En diciembre de 2011, Interbank cerró un acuerdo de compra por S/. 95.3 millones en colocaciones de convenios de Caja Nuestra Gente. La cartera adquirida consistió en activos de alta calidad y contribuyó al crecimiento sostenido del segmento de consumo. Para agregar valor a nuestra red de cajeros automáticos, estrenamos el cajero Global Net Plus, el único formato en Perú que acepta depósitos y pagos, y adicionalmente puede dar vuelto. De igual manera, seguimos ampliando y descentralizando nuestra red de atención, a través de un nuevo enfoque en cajeros corresponsales. A fines de 2011, registramos un incremento de 480 cajeros corresponsales Interbank Agente, 62% de los cuales fueron ubicados en provincias.

Para potenciar su negocio de banca comercial e internacional, en marzo de 2012 Interbank inauguró su oficina de representación en Sao Paulo, Brasil. La apertura

de esta oficina coincidió con la aprobación de una línea de crédito con el banco de desarrollo brasileiro, BNDES, para financiar la importación de maquinaria y otros bienes industriales de Brasil.

Concluyendo el año 2012, Interbank llegó a ocupar el tercer puesto en la encuesta anual del Great Place to Work Institute, representando la posición más alta alcanzada por un banco en Perú. Adicionalmente, recibimos nuevos galardones, como el premio de PricewaterhouseCoopers y G de Gestión por ser una de las empresas más admiradas del Perú y el reconocimiento a la mejor Marca Digital del Año por el Interactive Advertising Bureau.

## **4.2. Resultados de la Encuesta y la entrevista**

### **A. Encuesta por entrevista**

La encuesta fue realizada al gerente de plaza, el Sr. Jorge Zambrano Rodríguez y al gerente de operaciones, el Sr. Francisco Cueva Britto, en la cual pudimos determinar que la agencia no tiene una visión ni una misión clara como tal, si bien es cierto el banco presenta una misión y una visión estructurada, esta no se acopla a la realidad cajamarquina y es necesario generarlas a fin de obtener mejores resultados.

Asimismo el gerente en mención realizó la misma labor en otras plazas y se pretende realizar de la misma forma el trabajo, sin tener en cuenta la realidad por la cuál ahora Cajamarca se encuentra, además después de algún tiempo trabajando en la plaza en estudio es fácil determinar, según el gerente, que Cajamarca es una población con muy poco conocimiento de banca y hasta con cierto temor en el empleo de canales electrónicos.

Si bien es cierto se capacita a cada uno de los colaboradores y se realiza una selección eficaz de acuerdo a los estándares que el banco solicita, esto





no basta para cubrir los objetivos que como banco se desea alcanzar, debido a que dentro del banco existe una falta de tiempo para poder reunir a todos los colaboradores e informales que se espera de ellos, teniendo que hacerse reuniones en muchos casos de forma aislada por cada área.

Se trabaja con la finalidad de incrementar la participación en un mercado hostil donde la competencia está creciendo a pasos agigantados, por la apertura de nuevos centros comerciales y entidades que prestan servicios muy parecidos.

Bajo esta perspectiva se necesita nuevas estrategias en las cuáles se involucre a todos los colaboradores a fin de generar compromiso y hacer frente a las nuevas contingencias que se están presentando en el mercado.

**B. Encuesta por cuestionario**

Se realizaron en total diez preguntas a todos los colaboradores con la finalidad de determinar el grado de necesidad de implementar un plan estratégico.

Los siguientes resultados fueron los obtenidos.

**TABLA 01. Conocimiento de la misión y la visión del banco Interbank**

Si	38
No	3
Total	41

Elaboración: Propia.

Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores



**GRAFICO 01: Conocimiento de la misión y la visión**



Elaboración: Propia.  
Fuente: Tabla N° 01

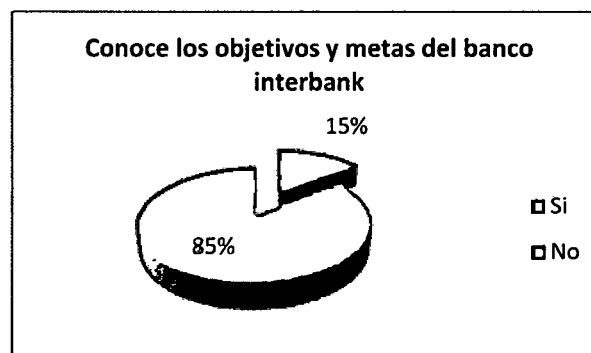
**TABLA 02. Conocimiento de objetivos y metas**

NACIONAL

Si	6
No	35
Total	41

Elaboración: Propia.  
Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores

**GRAFICO 02: Conocimiento de los objetivos y metas**



Elaboración: Propia.  
Fuente: Tabla N° 02



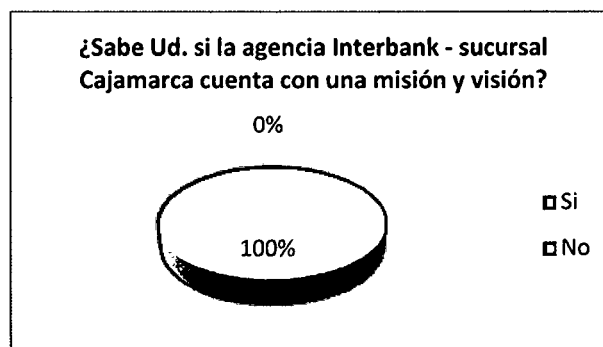
**TABLA 03. ¿Sabe Ud. si la agencia Interbank - sucursal Cajamarca cuenta con una misión y visión?**

Si	0
No	41
Total	41

Elaboración: Propia.

Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores

**GRAFICO 03: ¿Sabe Ud. si la agencia Interbank - Ofiina Cajamarca cuenta con una misión y visión?**



Elaboración: Propia.

Fuente: Tabla N° 03

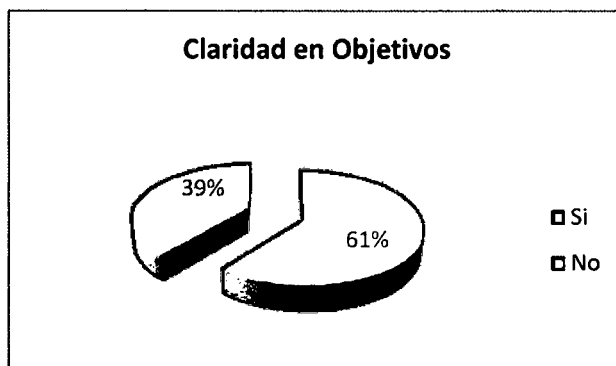
**TABLA 04. ¿Tiene claro sus objetivos, y que es lo que se espera de Ud.?**

Si	25
No	16
Total	41

Elaboración: Propia.

Fuente: Encuesta aplicada

**GRAFICO 04. ¿Tiene claro sus objetivos, y que es lo que se espera de Ud.?**



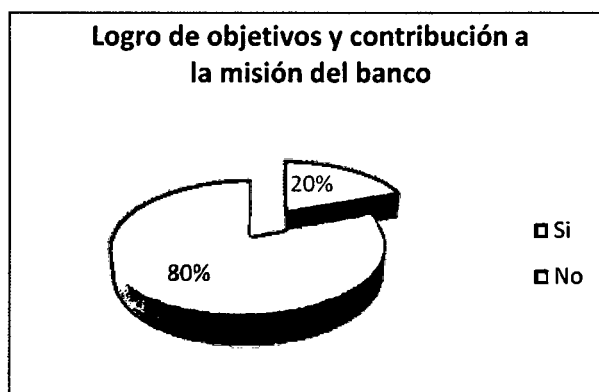
Elaboración: Propia.  
Fuente: Tabla N° 04

**TABLA 05 ¿Sabe de que forma el logro de sus objetivos contribuye al logro de la misión y visión del banco?**

Si	8
No	33
Total	59

Elaboración: Propia.  
Fuente: Encuesta aplicada

**GRÁFICO 05 ¿Sabe de qué forma el logro de sus objetivos contribuye al logro de la misión y visión del banco?**



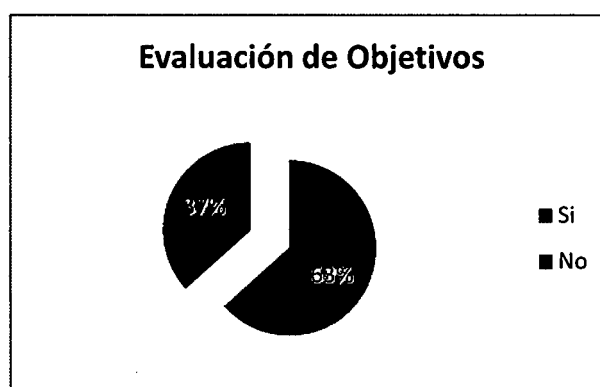
Elaboración: Propia.  
Fuente: Tabla N° 05

**TABLA 06. ¿El logro de sus metas u objetivos es evaluado constantemente?**

Si	26
No	15
Total	41

Elaboración: Propia.  
Fuente: Encuesta aplicada

**GRÁFICO 06. ¿El logro de sus metas u objetivos es evaluado constantemente?**



Elaboración: Propia.  
Fuente: Tabla N° 06

**TABLA 07. Se le informa a usted sobre los resultados de su evaluación**

Si	8
No	33
Total	41

Elaboración: Propia.  
Fuente: Encuesta aplicada



**GRÁFICO 07. Comunicación de resultados de evaluación**



Elaboración: Propia.

Fuente: Tabla N° 07

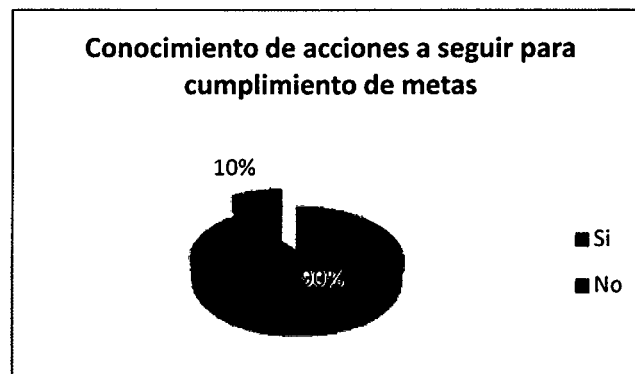
**TABLA 08. Sabe que acciones seguir para cumplir con sus objetivos**

Respuesta	Frecuencia
Si	37
No	4
Total	41

Elaboración: Propia.

Fuente: Encuesta aplicada

**GRÁFICO 08. Sabe que acciones seguir para cumplir con sus objetivos**



Elaboración: Propia.

Fuente: Tabla N° 08



**TABLA 09. Considera eficientes dichas acciones**

Si	3
No	38
Total	41

Elaboración: Propia.

Fuente: Encuesta aplicada

**GRÁFICO 09. Considera eficientes dichas acciones**



Elaboración: Propia.

Fuente: Tabla N° 09:

**TABLA 10. Participa usted en la elaboración de estrategias para alcanzar las metas trazadas**

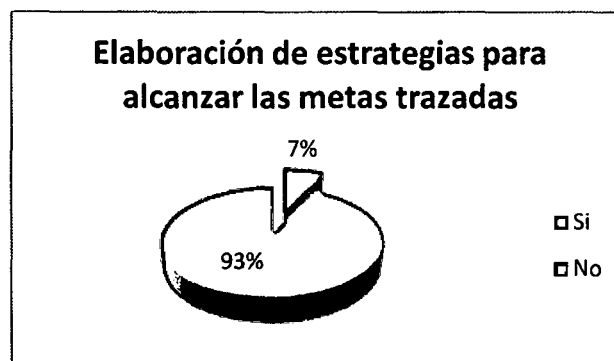
Si	3
No	38
Total	41

Elaboración: Propia.

Fuente: Encuesta aplicada



**GRÁFICO 10. Participa usted en la elaboración de estrategias para alcanzar las metas trazadas**



Elaboración: Propia

Fuente: Tabla N° 10

Estas preguntas fueron asociadas en cuatro grupos de la siguiente forma:

### **I. Conocimiento de los Misión Visión y Objetivos**

Se deduce que no existe un conocimiento claro sobre la misión y visión del banco por lo que es necesario generar alguna que se acople a las necesidades del banco, de acuerdo al mercado en donde se desarrolla, y la participación de mercado que se desea conseguir asimismo que esta se pueda interiorizar en los colaboradores

### **II. Conocimiento de objetivos individuales**

Se deduce que los objetivos que se les plantean a los colaboradores no son claros ni preciso, existe una apreciación general de estos pero no están detallados y tratan de alcanzarlos únicamente por los incentivos salariales.

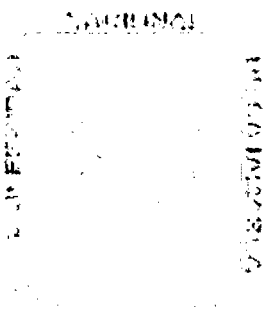


**III. Eficiencia de mecanismo de control**

Si bien es cierto trata de controlarse constantemente al personal estos resultados de la evaluación no se comunican produciéndose una deficiente retroalimentación que no ayuda a mejorar el desempeño de los trabajadores

**IV. Eficiencia de estrategias actuales desde la perspectiva del colaborador**

Las estrategias no son desarrolladas en conjunto con los colaboradores lo que hace que estos no se comprometan y no tengan el impacto esperado.





## CAPITULO V DIAGNOSTICO DEL BANCO INTERBANK

### 5.1. Evaluación externa

#### 5.1.1 Análisis Tridimensional de las Naciones

Las relaciones entre los países son muy importantes, así como su planeamiento estratégico, lo cual es aplicable también para las organizaciones. En este sentido, para que exista la posibilidad de una relación debe existir un interés común.

El análisis presentado en esta sección se basa en la teoría tridimensional de las relaciones internacionales propuesta por D'Alessio (2008), la misma que consiste en evaluar tres aspectos: (a) los intereses nacionales, (b) los factores del potencial nacional, y (c) los principios cardinales.

##### a. Intereses nacionales. Matriz de Intereses Nacionales (MIN)

Los intereses nacionales son aquellos aspectos que interesan a un país, por tanto, se busca la manera de alcanzarlos. Estos pueden ser:

- De supervivencia, si la existencia del país depende de ellos.
- Vitales, si el hecho de no alcanzarlos puede generar serios daños.
- Mayores, si lo afectan de manera adversa.
- Periféricos, si solo tienen consecuencias marginales.

“De acuerdo a la interacción de un país con otro, los intereses nacionales pueden ser: comunes u opuestos, pues solo si dos países cuentan con un interés común, tienen posibilidades de negociación y de alcanzar un acuerdo” (D’Alessio, 2008, 96).

De igual manera, se debe identificar a su vez a los países con intereses opuestos y considerar que no es factible tener un resultado favorable si se llegara a negociar con ellos.

Debido a que los intereses de un país impactan en cualquiera de los sectores económicos del mismo, se considera importante determinar cuáles son dichos intereses de manera que se pueda tener presente al momento de determinar las estrategias.

La tabla presenta la intensidad de los intereses que Perú tiene con los países de la región

TABLA N° 11: Matriz de Interés Nacional de Perú

INTERESES NACIONALES	INTENSIDAD DE INTERES			
	Supervivencia (crítico)	Vital (Peligroso)	Importante (Serio)	Periférico (Molesto)
Competitividad del País			Chile NAFTA UE	Colombia Brasil China Corea Japón
Crecimiento económico y reducción de la pobreza			América Latina	
Cuidado de los recursos naturales		Colombia Ecuador Brasil		
Estado Formal transparente y eficiente				Argentina Venezuela y Bolivia**
Lucha contra el narcoterrorismo		Colombia Brasil Chile E.E.U.U		

(\*\*) Intereses Opuestos  
Elaboración: Propia

En la matriz se han considerado los intereses que son relevantes para el país en general, se observa que no hay ninguno de supervivencia pero sí dos intereses vitales que se refiere a los recursos naturales pues actualmente la economía peruana se halla sobre la base de ellos (minerales) y además, la lucha contra el narcoterrorismo, un problema que siempre se encuentra latente y sobre el que se debe trabajar. En cuanto a los otros tres intereses mencionados y que comentan sobre la competitividad del país, así como el crecimiento económico aunado a una reducción de la pobreza y a tener un estado formal, transparente y eficiente, se ha considerado que existe un interés común con otros países no sólo de América Latina sino también de Asia y Europa ya que se debe seguir con la recuperación y desarrollo económico según sea el caso.

## **b. Potencial nacional**

Los factores del potencial nacional son los factores de fortaleza y debilidad del país. Corresponde al análisis interno del país identificar en qué es fuerte y en qué es débil. Para determinar el potencial nacional, es necesario analizar siete dominios: demográfico, geográfico, económico, tecnológico, científico, histórico, psicológico, sociológico, organizacional, administrativo y militar. Se debe pensar en las ventajas comparativas del país que pueden generar las competencias distintivas y las ventajas competitivas del mismo en la arena global.

- **Demográfico.**

Los resultados del Censo Nacional de Población y Vivienda 1993 – 2007, realizado por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI, 2008), indican que la cantidad de habitantes del país es de 28.2 millones y se estima que para mediados del 2014 la población ascenderá a 30.1 millones de habitantes, de los cuales 15.1 millones constituyen la Población Económicamente Activa (PEA) (Ipsos Apoyo, 2012).

Cajamarca en tal sentido según el último censo tuvo una población de 1,455,201 de la cuál según la proyección de la población a finales del 2013 estará representada por 1,513,892 de esto podemos concluir que el crecimiento de la población en general del período 2007 al 2013 es de 4.03 % siendo en tal sentido Cajamarca uno de los departamentos más poblados y con un porcentaje de urbanidad de tan solo el 33.4 % (APOYO, 2013)

Además resulta de particular interés mencionar otras estadísticas para el presente análisis estratégico, según IPSOS Apoyo a nivel nacional el 50.3% de la población total son mujeres, el 55% de la población tiene entre 18 y 60 años, y el 37% es menor de edad, es decir, tienen entre 0 a 17 años.

- **Geográfico.**

Al ubicarse en el lado occidental de Sudamérica, el Perú tiene geográficamente ventajas comparativas que si son explotadas eficientemente, se podrían convertir en ventajas competitivas que ayuden al país a su desarrollo. Limitando por el norte con Ecuador y Colombia, por el este con Brasil, por el sureste con Bolivia y por el sur con Chile, teniendo al Océano Pacífico por el oeste con 200 millas de soberanía marítima. El Perú presenta una geografía compleja con climas, paisajes y regiones variadas y puede aprovechar su gran diversidad con recursos naturales y diversos ecosistemas.

- **Económico.**

El Perú creció constantemente por encima del promedio de la región y se ubicó entre los países de mayor crecimiento. Aún habiéndose presentado entre 2008 y 2009 la peor crisis financiera de los últimos tiempos, el Perú se mantendrá como una economía líder en la región mencionó el MEF.

En marzo de 2012, Peru21 publicó que el Perú tendría la inflación más baja en 2012 y 2013, y se proyecta como el país con mayor crecimiento, estimó la consultora Latin Focus Consensus Forecast. En 2013, la inflación peruana estuvo dentro del rango meta establecido por el Banco Central de Reserva del Perú, con una tasa de 2.6%; para 2014, los analistas prevén que dicha cifra llegue a 2.5%, la más baja en la región por segundo año consecutivo. De acuerdo a las proyecciones, la inflación de Perú en 2013 y 2014, será menor al promedio mundial de 2.9% previsto para ambos años, mientras que Venezuela alcanzará una tasa de 29%. En 2012, el indicador llegará a un 3.2% en Chile, 3.4% en Colombia, 3.8% en México, 4.2% en Ecuador, 5.3% en Brasil y 5.9% en Bolivia. ("Perú tendría la inflación más baja de Latinoamérica en 2012 y 2013", 2012, 26 de marzo)

Por otro lado India y China siguen liderando el crecimiento mundial. Las demás economías emergentes están impactadas favorablemente por la recuperación del comercio internacional, sobre todo Asia. El incremento de los términos de intercambio y el dinamismo de la demanda interna también actuaron a favor. Con 5.8% de crecimiento, las economías de América Latina han sido beneficiadas por el dinamismo del consumo, la inversión y la demanda externa. Los indicadores mensuales de actividad y producción industrial muestran que esta tendencia se mantiene.

- **Tecnológico – científico.**

Los servicios de telecomunicaciones son de los más beneficiados con los avances tecnológicos ya que al reducir la brecha de estos servicios la banca tiene una gran oportunidad para mejorar sus servicios y sus costos. El Ministerio de Transportes y Comunicaciones informa que de Junio 2006 a Diciembre 2010 se ha más que triplicado el número de líneas móviles llegando a 29 millones de líneas, lo cual significa que pasó de 25 a 98 líneas por cada 100 habitantes proyectándose que a Junio del 2011 llegarían a una línea por cada habitante.

En ese mismo lapso las conexiones de banda ancha para acceso a internet prácticamente se triplicaron con una proyección a seguir incrementándose sobre proporcionalmente comparado con otros sectores de la economía. En Junio de 2013, Andina (Agencia Peruana de Noticias), mencionó el comentario del ingeniero Luis Mejía Regalado, decano del Consejo Departamental de Lima del Colegio de Ingenieros del Perú quien señaló que el país que más invierte en ciencia y tecnología respecto al PBI es Japón, con 3.39%; seguido por Estados Unidos, con 2.60%; Canadá, con 1.94%; China, con 1.42%; y España, con 1.20%. En América Latina destacan las inversiones respecto al PBI de países como Brasil, con 1.02%; Chile, con 0.67%; Argentina, con 0.49%; México, con 0.46%; Costa Rica, con 0.41%; Panamá, 0.25%; todos los cuales están por encima del Perú



que solo invierte 0.20%. (“Perú debe destinar 1% del PBI a promoción de la investigación científica”, 2012, 29 de Junio)

- **Histórico – psicológico – sociológico.**

Según el Portal de la marca Perú hecho por PromPerú en el 2012, el Perú tiene una historia de más de 10,000 años está reflejada en civilizaciones como Chavín, Sipán, Nazca, Caral y Kuelap y luego pasando al imperio incaico. Aquí también se evidencia la gran mega diversidad del Perú con 84 de las 117 zonas de vida del planeta. Adicionalmente el Perú tiene importancia culinaria habiendo dado un salto a la gastronomía mundial. La música, los sabores y colores son representados y manifestados en más de 50 lenguas nativas con sus respectivas danzas e instrumentos.

Con Lima declarada capital gastronómica y Machu Picchu y la Amazonía declaradas maravillas del mundo ha influido positivamente en la autoestima de los peruanos al convertirse en agentes de cambio para el desarrollo del turismo, las exportaciones y las inversiones. Sin embargo, es inevitable mencionar a su vez la informalidad, el cortoplacismo y la inseguridad ciudadana como temas a considerar y mejorar. (PromPerú, 2012)

- **Organizacional – Administrativo.**

Según el artículo de la nueva Constitución Política del Perú, promulgada el 29 de diciembre de 1993, el Perú es una república democrática, social, independiente y soberana. El Estado es uno e indivisible. Su Gobierno es unitario, representativo, y descentralizado y se organiza según el principio de la separación de los poderes. Existen tres poderes independientes: Poder Ejecutivo, Poder Legislativo y el Poder Judicial. El Presidente Constitucional es Ollanta Humala Tasso hasta el 28 de Julio del 2016. El Poder Ejecutivo consta del Presidente y dos Vice - Presidentes y el Poder Legislativo con un Parlamento Unicameral con 120 miembros. (Portal del Estado Peruano, 2012)



- **Militar.**

Las fuerzas armadas de la República del Perú se componen de las siguientes instituciones: (a) el Ejército del Perú, (b) la Marina de Guerra del Perú y (c) la Fuerza Aérea del Perú. Se considera a la Policía Nacional del Perú dentro de las fuerzas armadas aunque en realidad se trata de un organismo distinto con una misión civil diferente, sin embargo, su actuación y preparación en función a más de dos décadas de narcoterrorismo le ha dado en el caso del Perú, un carácter militar, con importantes fuerzas de ataque terrestres, acuáticas y aéreas y con un personal activo de 114,000 efectivos, y 342,000 reservistas. Las fuerzas armadas del Perú dependen del Ministerio de Defensa y del Ministerio del Interior

La misión de las fuerzas armadas es de realizar el planeamiento, preparación, coordinación y conducción de las operaciones y acciones militares, enmarcadas en el respeto al Derecho Internacional Humanitario. La visión de las fuerzas armadas es de ser disuasivas, entrenadas en forma conjunta, equipadas de acuerdo a las amenazas y roles, y conducidas eficazmente para defender al Perú y sus intereses nacionales vitales.

Entre los objetivos estratégicos de las fuerzas armadas se tiene como prioridad el de erradicar los focos de terrorismo a nivel nacional, potenciar, fortalecer y modernizar los sistemas de inteligencia, de operaciones de información y psicológicas, guerra electrónica, de Comando y Control de Seguridad Telemática aplicado en el campo militar, empleando los 22 últimos avances de la tecnología, participación permanente en operaciones de Paz y en el fomento de las medidas de confianza mutua en los países limítrofes y de interés, mantener sistemas de vigilancia de fronteras con infraestructura de instalaciones, comunicaciones y equipamiento adecuado y participación eficiente en Defensa Civil y en el desarrollo del país.

### c. Principios cardinales

Según D'Alessio (2008), los cuatro principios cardinales hacen posible reconocer las oportunidades y amenazas para un país en su entorno y en su relación con otros países. Esto fuerza al país y a su gente a ser creativos, a prepararse, a estar listos de forma innovadora y, sobre todo, a ser más productivos con los recursos con que cuentan, para poder competir con mayores posibilidades de éxito en mercados globales. Éstos son:

- **Influencia de terceras partes.** Ninguna interacción entre dos partes puede ser puramente bilateral. Dentro de las relaciones bilaterales peruanas destacan aquéllas con países limítrofes como Bolivia, Brasil, Chile, Colombia y Ecuador, así como países de la región como Argentina y Colombia; potencias como Estados Unidos o la Comunidad Europea. Podemos mencionar también a China. Todas estas interacciones se mantienen en observación al menos por un tercer país que puede ver afectados sus intereses o que actúa como intermediario. Se cita como ejemplo Protocolo de Paz, Amistad y Límites de Río de Janeiro con Ecuador en el que intervienen como mediadores Estados Unidos, Argentina y Chile.
- **Lazos pasados y presentes.** Lo ocurrido en el tiempo afecta y se proyecta a las partes de una manera crítica. Perú mantiene en el tiempo relación estrecha con países limítrofes donde hay incidencia directa, hechos del pasado y presente. Sobre hechos del pasado citamos que debido a que Chile se ha negado a negociar un tratado de límites marítimos con el Perú, el 16 de enero de 2008 Perú presentó la demanda ante la Corte Internacional de Justicia, con sede en La Haya, Holanda, solicitando a dicho tribunal que proceda a la delimitación marítima entre ambos Estados (Ministerio de Relaciones Exteriores, 2012). Esto a fin de dejar zanjadas diferencias y que ambos países

mantengan un intercambio comercial constante. Un hecho del presente es la construcción de la carretera interoceánica entre Perú y Brasil que dará oportunidades comerciales a ambos países tal como se aprecia en el documento del Mincetur: "Identificación de la oferta exportable peruana al Brasil, ubicada en el área de influencia de la carretera Interoceánica Sur". (Ministerio de Comercio Exterior y Turismo, 2012)

- **Contrabalance de los intereses.** Se enfoca en la evaluación de las ventajas comparativas con relación al costo comparativo de las alternativas políticas. Perú tiene recursos naturales que le dan ventaja comparativa: minería, agricultura, pesca, forestal; adicionalmente, la actividad turística. Se debe impulsar una nueva política en la que la mayor cantidad de la PEA, se convierta gradualmente en agentes productivos que generen mayor valor agregado de nuestros productos comparativamente ventajosos y otros nuevos (tecnología) hasta convertirlos en productos competitivos en el mercado local e internacional.
- **Conservación de los 3nemigos.** Es prudente manejar un número de enemigos que permita mantenerse competitivo al mantener las capacidades para enfrentarlos. En el Perú, el Consejo Nacional de Competitividad (CNC) es un ente de articulación intersectorial que en el corto, mediano y largo plazo, busca lograr mejoras significativas en el ámbito de competitividad que es la capacidad de un país para competir con otros.

#### **d. Influencia del análisis en Interbank**

La solvencia y estabilidad de los bancos permiten transferir productos financieros al sistema lo que genera un mayor movimiento y crecimiento de la economía gracias a la confianza que genera en el público estos factores.

Adicionalmente esta solvencia genera una buena imagen al exterior, punto importante dentro de los intereses nacionales ya que esto influye positivamente en toda la economía, tanto en forma interna como externa. Perú es un país con ricos recursos naturales y cuenta dada su ubicación geográfica con gran potencial para el crecimiento. Las ventajas de esta ubicación geográfica son debido a que existe con respecto al hemisferio norte del mundo la estación inversa y por eso se pueden cultivar productos que durante esa época no pueden ser cultivados en el norte. Asimismo, existen tipos de productos que no se producen en muchos sitios del mundo y otros que se pueden producir durante tiempos más largos que en otros lugares, tal como los espárragos. El sector bancario peruano favorece la inversión y dinamismo para este desarrollo en todos los campos de la economía.

### 5.1.2. Análisis Competitivo del País

La competitividad es definida por el Foro Económico Mundial (WEF, por sus siglas en inglés) como el conjunto de instituciones, políticas y factores que determinan el nivel de productividad de un país. En este sentido, el fortalecimiento de la competitividad es condición necesaria para el crecimiento económico sostenido y la prosperidad de los países. (Competitividad en el Perú, 2013).

Dentro de la información otorgada por el World Economic Forum (WEF) se puede ver que esta entidad establece un ranking y asigna un puesto de acuerdo al análisis hecho en base a tres puntos: (a) requerimientos básicos, (b) potenciadores de eficiencia y (c) factores de innovación y sofisticación, que generan 12 pilares a analizar, teniéndose en cuenta cada uno de ellos para generar una calificación. Así, cada país obtiene un puntaje dentro de la lista que denota el nivel de competitividad del mismo. Según el informe de

competitividad en el Perú, el país se encuentra en el puesto 67 de 142 países

En el Reporte de Competitividad realizado por el BCRP, también se especifica que el Perú está en el segundo quintil mundial en cuatro de los 12 pilares de competitividad: sofisticación del mercado financiero (puesto 38), eficiencia del mercado laboral (puesto 43), tamaño del mercado (puesto 48), eficiencia del mercado de bienes (puesto 50) y estabilidad macroeconómica (puesto 52). Entre las fortalezas específicas del país, definidas como los indicadores primarios en los que el país califica en el quintil superior mundial, resaltan: baja inflación, la solvencia del sistema financiero, la protección a la inversión nacional y extranjera; y la flexibilidad de la determinación de salarios. En particular, se resalta que el Perú comparte el primer puesto a nivel mundial en control de inflación junto a los países que registraron una tasa de inflación promedio de 0.5 y 2.9 por ciento anual en 2010 (1.5 y 2.1 por ciento de inflación promedio y fin de periodo en el Perú, respectivamente, dentro del rango meta del BCRP).

Finalmente en cuanto al posicionamiento de Perú dentro de la región, según el Reporte de Competitividad Global 2012-13 del WEF, el Perú se ubica en el puesto siete entre 20 países. El Perú es el país que registra, junto a Brasil, el mayor avance en competitividad a nivel regional durante el último quinquenio, dado que registra una mejora de siete puestos. Según el reporte Doing Business 2013 del Banco Mundial, a nivel regional, el Perú es el segundo mejor país entre 32 naciones de América Latina y El Caribe en términos de facilidad para hacer negocios ocupando el puesto tres, sólo superado por Chile. (BCRP, 2012)

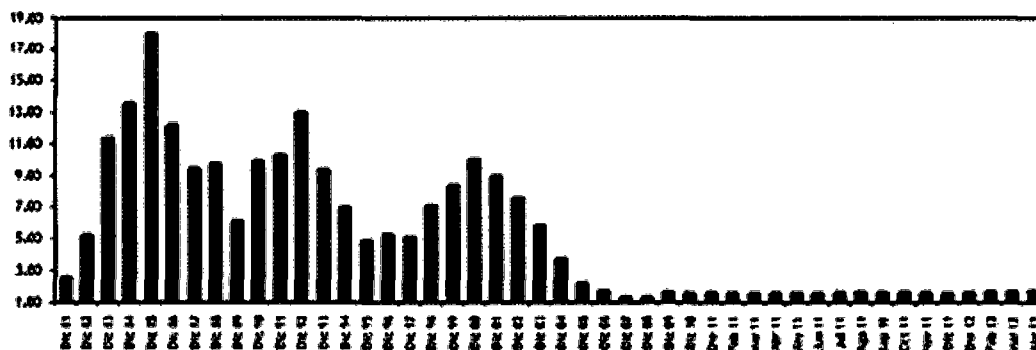
En cuanto al acceso de los servicios financieros se puede decir que países como Chile, Brasil y Perú cuentan con mayor cantidad de oficinas a

diferencia de México y Uruguay. Con respecto a la cantidad de cajeros automáticos, Chile lleva una gran ventaja competitiva sobre los demás países, seguido por Perú y Brasil. Por otro lado, Uruguay y Argentina tienen mayor cantidad de deudores, que podría estar relacionado a la crisis económica por la que atraviesan, teniendo en cuenta los reportes de los bancos comerciales y empresas del sistema financiero. Brasil y Perú tienen menor cantidad de deudores. A nivel latinoamericano, Perú es el país con el menor ratio de morosidad frente a sus pares regionales, de acuerdo a cifras del 2012

El ratio de morosidad del sector bancario peruano fue de 1.73% a junio del 2012, según información de la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (SBS). La Figura muestra los ratios de morosidad desde diciembre de 1981 a abril de 2012, apreciándose que en diciembre de 1985 superó el 18%, decreciendo rápidamente a partir de diciembre de 2000, manteniéndose casi constante desde diciembre de 2005.

GRÁFICO N° 01

RATIOS DE MOROSIDAD DE DICIEMBRE DE 1981 A ABRIL DEL 2012



Fuente: Boletín Mensual ASBANC

a. Condiciones de los factores

De acuerdo al modelo de competitividad de Porter se distinguen los siguientes factores productivos: (a) los básicos, que incluyen el clima, la localización los recursos naturales y la demografía; y (b) los avanzados, que incluyen, la investigación, la infraestructura, entre otros. (Porter, 1991)

El Comercio citó el último “Informe Global de Facilitación del Comercio 2012” (“Enabling Trade Index 2012”) elaborado por el World Economic Forum (WEF) en el que Perú mejoró diez posiciones respecto del informe anterior del 2010. En la nueva lista presentada en Ginebra, el Perú se ubicó en la casilla 53 con un puntaje de 4.34 entre los países que ofrecen más facilidades al comercio, el cual incorpora este año a 132 economías del mundo. A nivel regional, el Perú se ubica en el quinto lugar, por debajo de Chile (14), Uruguay (40), Costa Rica (43), entre otros países.

**b. Condiciones de la demanda**

La demanda interna en el Perú crecerá entre 5% y 6% en los próximos dos años debido al dinamismo que tendrán el consumo y la inversión privada y pública, según estimó el BBVA Research a Junio 2012. Según el informe, el crecimiento de la demanda interna latinoamericana será de 4.2% en 2012 y 4.1% en 2013. En todas las economías de la región el crecimiento de la demanda interna sería superior al crecimiento del producto bruto interno (PBI). El crecimiento de entre 5% y 6% no sería sólo en el Perú sino también en Uruguay, Panamá, Paraguay y Colombia. Brasil y México ampliarían su demanda interna en menos de 4%. ("Demanda interna en el Perú crecerá", 2012, 4 de junio)

En el Perú se evidenció un importante dinamismo comercial producto de la apertura económica y de acuerdo al Departamento de Estudios Económicos de Scotiabank, está emergiendo una nueva clase media más extensa, con un abanico más amplio de demanda de productos y servicios bancarios (Scotiabank, 2012).

**c. Estrategia, estructura y rivalidad de las empresas**

En junio de 2012, El Comercio publicó que en los bancos, los clientes buscan una mezcla de agilidad, amabilidad e información adecuada y suficiente, es decir, que hagan bien su trabajo. Para conseguirlo, las entidades ensayan diversas fórmulas: El Banco de Crédito del Perú (BCP), hizo reingeniería de sus zonas de atención, lo que involucra poner un jefe de oficina cuya labor es orientar a los clientes que llegan para que vayan a ventanilla, plataforma, al cajero o al teléfono; además, una sala de cajeros automáticos en primera fila y retirar las sillas de espera para ventanilla. En Interbank, le dan la opción al cliente, quien puede "escoger la mejor forma de interactuar con nosotros", "self service" (cajeros automáticos e Internet) o "asistido" (en oficina, atención en persona); "el tiempo es más valioso que el



dinero”, es el eslogan de Interbank. Asimismo, dicho banco tiene oficinas en Plaza Vea y Vivanda en horarios de las nueve horas de la mañana hasta las 21 horas de la tarde, de lunes a domingo, incluso feriados. Por otro lado, el 50% de las oficinas del Banco Financiero posee horario extendido gracias a que cuentan con la presencia en la red de tiendas Carsa que están abiertas los 365 días del año.

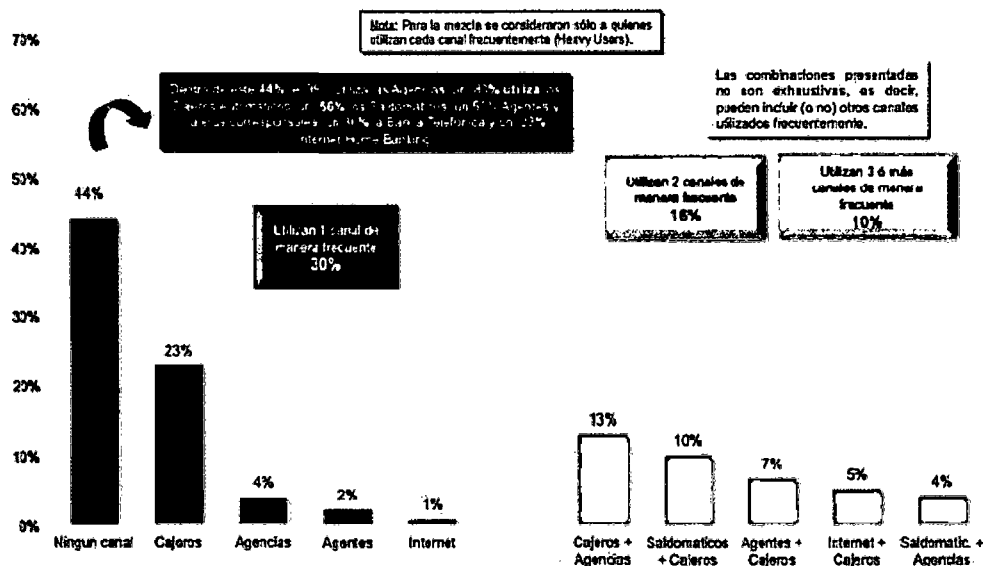
Con el tiempo, cada vez serán menos las personas que vayan a hacer alguna operación al banco. Sin embargo, todavía las oportunidades de la banca son inmensas y se debe trabajar para explotarla y desarrollarla.

Los clientes todavía desean ver el edificio en el que depositan sus ahorros; asimismo, la red de cajeros automáticos son los preferidos por el consumidor lo que demuestra que se tiene más confianza por una red físico más que una virtual.

Las personas a las que se designan para interactuar con los clientes, son escogidas según un perfil de acuerdo a lo conversado con Jorge Zambrano (gerente de plaza Cajamarca) y además son capacitadas especialmente de acuerdo a la cultura corporativa; asimismo, deben tener ciertas cualidades y actitudes altamente competitivas y ofrecer una atención fundamentada en la amabilidad y la proactividad. Se hacen evaluaciones, pruebas de personalidad y capacitación, que varían según el segmento al que pertenezcan los clientes, desde el gerente de agencia hasta los representantes financieros.

En la Figura se presenta un estudio hecho por la empresa Brain Network Consulting Group refiriendo los canales de preferencia de los consumidores así como también la mezcla de canales que usan. Esta mezcla de canales no implica que no usen otros, para el caso, se han considerado a los “heavy users” (usuarios fuertes) en cada caso.

**GRÁFICO N° 02**  
**CANALES DE PREFERENCIA DE LOS CONSUMIDORES**



Fuente: Brain Network Consulting Group

En lo que respecta a la organización de las entidades bancarias peruanas y al analizar los informes de Equilibrium Clasificadora de Riesgo S.A., se observa que las unidades de negocio de los cuatro bancos que forman el 80% del sector bancario peruano, están organizadas principalmente en dos unidades de negocio: Banca Personas y Banca Empresarial y, adicionalmente, cuentan con un Área de Riesgos, la cual es común en todos los bancos. En la Tabla se muestra la organización de los cuatro principales bancos.

**TABLA N° 02: ORGANIZACIÓN DE LOS PRINCIPALES BANCOS**

	Banco de Crédito del Perú	Banco BBVA Continental	Banco Internacional del Perú	Scotiabank Perú
<b>Unidades de Negocio</b>	Banca Minorista Negocio Mayorista	Distribución Red Wholesale Banking & Asset Management Innovación y Desarrollo	Banca Retail  Comercial  Mercado de Capitales	Banca Retail  Banca Corporativa y Comercial
<b>Principales Unidades de Apoyo</b>	Riesgos  Operaciones y Sistemas Planeamiento y Finanzas	Riesgos  Medios  Finanzas	Riesgos  Operaciones  Finanzas	Riesgos  Operaciones y Administración Chief Financial Officer

**Fuente: Boletín Financiero ASBANC 2013**

La rivalidad de las entidades bancarias en el Perú es debida a que los competidores ven la oportunidad de mejorar su posición. La rivalidad de Interbank con los competidores existentes, es alta, principalmente con los bancos internacionales como el BBVA y Scotiabank, los cuales difieren en estrategias, orígenes, relaciones con sus compañías matrices y tiene diferentes objetivos, lo cual hace que exista una mayor diversidad.

El crecimiento del sector financiero en general, origina una competencia por mayor participación en el mercado, para aquellas empresas que buscan expansión. Los costos fijos elevados crean fuertes presiones para que las empresas operen con plena capacidad; para Interbank, por ejemplo, los costos fijos son altos pero esto no lleva a que la empresa reduzca los precios para asegurar sus ventas ya que sus costos variables son muy bajos.

Los productos de Interbank tienen poca o casi ninguna diferencia con los de otros bancos, por lo cual busca diferenciarse en el servicio al cliente para lo cual evalúan constantemente a su personal. En ese sentido, la capacidad de las entidades bancarias se ha incrementado considerablemente; por ejemplo, el número de oficinas y el número de trabajadores en todo el Perú, lo cual creó un desequilibrio en el mercado ya que existían muchas oficinas que no trabajaban a su máxima capacidad, por lo cual se generaban mayores costos. Finalmente, los intereses estratégicos de los bancos del Perú son altos porque todos quieren lograr el éxito. Cada banco busca ser el líder en el sector financiero lo cual genera mayor rivalidad.

#### **d. Sectores, estructura y rivalidad de las empresas**

Las industrias relacionadas son los proveedores de insumos y materias primas, los proveedores de tecnología, entre otros. Los sectores de apoyo son el gobierno, con la infraestructura de carreteras, puertos y aeropuertos, políticas fiscales y políticas de regulación. El análisis de los sectores relacionados y de apoyo se refiere a: (a) carreteras pavimentadas, (b) disponibilidad de proveedores locales, (c) capacidad de absorción empresarial de la tecnología, (d) calidad de la infraestructura del transporte aéreo, (e) calidad de la infraestructura del transporte marítimo, (f) disponibilidad de capital, y (g) disponibilidad a nuevas tecnologías.

Según el Instituto Peruano de Economía (IPE), el sistema de transporte peruano no satisface los requerimientos de accesibilidad, transitabilidad, confiabilidad y seguridad que la población necesita (IPE, 2009). Esto se debe principalmente al crecimiento desigual de los diversos medios de transporte, a la infraestructura insuficiente, a la baja calidad de los servicios y a la informalidad, entre otros factores. La infraestructura nacional aún es deficitaria pero cuenta con las características suficientes para tener

integrada a la mayor parte del territorio nacional, con un nivel de eficiencia que va mejorando año tras año.

El Perú es uno de los países sudamericanos con menos carreteras asfaltadas y con más carreteras en mal estado. La densidad de vías asfaltadas por kilómetros cuadrados de superficie está muy por debajo de la media regional, superando sólo a Bolivia en el área andina. De acuerdo a IPE (2009), la infraestructura vial se compone por más de 78 mil km de carreteras, que se clasifican en tres tipos de redes viales: nacional (22%), departamental (18%) y vecinal (60%), aproximadamente; y el estado de las vías es el siguiente: 14% están asfaltadas, 23% afirmadas, 18% sin afirmar y 45% en trocha. Adicionalmente existen carreteras que carecen de identificación y de señalización, principalmente las que se encuentran en las zonas más alejadas de la sierra y selva.

De acuerdo al Reporte de Competitividad Global del World Economic Forum (2011), Perú obtuvo un promedio de 5.0 en el indicador de disponibilidad de proveedores locales, lo que refleja un importante número de empresas que proveen materiales, componentes, equipos y servicios importantes. Así también, los proveedores se han vuelto cada vez más competitivos y asisten en el desarrollo de nuevos productos y procesos; un claro ejemplo es la industria agroindustrial que satisface localmente sus necesidades de componentes y partes.

Las industrias de tecnología tienen deficiencia de proveedores locales de primera calidad, debido a que son intermediarios y no asesoran en la compra de materiales o equipos, lo que genera un aumento en los costos. De acuerdo al Reporte de Competitividad Global, Perú obtuvo un promedio de 4.9 en el indicador de capacidad de absorción empresarial de la tecnología, lo que refleja que el país ha mejorado su capacidad doméstica de absorber nueva tecnología principalmente de las tecnologías de la información. La capacidad de absorción de tecnología resulta crucial para fortalecer los sectores económicos, atraer inversiones más intensivas en

tecnología y para que la inversión extranjera directa tenga un efecto multiplicador importante en la productividad del país.

De igual manera según IPE (2009), actualmente el Perú cuenta con un total de 145 terminales aéreas, entre los que se incluyen 11 aeropuertos internacionales, 20 aeropuertos nacionales, 104 aeródromos y 10 helipuertos. El principal y más importante es el Aeropuerto Internacional Jorge Chávez, el cual es considerado uno de los aeropuertos más importantes de América del Sur, tanto por movimiento de pasajeros, carga y correo, como por su ubicación, habiéndose convertido en un hub de conexiones internacionales.

El sistema portuario de uso público en el Perú está conformado por 24 terminales, de los cuales 19 corresponden a puertos marítimos localizados en la costa, 4 a puertos fluviales y uno lacustre. El principal y más importante es el Puerto Marítimo del Callao, el cual concentra el 90% del transporte marítimo del país tanto mercante como militar. En el año 2011 se realizó la ampliación del canal de entrada al terminal portuario del Callao, lo que permitió la llegada de las naves Panamax y Post Panamax, convirtiéndolo en el puerto de aguas interiores más profundo del Pacífico Sur. Esta ampliación mejoró las condiciones de operatividad y seguridad para el desarrollo del transporte marítimo entre Asia y Sudamérica. En el caso del sector bancario peruano, tanto la infraestructura aérea como la portuaria son de particular importancia pues han hecho del Perú un país líder o "hub regional" en la zona del Pacífico Sudamericano. Dado el dinamismo del sector financiero, como consecuencia del crecimiento de la economía peruana, muchas organizaciones y los bancos más importantes del mundo evalúan, y en algunos casos han hecho pública su intención de establecerse en el país ("Bank of China tendrá luz verde para operar en el Perú", 2014, 12 de julio). Sin embargo, debe reconocerse que la deficiente infraestructura nacional dada la complejidad geográfica de cada una de sus

regiones naturales, limita el accionar de los peruanos; asimismo, la falta de vías de comunicación retrasan la integración y seguridad nacional

De acuerdo al INEI (2009), las principales empresas del país presentan niveles altos en cuanto a tenencia de computadoras, acceso a telefonía móvil, telefonía fija, uso de redes locales. En el Perú, existen actividades económicas abiertas al uso de tecnología, tales como: las universidades, servicios de hospedaje, servicios eléctricos, hidrocarburos y agencias de viaje; de estas, tres de cada cuatro empresas cuentan con página web y ésta se convierte en un canal prioritario para la comercialización de sus productos y/o servicios. Más del 95% de este importante segmento empresarial, considera a las tecnologías muy útiles, por lo que las incorporaciones de las Tecnologías de la Información y Comunicación en los Hogares (TIC) son bien recibidas y admitidas como herramientas que ayudan a su desarrollo. Sin embargo, el uso de las TIC en el Perú está basado en sencillas operaciones relacionadas principalmente a la facturación, cobranza y tienen muy poco en procesos de gestión del negocio.

#### **e. Influencia del análisis en INTERBANK**

Es necesario impulsar el desarrollo de nuevas soluciones para la gestión del negocio a través de herramientas existentes, en evolución y las nuevas que se incorporen en este tipo de negocios, tales como: el uso de Internet como fuente de información que tiene recursos casi interminables con toda la data que existe hoy en día y a futuro; la implantación de la banca electrónica a nivel general llegando a todos los poblados donde sea rentable hacerlo en la región Cajamarquina, agregando inclusive sitios donde no sea rentable tratando de llegar a un acuerdo con el estado para subvencionar estos puntos, donde existe más un interés estatal que uno empresarial; y el desarrollo de la comunicación de los clientes con la administración para lograr mejorar por un lado la percepción del



usuario/cliente y por otro lado captar a clientes nuevos que hoy en día no utilizan el banco en general.

### 5.1.3. Análisis del Entorno PESTE

Como parte del análisis externo para INTERBANK, se ha desarrollado un Análisis del Entorno Político, Económico, Social, Tecnológico y Ecológico (PESTE), en particular de aquellas variables que tiene mayor relevancia en el mismo.

#### A. Fuerzas políticas, gubernamentales y legales (P)

- **Política fiscal.** La estabilidad de la macroeconómica peruana es debida, en gran medida, a las políticas fiscales aplicadas por el Ministerio de Economía y Finanzas (MEF).

El Perú ha logrado buenos resultados que lo llevan a estar en un sitio importante dentro de Sudamérica, es así que en mayo de 2012 El Comercio publicó que el MEF proyectó una expansión de 6% para los años 2013 al 2015 en la economía local; mientras que, en una proyección más amplia, auguró que el crecimiento anual podría ubicarse entre 6% y 6.5% hasta el 2015. Asimismo, se prevé para este año una inflación acumulada de 2.8% y de 2.0% para el 2013.

- **Regulaciones Gubernamentales.** La legislación y supervisión bancaria son factores críticos a considerar a fin de evitar que el sistema financiero sea vulnerable. En Perú, la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (SBS) es el organismo encargado de la regulación y supervisión de los sistemas financieros, de seguros y del Sistema Privado de Pensiones (SPP), así como de prevenir y detectar el lavado de activos y financiamiento del terrorismo; su objetivo primordial es preservar los intereses de los depositantes, de los asegurados y de los afiliados al SPP.



La SBS (2012) decidió que el sistema financiero peruano estaría normado por las recomendaciones sobre la legislación y regulación bancaria, emitidos por el Comité de Supervisión Bancaria de Basilea, publicados en Junio de 2006, en el documento "Convergencia internacional de medidas y normas de capital", también conocido como el Nuevo Acuerdo de Capital o Basilea II, en el cual se establecieron los siguientes pilares: requerimiento de capital (Pilar 1), principios del proceso de revisión supervisora (Pilar 2), y disciplina de mercado (Pilar 3). Desde el 2009, el Comité de Basilea trabajó otro conjunto de reformas con el objetivo de fortalecer la regulación, la supervisión y la gestión de riesgos del sistema financiero, de manera que el sector pueda enfrentar de manera positiva los diferentes escenarios de la crisis económica mundial, al cual denominó Basilea III; tales reformas fueron publicadas en el 2010 en los documentos: "Basilea III: un marco regulatorio global para los bancos y sistemas bancarios más resistentes" y "Basilea III: marco internacional para la medición, estándares y monitoreo de riesgos de liquidez".

Desde la implementación de tales regulaciones, el sector financiero peruano ha logrado una posición sólida, estable y cuenta con buenas previsiones para enfrentar los embates de la crisis internacional. Por su parte la SBS, ha logrado importantes reconocimientos gracias a su exitosa gestión de supervisión y regulación; en el 2010, el FMI y el Banco Mundial afirmaron el buen nivel de supervisión alcanzado por el Perú en reconocimiento a su buen nivel de supervisión y colocándolo como uno de los mejores países de Latinoamérica. (Caretas, 2011)

## **B. Fuerzas económicas y financieras (E)**

- **Riesgo País.** El riesgo país es un índice que intenta medir el grado de riesgo que presenta un país para las inversiones extranjeras. Cuando los inversionistas eligen dónde y cómo invertir, buscan maximizar sus ganancias, pero además tienen en cuenta el riesgo. En el caso peruano el riesgo país es uno de los más bajos en la



región, el cual ha tenido un comportamiento estable a pesar de los conflictos sociales de los últimos años.

- **Informalidad.** El BCRP en su Revista Estudios Económicos (2012) indica que ampliamente generalizada en el país, la informalidad en el Perú muestra niveles alarmantes. En efecto, las mediciones disponibles la ubican como una de las más altas del mundo. Esto es motivo de preocupación porque refleja una ineficiente asignación de recursos (sobre todo de mano de obra) y una ineficiente utilización de los servicios del estado, lo cual podría poner en riesgo las perspectivas de crecimiento del país. La evidencia comparativa sugiere que la informalidad en el Perú es producto de la combinación de malos servicios públicos y un marco normativo que agobia a las empresas formales.

Esta combinación se vuelve particularmente peligrosa cuando, como en el caso peruano, la educación y desarrollo de capacidades es deficiente, cuando los métodos de producción son aún primarios, y cuando existen fuertes presiones demográficas. Si bien la evidencia obtenida al comparar los datos de distintos países explica en gran medida el nivel de informalidad en el Perú, ésta no es suficiente para explicarlo completamente. Se requiere mayor información sobre el caso específico del Perú para llenar este vacío

La informalidad está asociada a la evasión del pago de impuestos, que se traduce en escasez de recursos y en el debilitamiento del Estado. Uno de los elementos detrás de una mayor base tributaria es el crecimiento económico que ya América Latina experimenta, pero que no se traduce en mejoras recaudatorias claras. Quizá en este contexto de mayor expansión valga la pena explorar políticas enfocadas en un mayor control e inspección del cumplimiento. Hay varios estudios que resaltan el efecto multiplicador de invertir en la tecnificación y capital humano. Con mayores recursos, ya se podrá ir diseñando otras medidas de mayor calado que coadyuven a una

mayor presencia del Estado, una mejora en la calidad de sus servicios, y con ello a lograr un mayor sentido de pertenencia de la población a sus países.

- **Acceso al crédito del sistema financiero.** De los casi 30 millones de habitantes que hay en el país, la Población Económicamente Activa (PEA) ocupada es de 11 millones aproximadamente y de éstos solo 6 millones están bancarizadas, por lo que aún persiste una cifra alta de personas que no tienen acceso al sistema financiero peruano (“Cinco millones de peruanos no tienen acceso”, 2012, 5 de junio). Según Gianfranco Ferrari, gerente central de Banca Minorista del BCP, el departamento que tiene el menor índice de bancarización es Huancavelica (5.3%), seguido por San Martín (6.5%), Amazonas (6.6%), Madre de Dios y Pasco (ambos con 7.3%); mientras que Lima y Callao logran un porcentaje de 53.5 puntos, el nivel más alto. Si bien es cierto en los últimos años las entidades bancarias han incrementado sus inversiones en infraestructura a fin de tener mayor presencia en los diferentes departamentos, el nivel de bancarización en el Perú aún es bajo si es comparado con países como Chile, Colombia, entre otros.

En el Estudio Global Entrepreneurship Monitor (2008) realizado por London Business School, el Perú ocupa el primer lugar en nivel de actividad empresarial en fase inicial, siendo este un indicador del gran potencial de las MYPE en el país. Y es ahí donde las Instituciones microfinancieras no bancarias están creciendo y han encontrado su nicho de mercado donde tres de cada cuatro personas que trabajan pertenecen al sector microempresarial, las instituciones microfinancieras (IMF) han encontrado un nicho perfecto para desarrollarse, siendo las MYPE buenos pagadores dentro del sistema.

Según la Cámara de Comercio de Lima (2010), la Ley de Banca promulgada en el año 2008 ha impulsado el nivel de competencia en el

mercado financiero peruano, permitiendo que las Instituciones Microfinancieras No Bancarias (es decir, Edpymes, Cajas Municipales, Rurales y de ahorro y crédito) accedan a un mayor número de operaciones mejorando su posición frente al sector bancario peruano. Esto se ha traducido en una mayor oferta crediticia, especialmente para las pequeñas y microempresas por las características de la evolución. Según un estudio realizado por la entidad financiera Mibanco, a noviembre de 2010 el 50% de las MYPE tenían acceso a créditos en el sistema financiero, destacándose estos por ser buenos pagadores dentro del sistema (Andina, 2011).

La misma Cámara de Comercio prevé que, en los próximos años, el crecimiento de la oferta esté asociado al ingreso de empresas extranjeras que promuevan la competencia en el sector crediticio fomentando la bancarización, además de otorgar una adecuada educación financiera a los usuarios.

### **C. Fuerzas sociales, culturales, y demográficas:(S)**

En estos últimos cinco años la economía de Perú creció en promedio 7.2% al año. Los sólidos fundamentos macroeconómicos le permitieron continuar creciendo a lo largo del 2013, registrando al término del año pasado un crecimiento de 6.9%. Esta expansión económica se ha visto reflejada en una mejora de ingresos de la población y, por lo tanto, en una reducción de los niveles de pobreza. Entre el 2005 y 2010, la incidencia de pobreza en el Perú se redujo de forma significativa al pasar de 48.7% a 31.3%. Esta expansión económica se vió reflejada también en mayores niveles de intermediación financiera, producto del creciente volumen de colocaciones y depósitos del sistema financiero. Según el Fondo Monetario Internacional, el crédito real se canalizó en gran medida hacia el sector inmobiliario y a los grandes proyectos de infraestructura.

En octubre de 2012, el diario Gestión mencionó que pese al crecimiento económico de los últimos años, aún en grandes ciudades de América Latina el acceso a servicios financieros es muy bajo, cuando se compara con otros países y regiones con niveles similares de desarrollo, reveló un estudio de la Corporación Andina de Fomento (CAF). En promedio, sólo el 51% de los habitantes de las principales metrópolis latinoamericanas posee una cuenta bancaria, el indicador más común del nivel de bancarización. En Lima y Arequipa este porcentaje se reduce a 38%, según el informe de la CAF sobre Servicios Financieros para el Desarrollo. (“Limeños son los que más utilizan ‘panderos’ para ahorrar en la región”). si bien la carencia de recursos es la razón principal esgrimida por los latinoamericanos para no abrir una cuenta, hay involucrado también un significativo nivel de desconfianza en las instituciones bancarias y de autoexclusión. En este sentido, si bien apenas 16.2% de los limeños ahorra en el sistema financiero, 28.7% mantiene su dinero en efectivo; mientras que un destacado 20.2% utilizan los clubes de ahorro informal.

La falta de una cultura del ahorro se presenta principalmente en la población de bajos ingresos, en el supuesto que bajos salarios no contribuyen al ahorro y, en muchos casos, tratan de compensar esta carencia con créditos personales, sin evaluar adecuadamente los pagos futuros y cómo afectará esta obligación a sus finanzas familiares. Por ello, es importante fomentar y mantener programas de cultura financiera a los pobladores de este sector, lo cual también facilitará la inclusión de la población en el sistema financiero. Un ejemplo de ello es la bancarización, la cual deberá reflejarse positivamente en la calidad de la cartera y los niveles de morosidad, aumentando la confianza del público en las entidades financieras.

Según la encuesta sobre cultura financiera realizada por la SBS (2012), hasta un 45% de las personas usan tarjeta de crédito para comprar

alimentos, con lo cual terminan pagando intereses sobre un bien que se adquiere cotidianamente. Esta deuda adquirida podría evitarse si se tuviera una adecuada cultura financiera sobre los costos de los usos de las tarjetas de crédito en usos cotidianos como el mencionado. Otro dato preocupante de la encuesta menciona que hasta el 41% de las personas que no hacen presupuesto familiar es porque nunca nadie se los enseñó y que no entienden la necesidad de hacerlo. Esto es alarmante, ya que si el Perú sigue creciendo económicamente y las familias van a seguir teniendo mayores ingresos como viene sucediendo, es más importante que sepan cómo administrar los recursos a los que tienen acceso.

Entre junio de 2006 y junio de 2012, el número de puntos de atención del sistema financiero (oficinas, cajeros automáticos y cajeros corresponsales) se incrementó en 15,182, pasando de 23 a 103 por cada 100,000 habitantes adultos. Este incremento obedeció en gran medida a la incorporación desde el 2005 de los cajeros corresponsales a la red de atención del sistema financiero, lo cual ha permitido una mayor penetración de los servicios financieros, especialmente en zonas geográficas donde la presencia de la banca comercial es muy reducida. En efecto, la expansión de la red de atención del sistema financiero ha sido acompañada de una notable descentralización geográfica de los servicios financieros, observándose un mayor acceso a estos servicios a nivel departamental. Entre junio de 2006 y junio de 2012, el número de puntos de atención en los departamentos fuera de Lima y Callao aumentó de 17 a 76 por cada 100,000 habitantes adultos. Al respecto, cabe destacar el incremento de los canales de atención en aquellos departamentos con mayor incidencia de pobreza como Amazonas, Apurímac, Ayacucho, Cajamarca, Huancavelica, Huánuco y Loreto, los cuales contaron con la presencia de más de 30 puntos de atención por cada 100,000 habitantes adultos, superando notablemente las cifras registradas a mediados de 2006.

En lo que respecta al uso de los servicios financieros, entre junio de 2006 y junio de 2011 se incorporaron alrededor de 1.71 millones de deudores al sistema financiero, superando los 4.80 millones de deudores totales a junio de 2011. De esta manera, el número de deudores por cada 1,000 habitantes adultos pasó de 182 a 261 entre junio de 2006 y mediados de 2013. Similar comportamiento se observó en el número de personas naturales con depósito por cada 1,000 habitantes adultos, que para el mismo periodo pasó de 616 a 839.

Las cifras también resultan alentadoras de considerar solo a los deudores de las MYPE, ya que en el mismo periodo el número de micro y pequeños empresarios que recibió financiamiento de sistema financiero bordeó los 1.68 millones, muy por encima del registrado a mediados de 2006. La incorporación de microempresarios al sistema financiero en los últimos cinco años se ha visto beneficiada por el marco regulatorio existente para la realización de la actividad micro crediticia, marco que viene siendo reconocido a nivel internacional como muy favorable para el desarrollo de las microfinanzas (SBS, 2011).

También cabe destacar que las mejoras en el alcance y uso de los servicios financieros han sido acompañadas de una mayor profundización de éstos a través de la incorporación al sistema financiero de clientes con menores ingresos. Entre junio de 2006 y junio de 2011, el porcentaje de créditos otorgados por el sistema financiero a los clientes de los quintiles más pobres (quintiles 1,2 y 3) pasó de 6.52% a 11.54%, mientras que el porcentaje de depósitos aumentó de 5.36% a 7.45% en el mismo periodo. No obstante los créditos y depósitos del sistema financiero continúan concentrados en los sectores menos pobres siendo 76.72% de los créditos y 84.42% de los depósitos (SBS, 2011).

Por otro lado, el gobierno central viene creando diversos programas sociales que buscan que las entidades financieras ayuden en el objetivo de reducir la pobreza a través de financiamiento directo a las personas con menores recursos.

#### **D. Fuerzas tecnológicas y científicas (T)**

La historia de la banca ha tenido un desarrollo vertiginoso; los productos y servicios ofrecidos se han ido complejizando y sofisticando, hasta alcanzar en los albores del siglo XXI unos niveles de complejidad que solo es posible imaginarse al amparo de una vertiginosa evolución de lo que denominaremos las TIC (tecnologías de la información y comunicación). Cabe por tanto afirmar, refiriéndonos al negocio bancario en su conjunto, que su evolución viene siendo paralela a la evolución tecnológica, y que lo que antes era un negocio de manejo de dinero, se ha convertido en los últimos tiempos en un negocio de gestión y proceso de información. No hace tanto tiempo, en los albores de la informática, su aplicación al negocio bancario se hacía con una perspectiva de soporte, de lo que se llamaba mecanización en busca de unas determinadas cotas de productividad, eficiencia o de reducción de costes; hoy la tecnología ha dejado de ser soporte para estar totalmente integrada en el negocio y ser el motor del mismo, indivisible, consustancial con él, hasta el punto de afirmar con rotundidad que no se puede hacer banca sin tecnología. (Marquina, 2005).

Mención aparte merecen los delitos informáticos, pues el desarrollo de software especializado en seguridad de la información no ha avanzado a la par de los delitos informáticos que atacan al sector bancario peruano, según el presidente de Information Systems Security Association (ISSA). La bancarización del país no solamente tiene el reto de garantizar y descentralizar una política financiera adecuada para los usuarios finales,



sino que también debe enfrentar las amenazas de la delincuencia electrónica, particularmente por la expansión de la banca móvil. Según el presidente de ISSA en Perú, son tres los problemas asociados a los delitos informáticos: leyes débiles, baja cultura de protección de la información y poca consciencia en el desarrollo de software dedicado a la seguridad informática. Tales deficiencias, junto a una economía en auge y la creciente preferencia de los consumidores a realizar transacciones celulares, conforman “el material necesario para que cualquier persona cometa delitos contra las personas” (“El Perú es un paraíso para la delincuencia”, 2012, 2 de agosto).

- **Tendencias tecnológicas.** El Banco Mundial (2010) señala que el desarrollo de nuevas tecnologías para la recolección, almacenamiento, procesamiento y transmisión de información podría afectar favorablemente los costos bancarios; específicamente, se podría aumentar el uso de las TIC para aumentar la eficiencia en el manejo de la cartera. La posibilidad con estas tecnologías de tener acceso remoto a través de tecnología móvil podría eventualmente reducir la importancia estratégica de tener agencias y cajeros automáticos.

Sin embargo, la factibilidad de aprovechar estos canales de atención disminuye cuando se consideran la infraestructura existente y los niveles de penetración de estas tecnologías en los lugares más pobres de la sociedad.

En efecto, los resultados de una encuesta realizada por el Banco Mundial muestran que, considerando el ingreso per cápita, una proporción mayor de personas tienen teléfonos celulares que computadoras con acceso a Internet. Como consecuencia, una proporción mayor de clientes de bajos ingresos utilizan la banca telefónica que los que usan la banca por Internet.

Así, el diario El Comercio en febrero de 2012 El Comercio mencionó que los bancos vienen trabajando en este dispositivo tecnológico que permitirá facilitar la bancarización y reducir costos en envíos de remesas, a su vez explica que el dinero electrónico permitirá hacer, por ejemplo, pagos en una bodega, a un taxista, en el mercado o supermercado, a un familiar en una provincia, etc. usando el celular. Si toma un taxi, podrá pedirle al conductor su número celular, que estará asociado a su cuenta de dinero electrónico. Mediante un simple mensaje de texto podrá abonarle el monto del servicio, previa introducción de una clave secreta. También se podrá usar para el envío de subsidios por parte del Gobierno a zonas rurales alejadas, pagar servicios e incluso para envío de remesas de un país a otro, dependiendo del alcance del operador. Siendo el Perú un país en el que la penetración de la telefonía celular supera el 100% y hay una cobertura integral de la señal, el dinero electrónico se muestra como una buena alternativa para acercar a las personas al sistema financiero, señala Diego Cisneros, superintendente adjunto de Banca y Microfinanzas de la SBS.

Como conclusión se puede decir que el sistema financiero a través de la ampliación de su alcance tiene una oportunidad inmensa usando la tecnología a pesar de los reveses que pueda haber por acciones ajenas al sector bancario peruano.

#### **E. Fuerzas ecológicas y ambientales (E)**

En Perú, el Ministerio del Ambiente fue creado el 14 de mayo de 2008, mediante Decreto Legislativo Nro 1013, como ente rector del sector ambiental nacional que coordina en los niveles de gobierno local, regional y nacional. Durante su corta existencia, ha implementado instrumentos de gestión ambiental que consisten en parámetros y obligaciones que buscan regular y proteger la salud pública y la calidad ambiental en que vivimos, permitiéndole a la autoridad ambiental desarrollar acciones de control,



seguimiento y fiscalización de los efectos causados por las actividades humanas. También ha establecido como política de Estado, la promoción de la actividad empresarial eco eficiente, cuya práctica y difusión es deber de los hacedores de política, funcionarios, académicos, empresarios, trabajadores y de la población en general

La riqueza natural peruana es de las más importantes en el mundo, habiéndose constituido en la base de la actividad económica; no obstante, se desconoce la cantidad y el estado en el que se encuentran, por lo que actualmente las autoridades toman decisiones sobre la base de iniciativas desarticuladas y poco objetivas para su aprovechamiento. Resulta entonces prioritario generar información a través de la realización de estudios de inventario, evaluación y valorización de los recursos naturales, diversidad biológica y los servicios ambientales que brindan éstos, como estrategia para la conservación y el aprovechamiento sostenible de los ecosistemas, la biodiversidad y el desarrollo de la población, aplicando lineamientos estandarizados e instrumentos confiables.

#### **5.1.4. Matriz de evaluación de factores externos (MEFE)**

El análisis PESTE permite construir la Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE) que contiene las listas de oportunidades y amenazas del entorno que nos permitirá evaluar la efectividad de la estrategia actual del banco IBK.

**TABLA N° 03: MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS**

	PESO	VALOR	PONDERACIÓN
<b>Oportunidades</b>			
Crecimiento económico del país	0.1	4	0.4
Bajo Riesgo de Inversión	0.08	3	0.24
Regulación permanente de la SBS	0.07	3	0.21
Niveles de Bancarización con potencial crecimiento	0.1	4	0.4
Mayor uso de nuevas tecnologías	0.06	4	0.24
Crecimiento de la clase media	0.09	4	0.36
	0.5		1.85
<b>Amenazas</b>			
Crisis Financiera Externa	0.06	3	0.18
Nivel de informalidad y problemas mineros	0.1	4	0.4
Crecimiento de entidades financieras no bancarias	0.09	2	0.18
Bajo nivel de educación financiera	0.15	3	0.45
Desarrollo tecnológico centralizado	0.1	2	0.2
	0.5		1.41
<b>Total</b>			<b>3.26</b>

**Elaboración: Propia**

#### **4.1.5. El Sector Bancario Peruano y sus Competidores**

Como parte del análisis externo es importante mencionar las cinco fuerzas competitivas que moldearán a su vez las estrategias a seguir. La labor fundamental del estratega es comprender y hacer frente a la competencia. Ésta, no solo se conforma de los competidores directos o ya consolidados sino también de aquellas fuerzas competidoras como son: (a) los clientes, (b) los proveedores, (c) los posibles aspirantes y (d) los productos suplentes. Esta ampliación de la rivalidad que se origina de la combinación



de cinco fuerzas define la estructura de una industria y moldea la naturaleza de la interacción competitiva dentro de ella.

Según D'Alessio, el ciclo de vida de la industria es el punto de partida del análisis. Por ello, se hace necesario analizar la situación actual de Interbank en cuanto a su etapa evolutiva dentro del mercado en el que se desarrolla, pudiendo estar en una etapa de: (a) introducción, (b) crecimiento, (c) madurez o (d) declive.

**Ciclo de Vida del Sector Bancario Peruano.** El sector financiero nacional y específicamente el sector bancario peruano, se encuentra en una etapa de CRECIMIENTO, lo cual se basa en el informe de la SBS acerca de la "Evolución del Sistema Financiero" donde se puede apreciar al cierre del primer trimestre del 2012 lo siguiente:

1. Según ASBANC, el sistema financiero peruano está conformado por 63 empresas distribuidas en empresas bancarias, empresas financieras, instituciones de microfinanzas y empresas de arrendamiento.
2. El saldo de activos del sistema financiero fue superior a S/.13,501 millones (+6.21%) con relación al trimestre anterior y en S/.25,165 millones (+12.22%) con relación al mes de abril 2011.
3. El saldo de créditos directos alcanzó los S/. 154,170 millones, siendo mayor en S/. 20,230 millones (+15.10%) al registrado 12 meses antes.
4. El saldo de las colocaciones a los sectores de comercio, transporte, almacenamiento, comunicaciones, minería, agricultura, ganadería y construcción se incrementó en S/. 3,849 millones con relación a marzo de 2012. Asimismo, el saldo de créditos a la industria manufacturera se incrementó en S/. 1,656 millones (+7.82%).



5. Los depósitos alcanzaron S/. 164,689 millones, acumulando un crecimiento anual de 12.67%, con relación al año anterior.

6. Solvencia. El ratio de capital medido como el patrimonio efectivo entre los activos y contingentes ponderados por riesgo de créditos, de mercado y operacional, alcanzó un nivel de 14.40%, superior al 10% requerido por la Ley de Bancos.

7. Los ratios de liquidez alcanzaron los valores de 50.67% y 43.13% en moneda nacional y extranjera, respectivamente, muy por encima de los índices regulatorios.

8. Rentabilidad. El indicador de rentabilidad patrimonial (ROE) tuvo un leve descenso en el último trimestre y se ubicó en 24.30% en marzo 2012 (-0.23%) con relación a marzo 2011 y el indicador de rentabilidad sobre activos (ROA) se mantuvo estable ubicándose en 2.32%.

9. En lo que respecta a la banca múltiple, a marzo del 2012 quince empresas conformaban este segmento.

10. Sobre los créditos por moneda, se observa que a marzo de 2012, se reportó una expansión anual de 17.88% para moneda nacional y 17.53% para moneda extranjera.

11. Si vemos los depósitos por moneda, observamos que a marzo 2012, este segmento tuvo un crecimiento de 11.03% en moneda nacional vs. (-0.31%) que tuvieron los depósitos de moneda extranjera.

12. Las financieras están conformadas por diez empresas. En créditos por moneda a marzo de 2012, tuvo un incremento de 27.65% con respecto al primer trimestre 2011 (S/.7017 millones). De éstos créditos otorgados, 63.96% corresponde a créditos empresariales (55.89% micro y pequeñas empresas, y 8.07% a créditos corporativos, a medianas empresas y

grandes empresas), el 34.90% corresponde a créditos de consumo y por último el 1.14% a créditos hipotecarios.

13. El segmento de las microfinanzas incluyen a 34 empresas. Se observa que a marzo del 2012 continúan mostrando una tasa creciente (14.0%) comparado con marzo de 2011. El mayor crecimiento anual de colocaciones correspondió a las cajas municipales (15.4%). Si vemos los créditos directos por tipo, observaremos que la mayor parte lo captura los créditos a las pequeñas empresas.

Asimismo, si revisamos la información de la SBS al cierre de los últimos cinco años, podemos apreciar de manera objetiva el crecimiento sostenible del sector financiero nacional, de acuerdo a los siguientes índices sectoriales.

**TABLA N° 04: ÍNDICES DEL SECTOR FINANCIERO PERUANO**

Indices Sector Financiero	2007	2008	2009	2010	2011
Tasa de crecimiento colocaciones directas	31.30%	35.06%	3.20%	19.25%	17.71%
Tasa de crecimiento depósitos	23.48%	31.08%	4.90%	16.93%	8.96%
Penetración del producto (Bancarización)	25.10%	28.96%	31.97%	30.25%	31%
Intermediación financiera	20.49%	24.01%	27.44%	27.03%	29.02%
ROA	2.49%	2.56%	2.27%	2.35%	2.32%

Fuente: Informe de evolución del sistema financiero anual de la SBS 2012

Es importante diferenciar bancarización de intermediación, el primero mide la relación entre depósitos/PBI mientras que el segundo la relación créditos/PBI. Ambos índices registran crecimientos con ligeras disminuciones en los últimos cinco años. El resultado favorable de estos índices sin duda favorece a la economía del Perú también.

Luego de la crisis económica internacional a fines del 2008, que tuvo ciertos efectos desfavorables en la demanda interna y en la situación económica nacional y por ende en la demanda de créditos, que originó un crecimiento mínimo en la cartera de colocaciones, el sistema financiero nacional ha registrado una recuperación sostenida respecto al nivel de colocaciones de años anteriores

En lo que respecta a los depósitos han experimentado un menor nivel de crecimiento en lo que respecta al 2010, pues aun cuando el mayor número de empresas financieras ofreció mayores opciones de depósito y generó mayor captación de fondos del público, la coyuntura electoral y económica del país, sumada al riesgo internacional, determinaron que los depositantes busquen otras alternativas de inversión y rentabilidad. En relación al ROA, los niveles de rentabilidad continúan siendo altos, el comportamiento mostrado se debe a la fuerte competencia en la administración de los costos.

De lo anterior es posible concluir que, dada la coyuntura internacional de crisis versus el panorama dinámico de nuestra economía nacional, hacen que nuestro país sea atractivo para atraer nuevas entidades financieras, lo cual debe traducirse en un mayor emprendimiento y crecimiento sostenible del sector financiero nacional. Por otro lado, la presencia de nuevos agentes financieros, contribuyen a una mayor competencia que debe verse reflejado en mejores condiciones, así como nuevos productos que se adapten a las necesidades del cliente. Hay empresas que han sido adquiridas por bancos poderosos que cuentan con fuertes capitales para invertir en Latinoamérica, ya que buscan ampliar sus operaciones y aumentar sus utilidades. Por otro lado, el ingreso de las empresas microfinancieras, ha hecho que se amplíe el espectro de alcance de las ofertas bancarias a segmentos no atendidos; este sector tiene una tendencia creciente positiva tal, que incluso bancos grandes como el BCP y





BBVA Continental han adquirido microempresas para poder participar de este gran crecimiento. Finalmente, el sistema financiero peruano presenta perspectivas positivas para el mediano plazo, vinculadas a las proyecciones de crecimiento económico nacional que se espera fluctúe alrededor de 5.5% anual en los próximos años -lo que puede generar un efecto expansivo de hasta tres veces en el sistema financiero-, todo ello respaldado por sólidos indicadores macroeconómicos nacionales y en la estabilidad política y fiscal confirmada por el actual gobierno, que mantiene los lineamientos económicos de periodos anteriores de probado éxito.

#### **A. Poder de negociación de los proveedores.**

Los proveedores influyentes acaparan más valor para sí mismos al cobrar un precio elevado, limitar la calidad de los servicios o al traspasar sus costes a los participantes de la industria. Los proveedores poderosos, incluidos los que proporcionan mano de obra, pueden sacar la máxima rentabilidad de una industria que no pueda traspasar un incremento del coste al precio final. Las empresas dependen de una amplia variedad de grupos distintos de proveedores.

En el caso del sector bancario peruano, éste representa uno de los más importantes sectores dentro de la economía nacional y consecuentemente se constituye como un mercado importante para los proveedores, siendo los principales los de tecnología, infraestructuras, suministros, servicios profesionales, mercadotecnia, publicidad y empresas especializadas en el rubro financiero. El sistema bancario dada su dimensión logra un fuerte poder de negociación frente a sus proveedores.

Los proveedores tienen poder de negociación cuando no existe una gran cantidad de ellos para satisfacer las necesidades del sector en cuanto a un rubro específico, pero cuando existen varios proveedores, la intensidad de la competencia se ve afectada dado que el sector tiene diferentes opciones

para elegir. Éste es el caso de los proveedores del sector bancario peruano, por ejemplo son pocos los proveedores de tecnología, por lo cual son ellos los que tienen más poder al momento de negociar. En el caso de Interbank al ser uno de los más grandes del sector puede darse una paridad de fuerzas mientras que si es un banco pequeño, podría resultar afectado en cuanto a los resultados de la negociación.

#### **B. Poder de negociación de los compradores.**

Los clientes influyentes –la otra cara de los proveedores influyentes– pueden acaparar más valor al forzar los precios a la baja, exigiendo mejor calidad o más prestaciones (lo cual hace subir costes) y enfrentando en general a los distintos participantes de la industria.

Según la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (SBS), entre diciembre de 2006 y similar mes de 2011 se incorporaron alrededor de 1.9 millones de deudores al sistema financiero, bordeando los cinco millones de deudores al cierre del año. Esto nos brinda una clara idea del total de usuarios y clientes (compradores) del sistema bancario. Se debe indicar que las negociaciones de este frente a los proveedores se da de manera independiente, es decir deben confrontar a las entidades bancarias de manera individual. Este aspecto nos muestra que el poder de negociación de los compradores no es fuerte frente al sistema.

De acuerdo a la primera encuesta sobre cultura financiera del Perú (Enfin, 2011), difundida por la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (SBS) se observa que los peruanos cuentan con un bajo conocimiento del sistema bancario, lo que genera también que su poder negociación se debilite. Por ejemplo, se estima que solo el 20% de las personas de escasos recursos que acceden al sistema financiero global han recibido algún tipo de educación financiera (Monitor Group, 2012), en el Perú la realidad es muy parecida, los usuarios no cuentan con una adecuada planificación en la



administración de su dinero: uso de tarjeta de crédito cuando se acaba el dinero a fin de mes, préstamos para pagar otras deudas. Existe poca cultura de ahorro y hay una tendencia hacia el sobre endeudamiento.

Por otro lado, el poder de negociación también se establece por el tamaño o condición del cliente en cuanto a si es una empresa grande, mediana o pequeña o, si se trata de una persona natural. De acuerdo a este punto incluso existen tasas de interés bancarios que demuestran una marcada diferencia.

### **C. Amenaza de los sustitutos**

En el 2011 el presidente del Banco Interamericano de Desarrollo (BID), Luis Alberto Moreno manifestó que el Perú tiene un 60% de informalidad en el sistema financiero. Esta informalidad presenta hoy productos y servicios tales como los prestamistas, las juntas de ahorro, el ahorro de dinero, las cuales se consideran amenazas al sistema bancario formal. Además se debe tomar en cuenta también que este mercado es bastante cerrado dadas sus características y que los productos y servicios que ofrece se diferencian básicamente por precio entre los diferentes participantes de cada mercado. Asimismo, la falta de confianza del consumidor hacia las entidades bancarias y/o financieras y en algunos casos la falta de información hacen que los clientes opten por este tipo de "financiamiento informal".

Dentro de los sustitos también pueden ser considerados los operadores no bancarios de la industria financiera, como las cooperativas y las aseguradoras, aunque no representan una fuerte amenaza para el sector, ya que ofrecen créditos a costos y tasas generalmente más altas y, en muchos casos, a créditos que no califican por riesgo en el sector bancario peruano. En general, puede decirse que estas instituciones no tienen el alcance que tienen los bancos.

Otro tipo de financiamiento son los que entregan distintas empresas del rubro comercial, como por ejemplo: los avances de efectivo, medios de pago en diferentes tiendas o instituciones, opciones de crédito en compras para diferentes productos etc. Sin embargo, su alcance es limitado, por lo que no representan una seria amenaza.

#### **D. Amenaza de los entrada de nuevos competidores**

En caso del sector bancario peruano, los buenos indicadores y resultados que acompañan al Perú en los últimos años favorecen a crear un marco apropiado y atractivo a las nuevas inversiones. Siendo el mercado financiero uno de los más importantes en masa económica y de mayor tendencia al crecimiento, hace que los Bancos del exterior se encuentren interesados en nuestro mercado.

Según ASBANC, durante el primer trimestre del 2012 El Sumitomo Mitsui Banking Corporation de Japón obtuvo el permiso de la SBS para abrir una oficina de representación en nuestro país. Durante el 2012, de acuerdo a la resolución N° 3568-2012 de la SBS se autoriza el funcionamiento del Banco Cencosud S.A. como empresa bancaria. Así mismo de acuerdo a resolución SBS N° 4410-2012- autorizan a este banco a la apertura de oficinas en diversos departamentos del país. Este es el único caso durante el año 2012.

En conversación personal con Jorge Zambrano Rodriguez, Responsable de Expansión del banco interbank en Cajamarca se menciona que el ingreso de Cencosud representa una amenaza para los demás bancos, Wong y Metro son los principales facturadores de las Tarjetas VISA y Mastercard en el Perú, y tiene contacto directo con los principales clientes de todos los Bancos, además de ser el principal accionista de BONUS (Sistema de



Lealtad a través de acumulación y redención de puntos), por lo que tiene las herramientas e información necesaria para armarse una muy buena campaña de introducción y con una buena estrategia podría convertirse en un banco con el mejor parque de tarjetas de crédito del país.

El sector bancario peruano se ha vuelto muy atractivo ante la solidez de la economía local y los relativamente bajos niveles de morosidad que presenta por lo que grandes bancos vienen alistando su ingreso al país. "Hoy en día el sistema financiero peruano está en una posición bastante cómoda para enfrentar cualquier escenario adverso, el capital viene creciendo, las utilidades van bien. Estos números hacen que muchos bancos internacionales estén interesados en participar", dijo a Reuters. Por ello, el sector ha atraído a entidades globales como al Banco Industrial y Comercial de China (ICBC) -el mayor banco del mundo por valor de mercado- que espera comenzar sus operaciones. Por otro lado, Mendiolaza afirmó que, el Banco Itaú de Brasil y el Bank of China: "nos han señalado un interés inmediato" por ingresar al país.

#### **E. Rivalidad de los competidores**

Dentro del sistema bancario peruano podemos destacar que las Colocaciones Totales otorgadas por la banca privada, expresados en moneda extranjera, llegó a US\$ 48,882 millones al cierre de marzo del 2012 y que Los Depósitos Totales captados por las entidades bancarias, denominados en dólares, llegaron a US\$ 49,707 millones al término del tercer mes del presente año de acuerdo al boletín del primer trimestre de ASBANC.

En los últimos cinco años, se ha vivido en Perú una clara expansión del sistema financiero pasando de un 18.09% a 29.02% de créditos y de 22.62% a 30.84% de depósitos sobre el PBI. Según la SBS en términos de inclusión financiera se ha logrado un avance importante al aumentar la



densidad de la red de atención a nivel nacional y el uso de servicios bancarios.

De acuerdo a la SBS al 31 de marzo de 2012, el saldo de activos del sistema financiero fue S/. 231,021 millones (US\$ 86,622 millones), 12.22% por encima del saldo de marzo de 2011. Las empresas bancarias explican el 88.73% de los activos con un saldo de S/. 204,976 millones, lo que significa un incremento de 10.96% respecto de lo registrado a marzo de 2011. De igual modo, los activos de las empresas financieras, que participan con el 3.85%, se incrementaron en 4.41% respecto al año anterior. En tanto, las instituciones microfinancieras no bancarias representan el 7.24% de los activos, siendo las cajas municipales las de mayor participación (5.49% del total de activos).

#### CONCLUSIÓN

La SBS en su reporte de la Evolución del Sistema Financiero a Marzo del 2012 señala que al 31 de marzo de este año, el 72.3% del saldo de créditos directos del sistema financiero se concentró en los departamentos de Lima y Callao, alcanzando un total de S/. 109,211 millones, 94.2% del cual correspondió al sistema bancario. Siguieron en importancia los departamentos del norte (Lambayeque, La Libertad y Ancash) y del sur (Ica y Arequipa) con 83 participaciones de 6,8% y 5,2%, respectivamente. En el otro extremo, las regiones del centro del país (Huancavelica, Ayacucho y Apurímac) contaron con la menor participación en los créditos del sistema financiero (0,7%). Los créditos directos crecieron a un ritmo similar al interior del país, observándose las mayores tasas de crecimiento en las zonas de Loreto y Ucayali (26,8%); Cusco, Puno y Madre de Dios (24,5%) y Cajamarca, Amazonas y San Martín (24,1%).



## 5.2. Evaluación interna

En este apartado se presenta un análisis del banco INTERBANK en la región Cajamarca en donde se citan además las fortalezas y debilidades identificadas.

### 4.2.1. Análisis interno del banco Interbank – Cajamarca

A continuación se han analizado las diferentes áreas funcionales del Banco Interbank teniendo como referencia los instrumentos de investigación.

#### a. Administración y gerencia (A)

Según información revisada en los portales web y afianzada con la entrevista realizada al gerente de plaza del banco Interbank Cajamarca se puede observar los siguientes principios: satisfacción del cliente, transparencia, ética, integridad, trabajo en equipo e Innovación. Es importante conocer la estructura del accionariado con la finalidad de tener una idea de quienes son los decisores del rumbo de estas instituciones.

Según Equilibrium Clasificadora de Riesgo SA (2012) la siguiente, es la composición: Banco Internacional del Perú (Interbank): Al 31 de marzo de 2012 el capital social de Interbank ascendió a S/.1,389.6 millones. Cuenta con el respaldo de Intergroup Financial Services Corp. (Intergroup), empresa subsidiaria de IFH Peru Ltd., compañía holding del Grupo Interbank. IFH Perú tiene un accionariado difundido, siendo controlado por su principal accionista indirecto. Los accionistas se dividen en: Intergroup Financial Services Corp.97.73%, Otros Minoritarios 2.27%.

Según análisis de los informes de Equilibrium Clasificadora de Riesgo SA (2012) se observa que las unidades de negocio principalmente son: Banca Personas y Banca Empresarial y cuenta adicionalmente con un área de Riesgos, esta última es común en todos los bancos.

En conversación personal con Jorge Zambrano (gerente de plaza de Interbank) se denota que el banco está invirtiendo en el sector comercial ingresando con centros comerciales como Real Plaza.

Este vínculo es riesgoso ya que ante un ciclo económico negativo, si el sector comercial se ve muy afectado, el financiero puede verse afectado también; es decir, que los malos resultados de estos negocios puede llevar al otro a la caída también. Asimismo nos indica que la banca peruana es más sólida por su componente de capital nacional que por su componente de capital extranjero. Hoy día un banco en Perú que tenga respaldo de un buen grupo económico está protegido de cualquier deficiencia patrimonial. Existe un techo muy grande para que siga creciendo la banca peruana.

#### **b. Marketing y ventas (M)**

El número de entidades bancarias existentes a la actualidad es de 15, habiendo una fuerte concentración en cuatro bancos: Banco de Crédito, BBVA Banco Continental, Scotiabank e Interbank con 83,44% de los créditos, el 82,40% de los depósitos y el 81,33% del patrimonio del sistema bancario, esto de acuerdo al reporte SBS del 30 de junio 2013. A continuación, en las Tablas , se muestran los rankings de Créditos Directos y Depósitos Totales al cierre del mes de junio 2013 por entidad financiera.

El desenvolvimiento del sistema bancario a junio de 2013 sigue creciendo de acuerdo al desempeño macroeconómico del país, lo que se refleja en mayores colocaciones y depósitos bancarios. El índice de intermediación (Créditos/PBI) es de 25% y el de bancarización (Depósitos/PBI) es de 27%.





Asimismo, en el primer semestre de 2013, el sistema bancario peruano mostró un franco crecimiento. Las proyecciones para la segunda mitad del año y el 2014, indican que el crecimiento será sostenido. Es así que se espera que continúe el crecimiento de los créditos, principalmente el dirigido a los sectores que representan mayores márgenes para la banca, es decir, clientes de banca personal y PYMES, ambos de alto valor.

**TABLA N° 05: RANKING DE CRÉDITOS DIRECTOS AL 30 DE JUNIO DEL 2013**

Empresas	Monto	Participación (%)	Porcentaje Acumulado
1 B. de Crédito del Perú	45,830,045	33.90	33.90
2 B. Continental	32,111,225	23.75	57.65
3 Scotiabank Perú	20,040,333	14.82	72.48
4 Interbank	14,818,738	10.96	83.44
5 Mibanco	4,453,254	3.29	86.73
6 B. Interamericano de Finanzas	3,910,763	2.89	89.63
7 B. Financiero	3,370,992	2.49	92.12
8 HSBC Bank Perú	2,491,082	1.84	93.96
9 Citibank	2,208,731	1.63	95.60
10 B. Falabella Perú	2,067,978	1.53	97.12
11 B. Santander Perú	1,279,730	0.95	98.07
12 B. de Comercio	1,190,957	0.88	98.95
13 B. Ripley	1,004,940	0.74	99.70
14 B. Azteca Perú	411,259	0.30	100.00
15 Deutsche Bank Perú	-	-	-

Fuente: Boletín Estadístico de Banca Múltiple.

**TABLA N° 06: RANKING DE DEPOSITOS TOTALES AL 30 DE JUNIO DEL 2013 EN MILES DE SOLES**

<b>Empresas</b>	<b>Monto</b>	<b>Participación (%)</b>	<b>Porcentaje Acumulado</b>
1 B. de Crédito del Perú	46,367,257	34.70	34.70
2 B. Continental	31,315,286	23.43	58.13
3 Scotiabank Perú	17,304,604	12.95	71.08
4 Interbank	15,122,580	11.32	82.40
5 B. Interamericano de Finanzas	4,052,898	3.03	85.43
6 Mibanco	3,804,348	2.85	88.28
7 HSBC Bank Perú	3,236,935	2.42	90.70
8 B. Financiero	3,069,348	2.30	93.00
9 Citibank	3,056,109	2.29	95.28
10 B. Santander Perú	2,075,245	1.55	96.83
11 B. de Comercio	1,295,979	0.97	97.80
12 B. Falabella Perú	1,248,172	0.93	98.74
13 B. Ripley	713,255	0.53	99.27
14 Deutsche Bank Perú	534,485	0.40	99.67
15 B. Azteca Perú	437,701	0.33	100.00

Fuente: Boletín Estadístico de Banca Múltiple.

El principal medio de promoción utilizado, son las tradicionales redes de contacto (ó encuentros “cara a cara”)

El segundo medio de promoción de Interbank corresponde a los medios de comunicación siendo la televisión mayoritariamente adicionando a esto su página web. En ésta, se describen las actividades de la empresa y algunos de los productos ofrecidos con sus beneficios y condiciones claves, de esta forma los clientes pueden conocer a fondo las características y cláusulas de los contratos.

**c. Operaciones y logística. Infraestructura (0)**

La inversión en Interbank a pesar de los inconvenientes suscitados en Cajamarca ha ido en aumento aumentando en tal sentido los canales de atención, tanto en oficinas, cajeros automáticos, cajeros corresponsales, banca celular, banca por Internet, entre otros.

En conversación personal con el Gerente de Plaza, mencionó que la banca ha experimentado cambios estructurales en los últimos años gracias a la tecnología, comenzando por la implantación de sistemas de operación transaccionales y prosiguiendo el desarrollo de interfaces automáticas, la integración de datos y sistemas y la implementación de tecnología de utilidad tanto para la banca como para el cliente.

El ritmo imparable del avance de las telecomunicaciones y de las tecnologías de la información ha motivado que Interbank haya dado el salto a la Internet en busca de nuevos canales de atención para llegar hasta sus clientes con nuevos servicios bancarios mejorados y personalizados. La apuesta de las distintas entidades bancarias ha sido muy extensa, ofreciendo a los usuarios un amplio espectro de posibilidades en cuanto a la oferta de productos y servicios financieros que pueden esperarse en el panorama bancario. Las posibilidades que brindan las innovaciones tecnológicas en telecomunicaciones y gestión de la información son ilimitadas: desde la consulta de saldos y movimientos de la cuenta corriente personal mediante una pantalla interactiva, pasando por la realización de transferencias y otras operaciones a través de un teléfono celular con la última tecnología o la compra-venta de valores y acciones con la colaboración de agentes financieros software a través de Internet a precios muy ventajosos. El límite tan sólo viene impuesto por la imaginación de los proveedores de contenidos y servicios



#### **d. Finanzas y contabilidad**

Su utilidad radica en que gracias a estos indicadores, se puede comparar las fortalezas y debilidades de una entidad para así optimizar la toma de decisiones.

##### Indicadores de solidez patrimonial

Interbank, mostró un fortalecimiento en su estructura de capital. Hasta 2009, Interbank se caracterizó por reportar ratios de capital inferiores al sistema, con promedio de 11.0% vs. 12.4% (requerimiento legal 10% desde jul.11). Sin embargo; el patrimonio efectivo se ha visto fortalecido con la emisión de bonos subordinados realizado en abril 2010 y 2013 cuyos recursos captados fueron destinados al cómputo del patrimonio efectivo. Para el año 2013, el principal movimiento en el patrimonio estuvo dado por el aumento del capital social por capitalización de las utilidades, de la cual también se repartió un porcentaje para cubrir la reserva legal. Cabe resaltar que la política del directorio de capitalizar por lo menos el 55% de la utilidad neta (incluyendo reservas legales) le ha permitido seguir con su plan de crecimiento.

##### Indicadores de rentabilidad

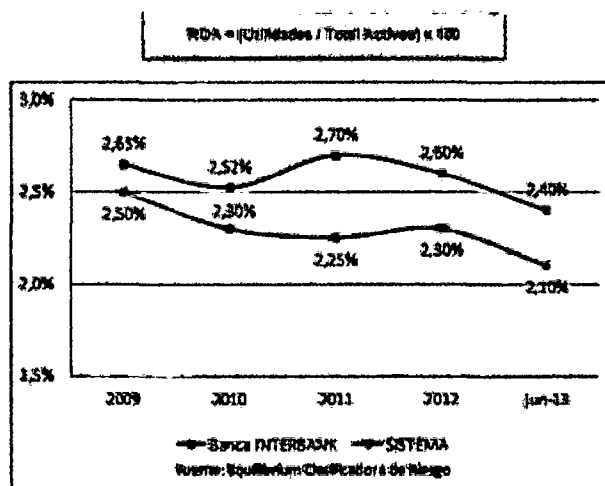
##### Rendimiento sobre los Activos (ROA)

Este ratio mide la rentabilidad de una empresa con respecto a los activos que posee. Permite saber qué tanto del beneficio puede guardar una empresa. Es importante porque muestra si la compañía está utilizando su



dinero sabiamente. El porcentaje que resulta muestra la capacidad de los activos de generar Ganancias.

Gráfico N° 03: ROA INTERBANK



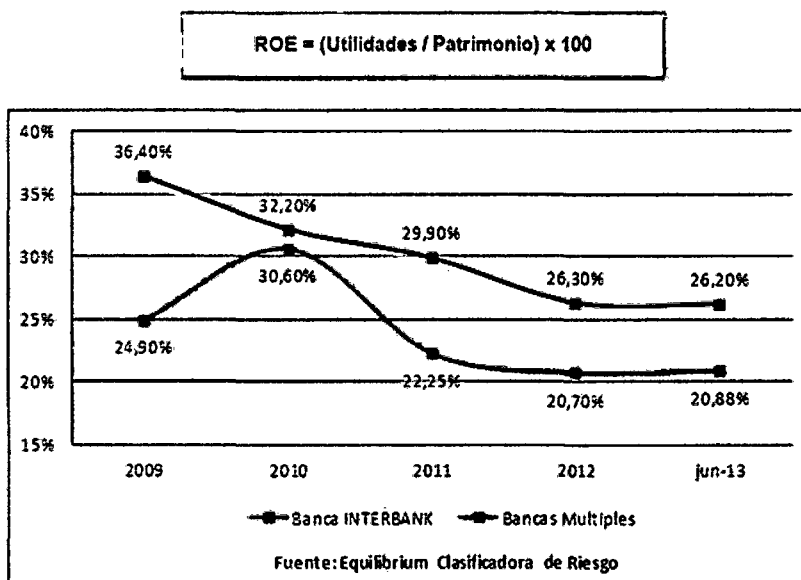
**Interpretación:** Durante el transcurso del 2009 al 2010 ha tenido un pequeño descenso, mientras que del año 2010 al 2011 hubo un ascenso. Por otra parte, en el año 2011 al 2012 hubo un descenso de este índice.

### Rendimiento sobre el Capital (ROE)

Este ratio mide la rentabilidad de una empresa con respecto al patrimonio que posee. El ROE nos da una idea de la capacidad de una empresa para generar utilidades con el uso del capital invertido en ella y el dinero que ha generado.

Relaciona las utilidades excesivas para los accionistas después de haber solventado los costos del servicio de la deuda.

GRÁFICO N°04: ROE INTERBANK



FUENTE: EQUILIBRIUM CLASIFICADORA DE RIESGO

**Interpretación:** Si bien en el año 2009 mantenía un alto nivel de rentabilidad durante estos últimos años ha ido disminuyendo debido a la intensa competencia y mayores requerimientos de provisiones conllevando a un retorno sobre patrimonio de 27.1% en el año 2012. Uno de los retos para la banca en el año 2013 será aumentar la bancarización.

#### Indicadores de eficiencia

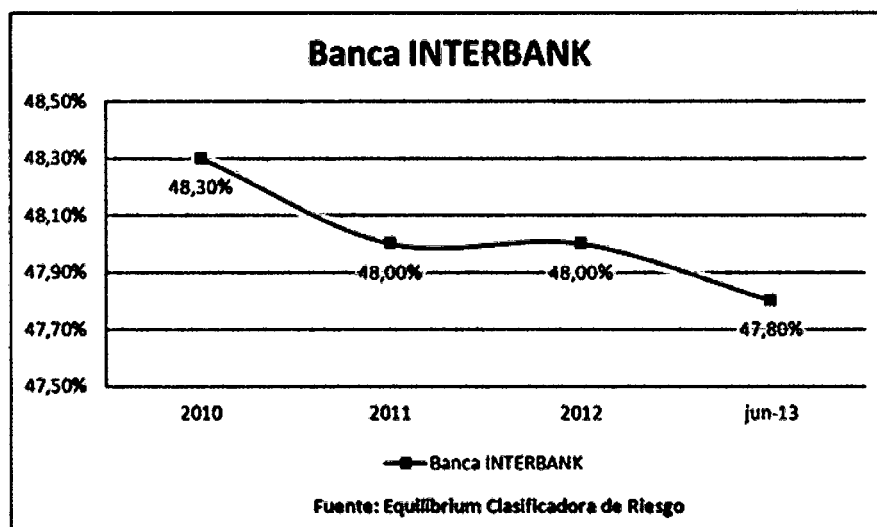
Este indicador mide el porcentaje de los ingresos netos que se destinan a gastos en personal, directorio, servicios recibidos de terceros, impuestos y contribuciones, depreciación y amortización. Ambas variables se refieren al valor acumulado en el año. El margen financiero total equivale al margen financiero bruto, más los ingresos por servicios financieros, menos los gastos por servicios financieros y más otros ingresos y gastos.



### GRÁFICO N°05: INDICADORES DE EFICIENCIA

Su fórmula es:

$$\text{INDICADOR DE EFICIENCIA} = \frac{\text{Gastos Operativos}}{\text{(Margen financiero bruto)}}$$



#### FUENTE: EQUILIBRIUM CLASIFICADORA DE RIESGO

**Interpretación:** El ratio de eficiencia del Banco mejoró de 49.3% en el 2009 a 47.9% en el 2010, debido al incremento en el margen , a los ingresos por servicios no netos y un gasto administrativo moderado.

La estabilidad en los gastos ha llevado a una mejora en el ratio de eficiencia, de 48.3% en el 2010 a 48.0% en el 2011.

El ratio de eficiencia se mantuvo estable en 48.0% en el 2012, a pesar del incremento en los gastos administrativos. Los gastos de apoyo y depreciación se han incrementado, la aplicación de políticas de control y de gestión de gastos permite que los niveles de eficiencia del Banco se mantengan en niveles estables, ya sea medidos en términos de ingresos financieros, respecto a activos productivos.



### Indicadores De Solvencia

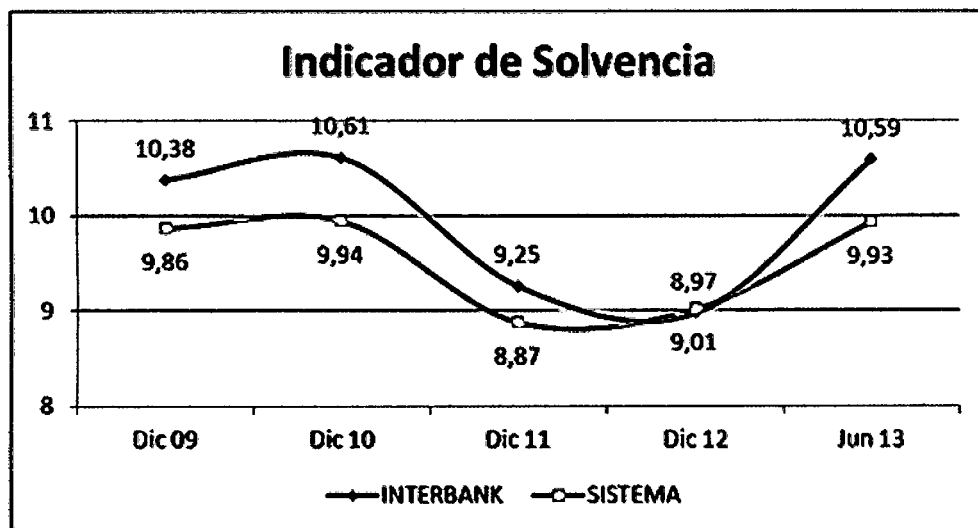
La solvencia bancaria está íntimamente asociada a la capacidad de una entidad de intermediación financiera para enfrentar sus obligaciones en relación con su patrimonio.

### GRÁFICO N°06: INDICADORES DE SOLVENCIA

Su fórmula es:

INDICADOR DE SOLVENCIA	=	$\frac{\text{Pasivo}}{\text{Patrimonio}}$
------------------------	---	---

INDICADOR DE SOLVENCIA					
PERIODO	Dic 09	Dic 10	Dic 11	Dic 12	Jun 13
PASIVO	14,755,175	17,694,630	18,094,265	21,297,600	24,902,082
PATRIMONIO	1,421,610	1,667,025	1,955,557	2,374,392	2,350,950
<b>INTERBANK</b>	<b>10.38</b>	<b>10.61</b>	<b>9.25</b>	<b>8.97</b>	<b>10.59</b>
<b>SISTEMA</b>	<b>9.86</b>	<b>9.94</b>	<b>8.87</b>	<b>9.01</b>	<b>9.93</b>



FUENTE: EQUILIBRIUM CLASIFICADORA DE RIESGO

Luego de medir la relación entre el capital ajeno (fondos o recursos aportados por los acreedores) y el capital propio (recursos aportados





por los socios o accionistas, y lo que ha generado la propia institución), podemos decir que el respaldo patrimonial que tiene Interbank hasta el 2012 ha sido levemente bajo en comparación al sistema. No obstante, se ha mostrado una mejoría durante este último semestre, en el que el ratio de solvencia ha sido de 10.74 y el del sistema de 9.93.

Esto se dio debido al aumento de pasivo total, que se ha incrementado en sus diferentes componentes:

- i) Depósitos del público. Especialmente el incremento en fondos captados de inversiones institucionales.
- ii) Valores en circulación. Por la emisión de bonos corporativos en el mercado internacional.

#### Indicadores de liquidez

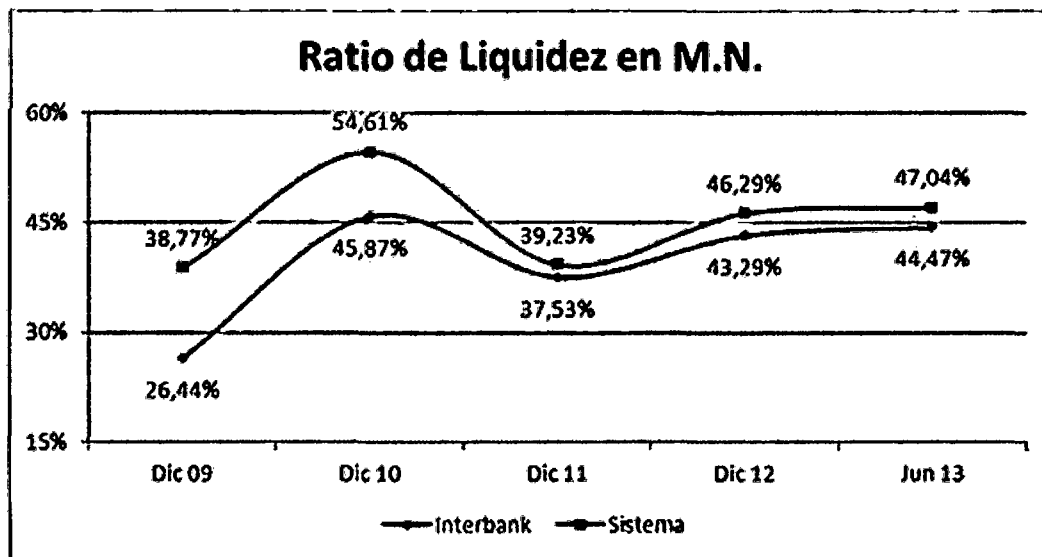
La liquidez se define como la capacidad de una empresa para atender sus obligaciones de pago a corto plazo. Es el promedio mensual de los saldos diarios de los activos líquidos (MN o ME) dividido entre el promedio mensual de los saldos diarios de los pasivos de corto plazo (MN o ME).

Interbank realiza la administración del riesgo de liquidez a través del análisis de brechas en la gestión de activos y pasivos. Al igual que el sistema, la posición de liquidez de Interbank es holgada. A junio del 2013, los ratios de liquidez promedio mensual lo confirma puesto que fueron de 44.47% en moneda nacional, ligeramente por debajo de la medida del sector (47.04%) y de 44.14% en moneda extranjera, ligeramente por debajo del sector (49.8%), aun así, por encima del mínimo legal requerido, de 8% y 20% respectivamente.



GRÁFICO N°07: INDICADORES DE LIQUIDEZ M.N

RATIO DE LIQUIDEZ EN M.N. (%)					
PERIODO	Dic 09	Dic 10	Dic 11	Dic 12	Jun 13
Activos Líquidos	1,388,870	2,897,423	2,614,756	3,515,138	4,112,026
Pasivos de Corto Plazo	5,252,283	6,316,530	6,966,814	8,119,819	9,247,740
INTERBANK	26.44%	45.87%	37.53%	43.29%	44.47%
SISTEMA	38.77%	54.61%	39.23%	46.29%	47.04%

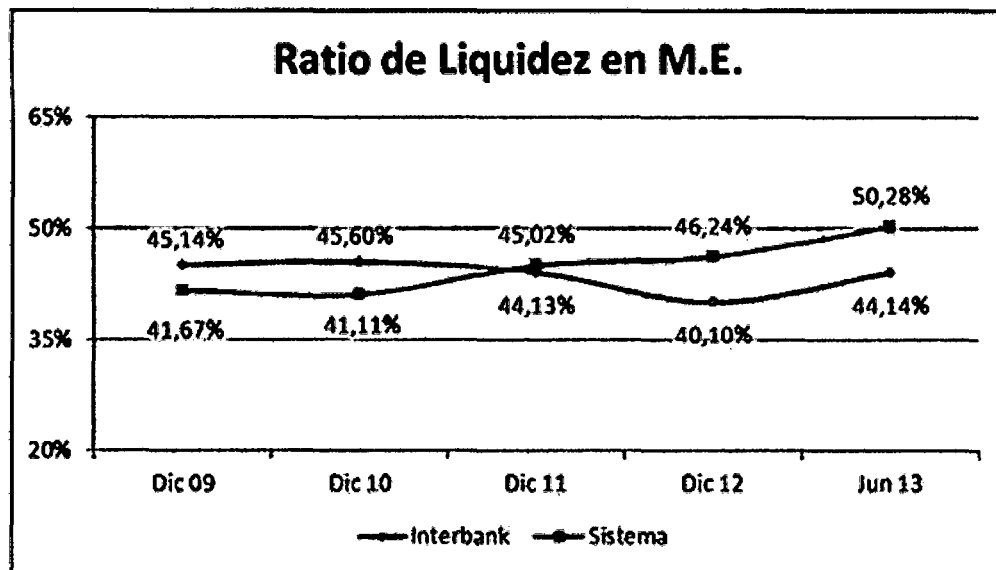


FUENTE: EQUILIBRIUM CLASIFICADORA DE RIESGO



GRÁFICO N°08: INDICADORES DE LIQUIDEZ M.E

RATIO DE LIQUIDEZ EN M.E. (%)					
PERIODO	Dic 09	Dic 10	Dic 11	Dic 12	Jun 13
Activos Líquidos	979,151	1,018,097	928,686	1,124,395	1,356,306
Pasivos de Corto Plazo	2,169,193	2,232,757	2,104,543	2,804,066	3,073,064
INTERBANK	45.14%	45.60%	44.13%	40.10%	44.14%
SISTEMA	41.67%	41.11%	45.02%	46.24%	50.28%



FUENTE: EQUILIBRIUM CLASIFICADORA DE RIESGO

La cartera de inversiones de Interbank sigue estando compuesta por instrumentos de alta rentabilidad y de fácil liquidación como: bonos corporativos emitidos por empresas de la mejor categoría de riesgo, bonos soberanos emitidos por el Gobierno Peruano y bonos soberanos emitidos por gobiernos del exterior.

La disponibilidad de fondos de fácil liquidación permite mostrar una cómoda capacidad de cobertura en todos los tramos de vencimiento. Las necesidad des de recursos para cubrir las obligaciones pueden



ser cubiertas con recursos generados por la cobranza de créditos, con fondos disponibles y con excesos de liquidez en tramos anteriores.

#### Grado De Concentración

Interbank ocupa la cuarta posición en el sistema financiero peruano (Banco de Crédito, BBVA Continental, Scotiabank e Interbank), tanto en el otorgamiento de créditos como en la captación de depósitos.

#### e. Recursos humanos (H)

Interbank consciente de la importancia de mantener un recurso humano altamente motivado, identificado, comprometido mantiene actividades de diversa índole dentro de sus instituciones para sus empleados.

Según las entrevistas con los gerentes de la plaza Cajamarca se entiende la necesidad de contar con personal preparado para los grandes retos que la región tiene hoy en día. En tal sentido son diversas las modalidades en las que se capacita a los empleados en sus múltiples áreas y categorías.

Por ejemplo brindan la oportunidad de que sus empleados puedan seguir, desde cursos de actualización hasta Maestrías en las más importantes instituciones educativas del país. Esto logra que el recurso humano alcance estándares altos y afronte los retos que se presenten para alcanzar los objetivos de las instituciones

Asimismo, el 51% del total del personal que labora en Interbank Cajamarca se ubica en el rango de 25 a 34 años, el 21% es menor de 25 años, el 19% entre 35 y 44 años, el 7% entre 45 y 54 años y el 2% es mayor a 55 años, según las memorias revisadas para este estudio.

De estas cifras, se concluye que la banca es una importante fuente de generación de empleo adecuado para los jóvenes, al otorgarles oportunidades de desarrollo profesional dentro del sector.

Finalmente se destaca que las empresas bancarias dan trabajo básicamente a nuestros compatriotas. Así, a marzo de 2012, el 99.6% del total de empleados del sistema bancario son peruanos, y sólo el 0.4% son extranjeros (ASBANC, 2012). Este punto refuerza lo descrito líneas arriba sobre la importancia del sector bancario peruano para brindar trabajo a los peruanos

#### **f. Sistemas de información y comunicaciones (I)**

El avance tecnológico y los menores costos asociados, han permitido el desarrollo del sector bancario peruano, lo cual se refleja en el crecimiento de cajeros automáticos, cajeros corresponsales, nuevos servicios como banca móvil y la ampliación de los servicios ofrecidos en la banca por Internet, además de redefinir el modelo de atención en las oficinas bancarias.

Este comportamiento tiene su origen en la necesidad de las instituciones bancarias de migrar sus transacciones de canales más costosos como las oficinas bancarias a Agentes Corresponsales, a través de los cuales se busca cumplir los siguientes objetivos estratégicos: (a) descongestionar oficinas, (b) bancarizar un nuevo segmento de clientes, (c) ampliar la cobertura geográfica y (d) crear un banco virtual sin infraestructura propia.

La seguridad informática asociada al sector bancario peruano se ha convertido en uno de los principales problemas para el desarrollo de nuevos modelos que permitan incrementar los niveles de bancarización, aunque debe reconocerse que se han dado avances al respecto en los últimos



años. El problema de la seguridad informática se resolvería si se consiguiese que la autenticación de los clientes fuese segura y simple. Este problema ocurre en un entorno en el que los canales virtuales y sociales marcan la pauta en el comportamiento de los consumidores de los diversos servicios financieros.

Al analizar la seguridad informática, que es necesaria para acceder a los diversos medios virtuales, es posible concluir en que los ataques informáticos han ido en aumento tanto en volumen como en sofisticación. Aunque los ataques informáticos en el sector bancario peruano no han sido de alto impacto, estos se siguen produciendo de manera más frecuente y con metodologías innovadoras. Lo anterior hace necesario contar con el equipo humano y la infraestructura necesaria. Para hacer frente a los ataques informáticos e ir almacenando información de seguridad de los comportamientos de los consumidores para luego contar con modelos predictivos que permitan minimizar las posibilidades de ataques exitosos.

#### **g. Tecnología e investigación y desarrollo (T)**

La investigación y desarrollo que efectúa la organización se da con el propósito de desarrollar nuevos productos y procesos antes que la competencia, mejorar la calidad de los productos y procesos, optimizar los procesos de producción de bienes y/o servicios para optimizar la productividad y para conseguir automatizaciones y sistemas modernos de gestión (D'Alessio, 2008, pp. 181).

Interbank en términos generales se mantiene constantemente innovando con la finalidad de mantener su posicionamiento y liderazgo. Para mantener estos estándares es necesario invertir y contar con un enfoque en investigación desarrollo. La innovación en el sector bancario peruano se aborda desde dos perspectivas orientadas a la creación de valor:



1. Innovación del negocio o financiera, que contribuye a fortalecer el sector bancario peruano.
2. Innovación tecnológica, aprovechar las oportunidades que ofrece las nuevas tecnologías.

Una de las finalidades de la investigación es crear un valor frente a los competidores, que para el caso puntual está delimitado en la región Cajamarca de acuerdo a las expectativas de nuestro mercado.

Los resultados de esta generarán a Interbank un diferencial de valor frente a sus posibles competidores. Por ello, tal como se mencionó en líneas anteriores el sector bancario peruano busca hoy ser claro y transparente frente a sus competidores y necesita de la investigación para concretar sus objetivos en esta tarea.

La innovación financiera en el sector bancario peruano se define como el proceso de adecuación de la oferta a la demanda de la clientela y de los mercados, de forma que el cliente deja de estar en segundo plano, pasa a ser el centro de atención de la actividad bancaria y, por tanto, es preciso recoger sus necesidades y deseos, llegando a las segmentaciones necesarias con el objetivo de que la oferta de productos y servicios sea la más adecuada para cada grupo de clientes. La innovación financiera, por tanto, puede surgir bien como respuesta a una demanda insatisfecha o bien como una necesidad emanada de las propias entidades financieras para tratar de aprovechar situaciones de liderazgo o defenderse de estrategias agresivas fijadas por la competencia.

La innovación tecnológica en Interbank - Cajamarca, dada la evolución de los mercados financieros, la creciente cultura financiera de los clientes y,



por tanto, la mayor volatilidad de las relaciones, así como la reducción de los márgenes de intermediación, ha resultado ser clave no sólo para el éxito de las entidades financieras, sino incluso para su supervivencia.

Mediante la investigación e productos de IBK podemos determinar que en los últimos años esta inversión en investigación y desarrollo se refleja con una gama más amplia de productos pensada en las necesidades del cliente por ejemplo en el caso de tarjetas de crédito podemos ver que ahora existe una variedad de posibilidades: (a) tarjeta nacional, (b) clásica, (c) oro, (d) platinum, (e) signature, (f) black, con o sin programas de acumulación de puntos o millas y además con productos y servicios asociados al perfil del cliente como por ejemplo en clientes viajeros se incluyen seguros de alquiler de vehículos, compra de pasajes aéreos y servicios de acceso a salones vip de los aeropuertos con tasas y comisiones asociadas al cliente y no al producto, entre otros.

Asimismo, Jorge Zambrano refuerza que toda esta sofisticación de productos personalizados se logra por la combinación de la innovación comercial e innovación tecnológica, pues estos desarrollos son posibles con mejores sistemas de hardware y software, sistemas de impresión y distribución. En los medios de publicidad masiva se refleja la promoción de nuevos servicios, sea banca móvil, banca por Internet, banca a través de cajeros corresponsales realizada con dos objetivos principales: como primer objetivo para brindar un beneficio al cliente y que el cliente acceda a sus cuentas y servicios bancarios desde donde se encuentre y pueda en algunos casos auto atenderse. El segundo objetivo de los bancos es ser más eficientes pues la oficina bancaria cada vez se está convirtiendo en una de gestión de clientes y no de servicios transaccionales.

Los bancos invierten en investigación e implementación de medidas de seguridad que permitan transmitir tranquilidad a los clientes en el uso de los





nuevos canales de atención. Se observa hoy en día en banca por internet el uso de claves dinámicas de autenticación para evitar que el cliente sea estafado por delincuentes que suplantan la identidad del banco vía páginas web clonadas. El crecimiento económico del país está trayendo como consecuencia el crecimiento de la clase media lo que ocasiona que los bancos invierta en investigación y desarrollo para ofrecer productos y servicios adecuados para los distintos perfiles de clientes y lograr captarlos.

**TABLA N° 07: Matriz de Factores EFI**

	<b>PESO</b>	<b>VALOR</b>	<b>PONDERACIÓN</b>
<b>Fortalezas</b>			
Bajos ratios de morosidad	0.15	3	0.45
Interbank cuenta con accionistas locales	0.1	3	0.3
El grado de desarrollo tecnológico y comercial ayuda a crear productos de calidad	0.15	4	0.6
Uso de central de riesgos	0.1	4	0.4
	0.5		1.75
<b>Debilidades</b>			
Inversión en las diferentes unidades de negocio sin especialización	0.06	2	0.12
Ineficiencia de redes independientes fuera de cajeros y agentes	0.09	3	0.27
Desconfianza en el uso de servicios bancarios por parte de Cajamarca	0.15	4	0.6
Bajo porcentaje de penetración del uso de canales electrónicos	0.2	3	0.6
	0.5		1.59
<b>Total</b>	<b>1</b>		<b>3.34</b>

**Elaboración Propia**

### **5.3. Intereses del Banco Interbank Plaza Cajamarca**

Dentro de los intereses de INTERBANK CAJAMARCA, uno de los principales es el de establecerse o posicionarse firmemente en la Región Cajamarquina, aportar de manera sostenible al desarrollo de la misma apoyando la bancarización y la formalización de la economía y convertirse en un sector ágil, transparente y atractivo.

### **6.2. Potencial de Interbank**

Para analizar el potencial de Interbank en la región Cajamarca la investigación se ha enfocado en siete dominios:

#### **Demográfico.**

Según el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), Cajamarca cuenta con una población de 1 513 892 habitantes (5,02 por ciento del total nacional), siendo el cuarto departamento más poblado del país, después de Lima (34,3 por ciento), Piura (6 por ciento) y La Libertad (5,9 por ciento). La población se ubica principalmente en las provincias de Cajamarca (zona sur), Jaén (zona norte) y Chota (zona centro), que concentran el 48,3 por ciento de la población regional.

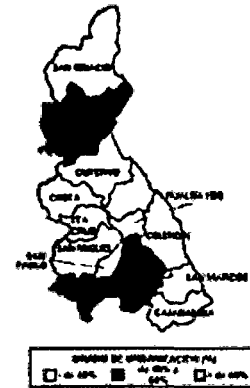
En los últimos cinco años la población creció a un ritmo anual de 0,42 por ciento. Según sexo, la distribución se muestra equilibrada, al representar la población masculina y femenina el 50,3 y 49,7 por ciento, respectivamente, de la población total. En ella se puede verificar que existe un potencial de crecimiento principalmente en créditos otorgados, los mismos que son los responsables de la generación de los ingresos al sector bancario peruano.

En la tabla adjunta se muestra como está distribuida la población en las provincias de la región Cajamarca.



**TABLA Nº 08: DISTRIBUCIÓN DE LA POBLACIÓN DE CAJAMARCA**

Cod.	Provincia	Capital	Población estimada 2012	% del departamento	Población urbana (%)	Densidad (Hab./Km²)	Región
01	Cajamarca	Cajamarca	368,630	24.35	55.0	123.71	Sierra Norte
02	Cajabamba	Cajabamba	60,000	5.20	24.5	44.30	Sierra Norte
03	Celendin	Celendin	65,433	8.30	25.7	36.13	Sierra Norte
04	Chota	Chota	167,670	11.00	20.0	44.18	Sierra Norte
05	Contumaza	Contumaza	32,602	2.15	42.4	15.75	Sierra Norte
06	Cutervo	Cutervo	143,667	9.49	19.4	47.44	Sierra Norte
07	Huacayboc	Bombamarca	100,000	6.61	23.0	123.60	Sierra Norte
08	Jajón	Jajón	198,354	13.10	50.3	37.91	Selva
09	San Ignacio	San Ignacio	145,478	9.61	15.6	29.15	Selva
10	San Marcos	San Marcos	54,622	3.01	22.8	40.00	Sierra Norte
11	San Miguel	S.M. Peñacocha	57,422	3.60	16.2	22.62	Sierra Norte
12	San Pablo	San Pablo	23,635	1.58	15.5	35.53	Sierra Norte
13	Santa Cruz	S.C. Sunchibamba	45,955	3.04	20.0	32.41	Sierra Norte



Capital	Cajamarca
Urbanización	Sierra Norte
Superficie	33,317.54
Población (Estimado 2012)	1,513,897
Densidad (Habitantes/km2)	45.44
Participación nacional	5.02%
Tasa de crecimiento anual	0.42%
Población urbana	33.43%

Fuente: INEI

Asimismo cabe destacar que del total de la población solo el 33.04 % pertenece a la zona urbana, y según EQUIFAX En el país, existen 1.7 millones de emprendedores que necesitan capital de trabajo para crecer, según el Barómetro de Actividad Crediticia elaborado por el buró financiero Equifax, el cual ha identificado que el mayor potencial de bancarización se encuentra en las regiones de Huancavelica y Apurímac.

Después de ellas figuran Amazonas, Ayacucho, Huánuco, Cajamarca, Pasco, Cusco, Puno y San Martín, las cuales forman parte del Top 10 de las plazas con mayor potencial de bancarización, situación que está ligada a la baja penetración de servicios financieros y a que los servicios que se ofrecen no están dirigidos en el caso de Cajamarca a las necesidades de la población que en su mayoría están conformada por la zona rural.



**Geográfico.** En este dominio se observa el número de habitantes de la PEA por oficina bancaria. Existe una gran diferencia de cobertura de oficinas bancarias por número de habitantes PEA, teniendo a 20 agencias de banca múltiple por los 1513892 habitantes de los cuales la PEA es de 801 734 de tal forma que el número de habitantes por oficina bancarias es de 40 087 para la región en cuestión.

**Económico** Dentro de las estadísticas de la SBS (2012) se puede observar el crecimiento de créditos y depósitos de las entidades financieras por el departamento.

Cabe destacar que esta información incluye las colocaciones de las cajas municipales, financieras y bancos

**Tecnológico.** En el sector bancario peruano uno de los temas más importantes son las comunicaciones y la rapidez de sus sistemas, pues las operaciones se realizan en el momento, con actualizaciones en los saldos de las cuentas de los clientes en los sistemas centrales; en este sentido es importante resaltar la necesidad de mayor desarrollo de las comunicaciones del país.

**Psicológico-Sociológico.** Existe en la población un temor hacia el uso de los servicios bancarios, originado por el abuso, en algunos casos de las comisiones que cobran los bancos a los clientes. En este sentido existe una oportunidad de capacitación/difusión de la función de los bancos para la población, la misma que permita hacer frente a estos temores y lograr que más personas confíen en el sistema bancario.

Además en Cajamarca existe desaceleración de la producción minera por el declive en el volumen producido por Yanacocha, la principal empresa minera de la región en operación, y la demora de la puesta en marcha de otros importantes proyectos mineros. Ambos aspectos están explicados por la conflictividad social, cuyo origen,

a su vez, puede ser hallado no solo en los problemas ambientales y de manejo de recursos asociados a la actividad minera, sino principalmente en las prácticas inadecuadas de la actividad minera durante la década de 1990.

La situación de conflicto no ha podido ser revertida a pesar del cambio sustancial en el modelo de responsabilidad social y de relación con la comunidad por parte de la empresa minera. El alto grado de desconfianza en la actividad minera ha generalizado un ambiente de negociación en la región entre segmentos de la población y la empresa Yanacocha, las empresas mineras entrantes y con los propios gobiernos locales y regionales.

Esto ocasiono que muchos de los clientes potenciales de Interbank pierdan sus empleos o en su defecto dejen de trabajar con entidades bancarias y pasen a trabajar con cajas municipales o de ahorro disminuyendo de esta forma la participación de Interbank en la región Cajamarca

**Militar.** La participación de la banca en forma muy cercana con respecto a las Fuerzas Armadas es a través de las créditos por convenio, mediante el cuál los pertenecientes a este segmento de mercado puede calificar a un crédito personal con Interbank descontándoles directamente de su planilla a tasas muy competitivas adicionalmente de lo mencionado el personal de las distintas Fuerzas Armadas tiene a través de cada uno de sus sistemas de Fondos de Vivienda (Fovime, Fovimar, Fovifap y Fovipol) créditos hipotecarios a través del sistema Mivivienda en todo el sistema bancario pagado a través de las distintas planillas.

### **5.3 Principios Cardinales de Interbank**

Es importante analizar los principios cardinales de Interbank Cajamarca para desarrollar la matriz de interés organizacional.

**Influencia de terceras partes.** Interbank es transversal a todos los sectores económicos con lo cual toda interacción siempre se verá influenciada por más de dos actores. En el accionar de los bancos las empresas que pueden verse afectadas son las que corresponden a la competencia, tales como las Cajas y Financieras. Las empresas que pueden beneficiarse serán aquellas que brindan servicios al sector bancario peruano como las telecomunicaciones.

**Lazos pasados y presentes.** Interbank está involucrado en los ciclos económicos, en tiempos de prosperidad se desarrolla una euforia especulativa mientras aumenta el volumen de crédito, hasta que los beneficios producidos ya no pueden pagarlo, momento en que los impagos producen la crisis.

**Contrabalance de los intereses.** Interbank tiene entre sus intereses tomar participación en el mercado en el que se desenvuelve y considerar el potencial que se mencionó anteriormente.

**Conservación de los Enemigos.** El sector bancario peruano mantiene como principal competencia a las Cajas, Financieras, Bancos extranjeros, microfinancieras no bancarias e instituciones estatales. En conversación personal con el Gerente General del banco Interbank Interbank, de acuerdo a sus características cuenta con el número adecuado de participantes que deben hacer crecer este sector. No es necesario el ingreso de más jugadores.

#### 4.4. MATRIZ DE INTERESES DE INTERBANK

TABLA N° 09: MATRIZ DE INTERES DEL SECTOR BANCARIO



*Matriz de Intereses del Sector Bancario Peruano*

Interés Organizacional	Intensidad de Interés		
	Vital	Importante	Periférico
1. Mantener ratios de solvencia y morosidad con estándares internacionales.	**Financieras y Cajas	*Bancos extranjeros	
2. Apoyar de manera sostenible al desarrollo del país.	*Financieras y Cajas		
3. Convertirse en un sector ágil, transparente y atractivo		**Financieras y Cajas	**Bancos extranjeros
4. Lograr una importante penetración en las transacciones financieras entre empresas y personas naturales		**Financieras y Cajas	
5. Formalización de la economía a través de la bancarización		*Financieras y Cajas	
6. Contar con un marco regulatorio que brinde estabilidad	*Financieras y Cajas		
7. Modernización de la infraestructura que apoye al crecimiento		**Financieras y Cajas	

ELABORACIÓN: PROPIA

Es en función a dichos intereses que se plantea:

**5.4.1. Visión**

En el año 2017, Interbank Cajamarca será rentable, mantendrá un nivel de riesgo controlado y apoyará la bancarización aportando al crecimiento del país. Será por tanto una agencia transparente, eficiente y socialmente responsable.



#### **5.4.2. Misión**

Una agencia que mantenga un crecimiento sostenido generando una rentabilidad adecuada para los accionistas, ofreciendo solidez y transparencia a sus clientes, con el valor agregado de empleados motivados y bien entrenados.

#### **5.4.3. Valores**

Dentro de los valores se han considerado los siguientes: (a) Compromiso con el desarrollo de la región, (b) Compromiso con los clientes, (c) Honradez, honestidad, transparencia en el desarrollo de servicios y productos bancarios que aseguren la credibilidad y solidez, en la población cajamarquina, (d) Respeto a la legalidad peruana y (e) Constante innovación.

#### **5.4.4 Objetivos A Largo Plazo De Interbank Cajamarca**

- **OLP 1: Al 2017, el índice de morosidad se debe mantener en un rango no mayor al 2.5% dentro del banco (actualmente en 1.75%).** Se propone tener ese tope del 2.5% a pesar de estar actualmente en un mejor nivel ya que se espera llegar a niveles de ingresos económicos más bajos a favor de la bancarización y por tanto, crecer el mercado. Sin embargo, esto genera un mayor riesgo crediticio y se debe considerar en el planteamiento del objetivo.
- **OLP2: Al 2017, la plataforma de contacto con el usuario debe crecer.** Esto aunado a una excelencia en el servicio con el fin de mejorar la





perspectiva del cliente sobre el sector. De acuerdo a lo revisado en el análisis externo, el cliente busca tener contacto con el banco de su preferencia ya sea en oficinas o cajeros automáticos, por ello, se ha establecido un crecimiento en dicha red en todo el territorio peruano buscando maximizar la inversión, es decir, colocando dicha red en lugares en donde exista la necesidad y el potencial de transacciones. Si revisamos el crecimiento de la red de agencias así como de cajeros ya sea automáticos y corresponsales en el 2012, se observa que sí hubo un crecimiento de acuerdo al año anterior pero este mismo debe ser sostenido y rentable.

- **OLP3: A 2017, lograr que las transacciones bancarias fuera de las sucursales (agencias) se incrementen.** No sólo es importante el contacto con el cliente a través de agencias y red de cajeros, sino también incrementar otros canales como banca telefónica e internet en los que la penetración aún es muy baja debido a la falta de información y desconfianza que generan estos canales. Por ello, se busca también excelencia en el servicio, información hacia el usuario (cliente) logrando así un sistema transparente y más ágil al ofrecer a los clientes más canales para realizar sus transacciones.

Asimismo, al lograr que los clientes utilicen otros canales de atención el crecimiento de la infraestructura crecerá a un ritmo menor que el crecimiento del número de clientes, con lo cual se consigue mayor eficiencia; también, el uso de canales alternativos permitirá que el personal dedique mayores esfuerzos a las operaciones comerciales (ventas), logrando con ello que el costo promedio por atención al cliente se reduzca, siendo más eficientes.

- **OLP 4: Al 2017, lograr un banco con el distintivo de Empresa Socialmente Responsable (ESR®).** El Distintivo ESR es un reconocimiento al esfuerzo de la empresa participante por cubrir los estándares propuestos para medir el cumplimiento permanente de las prácticas de Responsabilidad Social Empresarial. Asimismo, acredita públicamente a la empresa ante sus empleados, inversionistas, clientes, autoridades y sociedad en general, el compromiso de una gestión socialmente responsable como parte de su cultura y estrategia de negocio

El Distintivo ESR se obtiene mediante un proceso de auto-diagnóstico sustentado con evidencias. Dicho proceso implica contestar 120 indicadores divididos en cuatro ámbitos: (a) calidad de vida en la empresa, (b) ética empresarial, (c) vinculación con la comunidad y (d) vinculación con el medio ambiente. El Distintivo ESR tiene un año de vigencia y este podrá ser renovado anualmente

## CAPITULO V

### PROCESO ESTRATÉGICO

El presente capítulo se inicia con la segunda etapa del planeamiento estratégico que consiste en la formulación de estrategias luego de obtener la información necesaria con la primera etapa de análisis y preparación de insumos esenciales para crear una base sólida de información. Dicha base se obtiene a través de la preparación de las matrices anteriormente mencionadas con las que se obtiene información actual externa e interna del sector en estudio y se analiza a la competencia y los intereses del mismo.

A continuación, la elaboración de estrategias se hará a través de la preparación de dos matrices siendo éstas (a) la matriz de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA) y (b) la matriz del Boston Consulting Group (BCG). Finalmente, en la última etapa del presente capítulo, se utilizará la información obtenida en las etapas anteriores y se procederá a seleccionar a través del uso de 4 matrices que son (a) la matriz de decisión (MD), (b) la matriz cuantitativa del planeamiento estratégico (MCPE), (c) la matriz de Rumelt (MR) y (d) la matriz de ética (ME), las estrategias más atractivas, viables y que ayuden al cumplimiento de los objetivos de largo plazo.

#### **5.1. Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA)**

La matriz FODA es probablemente una de las más conocidas debido a que es usada frecuentemente para el análisis de organizaciones. En general, las estrategias que se obtienen a través de la conjunción de los análisis externo (oportunidades y amenazas) e interno (fortalezas y debilidades) es muy valioso debido a que se explota lo bueno y malo de la organización y su entorno. En la

Tabla se muestra el análisis FODA y las estrategias obtenidas para Interbank Cajamarca

**MATRIZ FODA DE INTERBANK REGIÓN CAJAMARCA**

Fortalezas	Debilidades
1. Bajos Ratios de morosidad	1. Inversión en las diferentes unidades de negociación sin una debida especialización
2. Interbank cuenta con accionistas locales que reduce riesgos de decisiones asociadas a situaciones foráneas	2. Ineficiencia de redes independientes fuera de cajeros y agentes
3. El grado de desarrollo tecnológico y comercial ayuda a crear productos personalizados Y de calidad	3. Desconfianza en el uso de servicios bancarios por parte de la población Cajamarquina. No existen productos fáciles de entender
4. Uso de la central de riesgos permite pre aprobar créditos al instante	4. Bajo porcentaje de penetración del uso de canales electrónicos

Oportunidades	Estrategias FO (explotar)	Estrategias DO (Buscar)
1. Crecimiento económico del País	Invertir en expansión en las provincias de Cajamarca con potencial de crecimiento a través de oficinas y cajeros automáticos	Desarrollar productos con información clara que no generen desconfianza para los clientes cajamarquinos (D3, O5 Y O6)
2. Atracción de inversionistas y bajo riesgo de inversión		
3. Regulación permanente de la SBS	corresponsales (F1 y O1)	Implementar un plan de educación al público Cajamarquino sobre el uso de banca por internet banca telefónica y cajero corresponsal a través de canales virtuales (O6, O7 Y D4)
4. Niveles de Bancarización con potencial crecimiento en la región	Desarrollar nuevos productos con enfoque al cliente a través de banca móvil y por internet (F3 Y O5, O6)	
5. Mayor uso de nuevas tecnologías		
6. Crecimiento de la clase		

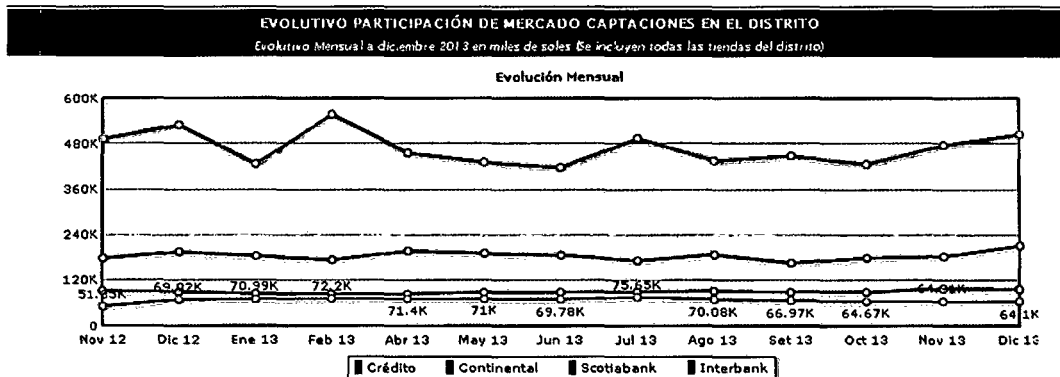
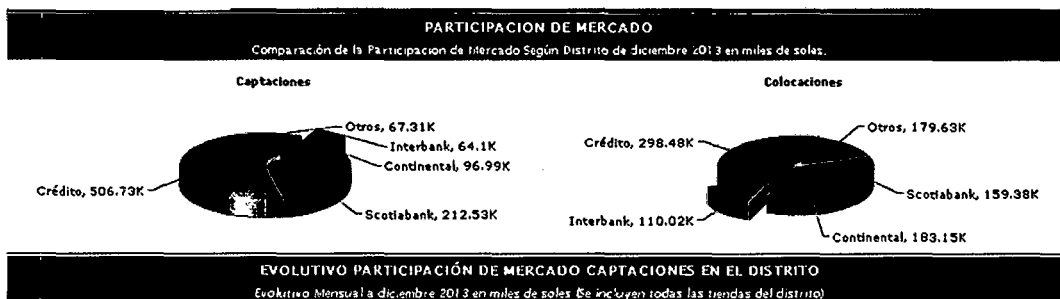
media

Amenazas	Estrategias FA (Confrontar)	Estrategias DA (evitar)
1.Crisis Financiera externa	Establecer un plan conjunto entre todos los bancos para comunicar de manera permanente los beneficios de utilizar sus servicios (F1, F3 Y A1, A2, A3,A4)	Desvincular de forma progresiva al sector comercial de la banca enfocándose en un segmento (D1 Y A1)
2.Nivel de informalidad y problemas mineros		
3.Crecimiento de entidades financieras no bancarias		Desarrollar operaciones donde la experiencia del cliente sea simple y sencilla (D4 Y A5)
4.Bajo nivel de educación financiera en Cajamarca	Desarrollar programas de educación financiera en escuelas primarias y secundarias (F1 Y A5)	
5.Desarrollo tecnológico centralizado		

## 5.2 Matriz Boston Consulting Group (BCG)

“La matriz BCG presenta gráficamente las diferencias entre divisiones, ayuda a determinar la posición competitiva de las divisiones, o productos, en términos de su participación relativa del mercado y el crecimiento de las ventas de la industria” (D’Alessio, 2008, 308). Para el presente estudio del banco Interbank Región Cajamarca se adjunta el siguiente gráfico en el que se muestra la participación de mercado de la región con respecto a los demás bancos y financieras (otros).

Asimismo se muestra el evolutivo de la participación de mercado del banco INTERBANK en la región mostrando un crecimiento sostenido a partir del año 2012.



FUENTE: BOLETIN INFORMATIVO SBS 2014

**ANÁLISIS**

Según la matriz BCG, todos los sectores son colocados en la parte superior en el eje de la tasa de crecimiento de las ventas en la industria ya que se muestra un crecimiento de todos ellos; sin embargo, se coloca a Interbank Cajamarca en el sector de "signo de interrogación" ya que si bien son sectores que muestran crecimiento, no tienen una generación considerable a comparación de los demás. En la Figura se muestra el resultado de la matriz BCG para el sector financiero en donde se encuentra ubicado Interbank y sus competidores.

**5.3. Matriz Interna Externa (MIE)**

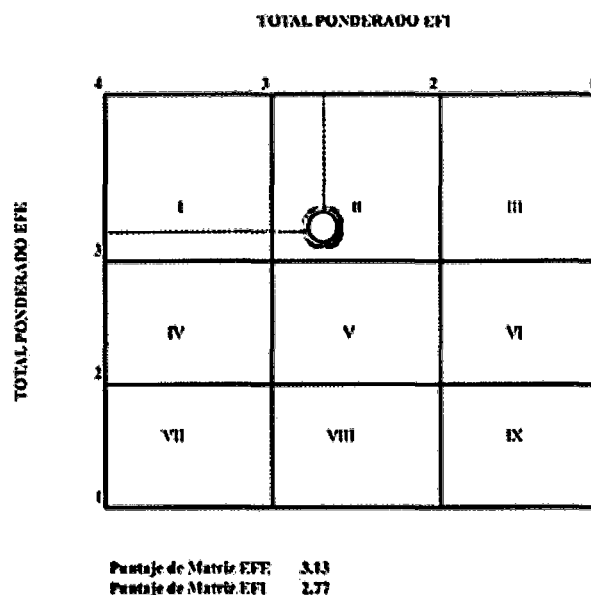
La matriz IE se obtiene de la ubicación e intersección de los puntajes ponderados obtenidos en la matriz EFE, colocando el resultado en el eje vertical, y de la matriz EFI colocando el resultado en el eje horizontal. Cada uno de los ejes está dividido en tres sectores lo que a su vez forma nueve celdas en las que se puede posicionar el punto de intersección.



La matriz IE se caracteriza por contar con tres regiones que sugieren estrategias diferentes para las divisiones posicionadas en las celdas. La región 1 sugiere crecer y construir (invertir para crecer); la región 2 sugiere retener y mantener (invertir selectivamente y gerenciar las utilidades); y la región 3 sugiere cosechar o desinvertir recursos. (D'Alessio, 2008, pp. 319).

GRÁFICO N° 09: Matriz Interna Externa (MIE)

Región	Celdas	Prescripción	Estrategias
1	I, II, IV	Crece y construye	Intensivas Integración
2	III, V, VII	Retener y mantener	Penetración en el Mercado Desarrollo de Productos
3	VI, VIII, IX	Cosechar o desinvertir	Defensivas



Elaboración: Propia

De acuerdo a lo indicado, la matriz IE coloca al sector bancario peruano en la sección II que pertenece a la región 1 por lo que se definiría, según la información de la Tabla , las estrategias a seguir como intensivas y de

integración (invertir selectivamente y construir). Este resultado y sugerencia se tendrán presente al momento de elegir las estrategias finales.

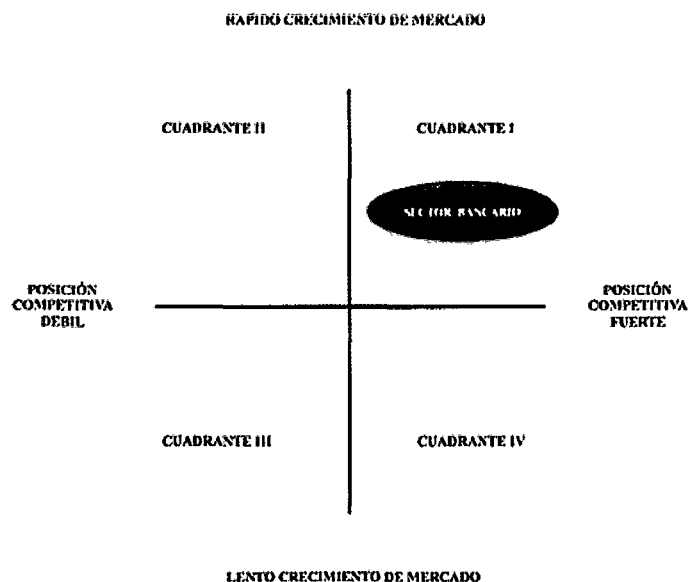
#### 5.4. Matriz Gran Estrategia (MGE)

La matriz de la gran estrategia es otra herramienta que ayuda a definir estrategias a seguir como parte de un planeamiento estratégico. El fundamento de la matriz está en la idea de que la situación de un negocio es definida en términos de crecimiento del mercado, rápido o lento, y la posición competitiva de la empresa en dicho mercado, fuerte o débil. (D'Alessio, 2008, 324).

Según estos dos conceptos que se mencionan como parte de la matriz, Interbank en Cajamarca ha mostrado un crecimiento constante en el último año dentro de un mercado que también se encuentra en crecimiento rápido, a nivel nacional tomando en cuenta los problemas mineros propios de la región. Es por ello, que Interbank se ubica en el cuadrante I siendo las estrategias relacionadas a este cuadrante las siguientes: (a) desarrollo de mercados, (b) penetración en el mercado, (c) desarrollo de productos, (d) integración vertical hacia adelante, (e) integración vertical hacia atrás, (f) integración horizontal y (g) diversificación concéntrica. De igual manera, todas estas sugerencias y posibilidades se tendrán presente y se tomarán en cuenta al momento de elegir las estrategias a seguir.



GRÁFICO N° 10: Matriz Gran Estrategia



Elaboración: Propia

### 5.5. Matriz de Decisión Estratégica (MDE)

En la matriz de decisión estratégica se concentran todas las estrategias generadas en las matrices trabajadas anteriormente correspondientes al sector en estudio (FODA, BCG, IE y GE), en ella se colocarán todas las estrategias y se observará la cantidad de veces que aparece la misma en cada una de las matrices con el objetivo de retener aquéllas que posean una mayor cantidad de repeticiones, tal como se muestra en la siguiente tabla. Al analizar las estrategias obtenidas y la cantidad de repeticiones que poseen como consecuencia, se observa que la mayoría de ellas son altamente recomendables para tomar en cuenta puesto que serían viables para lograr la mejora en la región por parte de Interbank. Se tomarán en cuenta las estrategias que poseen a partir de tres repeticiones, dejando de lado las otras estrategias por tener un puntaje bastante más bajo que las otras alternativas. Dichas estrategias poseen la característica de ser defensivas



que claramente van en contra de los resultados de las matrices analizadas anteriormente.



	Alternativa	estrategias	Especificas	FODA	BCG	IE	GE	TOTAL
E1	Intensiva	Penetración de Mercado	Invertir en expansión en las provincias de Cajamarca con potencial crecimiento a través de oficinas y cajeros automáticos corresponsales	X	X	X	X	4
E2	Intensiva	Desarrollo de Productos	Desarrollar nuevos productos con enfoque al cliente a través de banca móvil e internet	X	X	X	X	4
E3	Intensiva	Desarrollo de mercados	Establecer un plan conjunto entre los bancos para comunicar de manera permanente los beneficios de utilizar sus servicios	X	X	X	X	4
E4	Intensiva	Desarrollo de mercados	Desarrollar programas de educación financieras en las escuelas primarias y secundarias	X	X	X	X	4
E5	Intensiva	Desarrollo de productos	Desarrollar productos con información clara que no genere desconfianza para los clientes del sector bancario peruano	X	X	X	X	4
E6	Intensiva	Desarrollo de mercados	Implementar plan de educación al público sobre uso de banca por internet, banca telefónica y cajero corresponsal a través de canales virtuales	X	X	X	X	4
E7	Defensiva	Desinversión	Desvincular de forma progresiva al sector comercial de la banca enfocándose en un segmento	X				1
E8	Intensiva	Desarrollo de productos	Desarrollar operaciones donde la experiencia del cliente sea simple y sencilla	X	X	X	X	4

## 5.6. Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE)

Según D'Alessio, existe sólo una técnica analítica diseñada por David (1986) para determinar el atractivo relativo de estrategias alternativas viables. "Esta técnica es la usada en la matriz cuantitativa del planeamiento estratégico (MCPE), que comprende la tercera etapa del marco analítico de la formulación de estrategias. Esta técnica indica objetivamente qué alternativas estratégicas son las mejores". (D'Alessio, 2008, 339). De esta manera, para la construcción de esta matriz se sigue una serie de pasos que implica observar la relación entre los puntos analizados en la matriz FODA, (a) oportunidades, (b) amenazas, (c) fortalezas y (d) debilidades, denominados factores críticos de éxito y, todas las estrategias elegidas inclusive las no elegidas en ese momento para poder tener una idea del puntaje obtenido de todas ellas. El puntaje se obtiene al multiplicar el peso otorgado en las matrices EFE y EFI para cada uno de los factores críticos por el puntaje de atractividad de cada estrategia. En la Tabla 35, al hacer el análisis cuantitativo se obtiene como resultado la adopción de seis estrategias que fueron elegidas por obtener un mayor puntaje.

Invertir en expansión en las provincias de Cajamarca con potencial de crecimiento	Desarrollar nuevos productos con enfoque al cliente a través de banca móvil y por internet	Desarrollar productos con información clara que no genere desconfianza para Cajamarca	Implementar un plan de educación al público cajamarquino sobre el uso de banca por internet por medios virtuales	Establecer un plan conjunto entre todos los bancos para comunicar de manera permanente los beneficios de la banca	Desarrollar programas de educación financiera en escuelas primarias y secundarias	Desvincular de forma progresiva al sector comercial enfocándose en un segmento	Desarrollar operaciones donde la experiencia del cliente sea simple y sencilla
---	--	---	--	---	---	--	--

Factores críticos de éxito	PESO	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA
<b>Oportunidades</b>																	
Crecimiento económico del país	0.1	4	0.4	3	0.3	4	0.4	4	0.4	3	0.3	3	0.3	2	0.2	3	0.3
Bajo Riesgo de Inversión	0.08	4	0.32	2	0.16	2	0.16	2	0.16	2	0.16	1	0.08	3	0.24	2	0.16
Regulación permanente de la SBS	0.07	2	0.14	1	0.07	4	0.28	2	0.14	3	0.21	2	0.14	2	0.14	3	0.21
Niveles de Bancarización con potencial crecimiento	0.1	4	0.4	4	0.4	3	0.3	4	0.4	3	0.3	4	0.4	2	0.2	2	0.2
Mayor uso de nuevas tecnologías	0.06	3	0.18	4	0.24	2	0.12	3	0.18	2	0.12	4	0.24	2	0.12	4	0.24
Crecimiento de la clase media	0.09	4	0.36	4	0.36	3	0.27	4	0.36	3	0.27	3	0.27	3	0.27	3	0.27
<b>Amenazas</b>																	
Crisis Financiera Externa	0.06	3	0.18	1	0.06	2	0.12	2	0.12	2	0.12	2	0.12	1	0.06	2	0.12

Nivel de informalidad y problemas mineros	0.1	4	0.4	3	0.3	3	0.3	2	0.2	3	0.3	4	0.4	2	0.2	1	0.1	
Crecimiento de entidades financieras bancarias	0.09	4	0.36	4	0.36	4	0.36	3	0.27	4	0.36	3	0.27	3	0.27	4	0.36	
Bajo nivel de educación financiera	0.15	3	0.45	1	0.15	4	0.6	4	0.6	3	0.45	4	0.6	2	0.3	3	0.45	
Desarrollo tecnológico centralizado	0.1	4	0.4	2	0.2	3	0.3	3	0.3	2	0.2	3	0.3	2	0.2	2	0.2	
<b>Fortalezas</b>																		
Bajos ratios de morosidad Interbank	0.15	4	0.6	3	0.45	2	0.3	2	0.3	2	0.3	1	0.15	2	0.3	1	0.15	
cuenta con accionistas locales	0.13	3	0.39	1	0.13	2	0.26	2	0.26	2	0.26	3	0.39	3	0.39	2	0.26	
El grado de desarrollo tecnológico y comercial ayuda a crear productos de calidad	0.15	4	0.6	4	0.6	4	0.6	4	0.6	3	0.45	3	0.45	2	0.3	4	0.6	
Uso de central de riesgos	0.12	3	0.36	2	0.24	2	0.24	1	0.12	2	0.24	2	0.24	2	0.24	3	0.36	
<b>Debilidades</b>																		
Inversión en las diferentes unidades de negocio sin especialización	0.06	1	0.06	1	0.06	2	0.12	1	0.06	1	0.06	1	0.06	4	0.24	1	0.06	
Ineficiencia de redes independientes	0.09	3	0.27	3	0.27	2	0.18	4	0.36	2	0.18	3	0.27	3	0.27	3	0.27	

fuera de cajeros y agentes

Desconfianza en el uso de servicios bancarios por parte de Cajamarca

0.15 4 0.6 3 0.45 4 0.6 3 0.45 3 0.45 4 0.6 2 0.3 4 0.6

Bajo porcentaje de penetración del uso de canales electrónicos

0.20 4 0.8 4 0.8 3 0.6 4 0.8 3 0.6 3 0.6 2 0.4 3 0.6

7.27

5.6

6.11

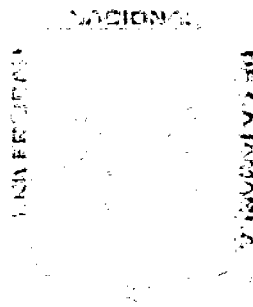
6.08

5.33

5.88

4.64

5.51





### 5.7. Matriz de Rumelt (MR)

Una vez obtenidas las estrategias de mayor atractivo como resultado de la matriz cuantitativa del planeamiento estratégico, es necesario que estas estrategias sean evaluadas bajo dos perspectivas: la primera: bajo el criterio de Richard P. Rumelt y el segundo bajo atributos éticos. De acuerdo a Rumelt (1986) se consideran: (a) consistencia, la estrategia no debe presentar objetivos y políticas mutuamente inconsistentes (b) consonancia, la estrategia debe representar una respuesta adaptiva al entorno externo y a los cambios críticos que en este ocurran (c) ventaja, la estrategia debe proveer la creación y/o mantenimiento de las ventajas competitivas en áreas selectas de actividad y (d) factibilidad, la estrategia no debe originar un sobrecosto en los recursos disponibles ni crear sub problemas sin solución (D'Alessio, 2008, 353).

El análisis de las estrategias retenidas bajo estos conceptos constituye un filtro con el objetivo principal de que todas ellas sean viables al momento de la implementación. Asimismo, es necesario mencionar que las estrategias deben concordar con todos los aspectos y tener resultado positivo para continuar considerándolas dentro de los resultados del planeamiento estratégico. De elegir una estrategia que tiene al menos una respuesta negativa en cualquiera de los aspectos considerados por Rumelt, se corre el riesgo de presentarse problemas durante la implementación. El análisis hecho para Interbank se muestra en la Tabla adjunta.



Alternativa	Específica	Descripción	Consistencia	Consonancia	Ventaja	Factibilidad	Se acepta
E1	Intensiva	Penetración en Mercado Invertir en expansión en las provincias de Cajamarca con potencial de crecimiento	SI	SI	SI	SI	SI
E2	Intensiva	Desarrollo de productos Desarrollar productos con información clara que no genere desconfianza para Cajamarca	SI	SI	SI	SI	SI
E3	Intensiva	Desarrollo de productos Implementar un plan de educación al público cajamarquino sobre el uso de banca por internet por medios virtuales	SI	SI	SI	SI	SI
E4	Intensiva	Desarrollo de productos Desarrollar programas de educación financiera en escuelas primarias y secundarias	SI	SI	SI	SI	SI

### 5.8. Matriz de Estrategias y Objetivos de Largo Plazo

En esta matriz se confrontan las estrategias retenidas con los objetivos de largo plazo planteados con la finalidad de verificar si éstas ayudan al cumplimiento de los mismos. En la TABLA se muestra dicha concordancia.

VISIÓN			
Mantener un nivel de riesgo controlado y apoyar a la bancarización del país; siendo una agencia transparente eficiente y socialmente responsable			
OBJETIVOS A LARGO PLAZO			
Al 2017, el índice de morosidad se debe mantener en un rango no mayor al 2.5% dentro del banco (actualmente en 1.75%)	Al 2017, la plataforma de contacto con el usuario debe crecer	A 2017, lograr que las transacciones bancarias fuera de las sucursales (agencias) se incrementen	Al 2017, lograr un banco con el distintivo de Empresa Socialmente Responsable (ESR®) de la asociación civil Perú

ESTRATEGIAS		OLP1	OLP2	OLP3	OLP4
E1	Invertir en expansión en las provincias de Cajamarca con potencial de crecimiento		X	X	
E2	Desarrollar productos con información clara que no genere desconfianza para Cajamarca	X	X	X	X
E3	Implementar un plan de educación al público cajamarquino sobre el uso de banca por internet por medios virtuales		X	X	
E4	Desarrollar programas de educación financiera en escuelas primarias y secundarias	X	X		X

## CONCLUSIONES

1. Luego de realizar un análisis del ambiente externo e interno del banco INTERBANK podemos observar que su crecimiento se mantiene constante y sostenido, gracias a aspectos de nuestra economía; por ejemplo el crecimiento económico del Perú se encuentra entre los diez mayores del mundo y la tasa de inflación y la morosidad bancaria son las más bajas de la región; otros indicadores demuestran que el sector bancario peruano está en una buena posición respecto de sus pares latinoamericanos pero aún se tiene un camino por recorrer; el riesgo país está constantemente por debajo del promedio logrando un mejor grado en las calificaciones de riesgo, influyendo en esto también el crecimiento sostenido del PBI. La adecuada política fiscal y la solidez macroeconómica del Perú, han permitido al país afrontar mejor la crisis financiera mundial. El buen desempeño de la economía peruana y la buena posición de su sistema bancario hacen atractivo el ingreso de otros bancos del exterior.
2. Interbank hace esfuerzos por reducir la atención en sus canales tradicionales (agencias y cajeros automáticos) debido al alto costo operativo, tratando de migrar a los medios virtuales (Internet, banca por teléfono, banca móvil y uso de tarjetas para comprar). A su vez es consciente que todavía hay mucho público que prefiere la atención presencial
3. En el campo tecnológico – científico, si bien hay una penetración alta en cuanto a teléfonos móviles y las conexiones a Internet están en franco crecimiento, por otro lado los avances en tecnología e innovación no son suficientes, aunado a la escasa asignación de recursos en comparación con otros países. El avance de la tecnología con respecto al uso de la telefonía móvil para transacciones bancarias hará que la banca reduzca sus costos; el Estado trabaja en un proyecto de transferencias de dinero a través de la telefonía móvil para fomentar la inclusión financiera.

4. Los distintos reconocimientos internacionales han influido positivamente en la autoestima de los peruanos, lo que ha hecho mejorar el turismo, las exportaciones y las inversiones. Sin embargo la informalidad y la inseguridad ciudadana, entre otros, no influyen positivamente en el desarrollo del país.
5. Existe un amplio espacio para incrementar el número de personas con acceso al crédito en el sistema financiero; a su vez todavía existe un alto porcentaje de personas que no tienen cuenta bancaria, lo cual aunado al crecimiento constante de casi todos los sectores de la economía, crean condiciones propicias para la bancarización, sobre todo por el crecimiento de la clase media. La lucha contra la informalidad también permitirá el crecimiento del sector bancario peruano. Los grandes retos son por un lado mejorar la percepción de los clientes actuales y por otro incorporar a los que no utilizan este sector.
6. La mayoría de intereses de Interbank tienen mucho en común con los intereses de los competidores. Asimismo se observa que estos intereses se encuentran ligados al desarrollo integral de la región, tomando consideración importante en lo referente al rubro económico y de infraestructura. Los intereses de Interbank se encuentran ligados a la visión que tiene como puntos fuertes el lograr ratios e indicadores similares o superiores a los de los demás bancos, aportar de manera sostenible al desarrollo de la región y convertirse en un sector transparente.
7. El análisis interno identifica 10 factores determinantes de éxito, seis fortalezas y cuatro debilidades, y la matriz EFI nos da un valor de 2.77, lo que permite concluir que se deben aprovechar las fortalezas para expandir el negocio e invertir en corregir las debilidades. Una debilidad importante es la gran cantidad de comisiones y cobros que perciben los clientes, siendo una fortaleza el desarrollo tecnológico y comercial se

podría aprovechar en desarrollar productos más simples y sencillos que permitan expandirse el servicio hacia más sectores de la población atacando a su vez otra debilidad que es la baja penetración en el uso de los bancos de parte de la población en general.

8. El uso eficiente de la tecnología es una fortaleza que podrá permitir el hacer más eficiente la gestión de las redes de cajeros automáticos y agentes corresponsales para mejorar de esta manera estos canales de atención en bien de los clientes; sin embargo, el verdadero salto en eficiencia en estas redes se hará cuando los bancos permitan el desarrollo de una red única de cajeros automáticos para llegar a más lugares con la misma inversión con el beneficio de menor gasto para los bancos y mayores puntos de atención para la población.
  
9. De cada matriz perteneciente a la segunda etapa se obtuvieron diversos tipos de estrategias generales que se debían seguir de acuerdo a los resultados, cada una de ellas se tomaron en cuenta para luego analizar la coincidencia de estas con las estrategias obtenidas en el análisis FODA. En la tercera etapa de filtro de estrategias se tomaron en cuenta solo aquellas que cumplieron a cabalidad todas las características y aspectos necesarios que las hicieran viables en la implementación y que además ayuden al cumplimiento de objetivos de largo plazo.

**RECOMENDACIONES**

1. Formular e implementar el plan estratégico
2. Invertir en expansión en las provincias de Cajamarca con potencial de crecimiento
3. Desarrollar productos con información clara que no genere desconfianza para Cajamarca
4. Implementar un plan de educación al público cajamarquino sobre el uso de banca por internet por medios virtuales
5. Desarrollar programas de educación financiera en escuelas primarias y secundarias

**Bibliografía**

- ALBORNOZ, G. H. (2011). Formulación de un Plan estratégico para la CMAC PIURA. Cajamarca.
- APOYO, I. (2013). Estadística Poblacional. Informe Gerencial de Marketing.
- Araujo Sanchez, F. (2012). Diagnóstico y propuesta de mejora mediante un plan estratégico para el banco financiero San Isidro - Lima. Lima.
- David, F. R. (2012). Gerencia Estratégica. México: Legis Edit.
- Estratégica, G. y. (2002). Jean Paul Sallenave. Bogota: Norma.
- Fred, D. (1997). Conceptos de administración estratégica. Mexico: Prentice-Hall Hispanoamericana.
- Garrido, S. (2006). Dirección Estratégica. España: Mac Graw Hill.
- Gleiser, S. (2013). Gestión Participativa de las Asociaciones. La Cámara, 31.
- HITT, M., & BLACK, S. (2006). Administración. México: Pearson.
- koontz, h., & wehrich, h. (2012). Administración Una Perspectiva Global. Mexico: McGraw Hill.
- Kotler, P. (2001). Dirección de Marketing. Mexico: Pearson.
- Lamb Charles, H. J., & Carl, M. D. (2002). Marketing. Mexico: Thompson.
- Strickland, T. (2001). Administración Estratégica. México: Irwin Mc Gran Hill .
- Thompson, A. S. (2012). Dirección y administración estratégica. México: MacGraw-Hill Interamericana.
- WEHRICH, H. K. (2001). Administración Una Perspectiva Global. Mexico: Mac Graw Hill.
- William J. Stanton, B. J. (2007). Fundamentos de Marketing. México: McGraw-Hill.

## Linkografía

- Bernal, J. J. (09 de Setiembre de 2012). PDCA Home. Recuperado el 15 de diciembre de 2013, de <http://www.pdcahome.com/2551/como-crear-la-politica-de-tu-empresa-definiciones-requisitos-y-tipos-de-politicas/>
- Bosque, V. M. (25 de octubre de 2009). Slideshare. Recuperado el 16 de Diciembre de 2013, de <http://www.slideshare.net/jcfdezmxestra/importancia-de-la-planificacin-en-las-empresas>
- L., L. M. (22 de Mayo de 2011). Gestipolis. Recuperado el 15 de Diciembre de 2013, de <http://www.gestipolis.com/canales2/gerencia/1/selestra.htm>
- Machado, E. (24 de octubre de 2008). Repositorio Digital. Recuperado el 16 de diciembre de 2013, de <http://repositorio.espe.edu.ec/handle/21000/1858>
- Marcuse, R. (2002). DICCIONARIO DE TERMINOS BANCARIOS. España: Ecoe Ediciones.
- Ordoñez, D. I. (08 de mayo de 2014). Monografias. Recuperado el 11 de diciembre de 2013, de <http://www.monografias.com/trabajos89/planeacion-estrategica-concepto/planeacion-estrategica-concepto.shtml>
- Quezada Alvarado, R. A. (2012). Plan Estrategico para Entidades Financieras. Chile.
- Romero, C. A. (22 de Junio de 2011). Slideshare. Recuperado el 11 de Diciembre de 2013, de <http://www.slideshare.net/jcfdezmxestra/proceso-de-planeacin-estrategica>
- Ruilova, E. (20 de 09 de 2012). Slideshare. Recuperado el 12 de diciembre de 2013, de <http://www.slideshare.net/evaruilovacampoverde/glosario-de-terminos-administrativos>
- Ruiz, L. A. (18 de agosto de 2011). 3w3search. Recuperado el 09 de diciembre de 2013, de <http://www.3w3search.com/Edu/Merc/Es/GMerc049.htm>