

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ

ESCUELA DE POSGRADO



**Planeamiento Estratégico Aplicado a la Superintendencia de Banca,
Seguros y AFP**

TESIS PARA OBTENER EL GRADO DE MAGÍSTER EN

ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA DE EMPRESAS

OTORGADO POR LA

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ

PRESENTADA POR

Mauricio Belón Banchero

Jorge Chávez Espinoza

Aisha Díaz Amiel

Melissa Farías Solano

Asesor Daniel Saba

Surco, octubre 2017

Agradecimientos

Expresamos nuestra gratitud a CENTRUM Católica, a nuestro asesor, a nuestros profesores, a las personas entrevistadas, a nuestros familiares y amigos que nos motivaron y alentaron para ver realizado este logro.

Dedicatorias

A Dios y a nuestras familias por su apoyo incondicional

Mauricio Belón

Jorge Chávez

Aisha Díaz

Melissa Farías



Resumen Ejecutivo

El presente documento desarrolla el Plan Estratégico para la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (SBS) el cual tiene un horizonte al 2027 y busca posicionar a la SBS como referente de las instituciones supervisoras y reguladoras de sistemas financieros en el mundo. Para llevarlo a cabo se realizó el análisis de los factores externos del sector, identificando seis oportunidades y cuatro amenazas que influyen en la SBS; el análisis interno de la SBS; el análisis comparativo con instituciones reguladoras de otros países, y por último, se establecieron las estrategias a implementar, ocho de las cuales son de diversificación de mercado y una es intensiva.

Los objetivos de largo plazo son: (a) en 2027 la SBS habrá adoptado en su totalidad los estándares internacionales de Basilea III, al 2016 se tiene implementado Basilea II; (b) incrementar la inclusión financiera, medido por el número de cuentas de depósitos, para el 2027 el número de cuentas de depósitos en las entidades financieras será de 185,000, en el 2016 fue de 53,000; (c) para el 2027 los reclamos del público sobre las entidades supervisadas serán de 15,000, en 2016 se tuvieron 25,050 reclamos; (d) en 2027 la SBS tendrá un cumplimiento del 90% de los principios de gobierno corporativo, a la fecha no se cuenta con gobierno corporativo, y (e) en 2027 la SBS habrá establecido en un 100% el marco legal para las *Fintech* en el Perú, en 2017 no existe ningún marco regulatorio. Con respecto a los objetivos de corto plazo se establecieron: (a) hacer un seguimiento del avance en la implementación de los estándares de Basilea III, (b) incrementar el número de cuentas de depósito, (c) disminuir progresivamente los reclamos del público sobre las entidades financieras, (d) establecer progresivamente los principios de un buen gobierno corporativo, y (e) implementar el marco regulatorio para las *Fintech*. Finalmente, se realizará el control de los objetivos de corto y largo plazo a través del Tablero de Control Balanceado que permitirá medir y monitorear el desempeño de estos objetivos.

Abstract

The focus of this document is to develop a strategic plan for the Financial Service, Insurance and AFP Authority (La Superintendencia de Banca, Seguros y AFP, hereinafter referred to as SBS) which has a horizon until 2027 and looks to position the SBS as a principal reference point for the financial service supervisory and regulatory institutions, at a global level. In order to carry this out an analysis of the sector's external factors was conducted, identifying six opportunities and four threats that have an influence on the SBS; the internal analysis of the SBS; the comparative analysis of regulatory institutions in other countries and finally, the strategies to be implemented were established, eight of which are market diversification and one intensive.

The long term goals are (a) In 2027 to fully adopt the international standards of Basilea III, in 2016 Basilea II was put in place; (b) increase financial inclusion, measured by the amount of savings accounts, by 2027 the number of savings accounts in financial institutions will be 185,000, in 2016 it was 53,000 (c) by 2027 public complaints lodged in the financial institutions will be 15,000, in 2016 there were 25,050 recorded complaints. (d) in 2027 the SBS will have a compliance of 90% in corporate governance principals, to date there is no corporate governance and (e) in 2027 the SBS will have fully established the legal framework for Fintech in Perú, as of 2017 no regulatory framework is in place. With respect to the short term goals established: (a) monitor the progress of the Basilea III standards implementation, (b) increase the amount of savings accounts (c) gradually decrease public complaints lodged in the financial institutions (d) gradually establish the Good corporate governance principals and (e) implement the legal framework for Fintech. Finally a control for both long and short term goals will be carried out via the Balanced Control Panel which will allow us to measure, as well as, monitor the performance.

Tabla de Contenidos

Lista de Tablas	vii
Lista de Figuras.....	ix
Capítulo I: Situación General de Superintendencia de Banca, Seguros y AFP	1
1.1. Situación General	1
1.2. Conclusiones	9
Capítulo II: Visión, Misión, Valores, y Código de Ética	10
2.1. Antecedentes	10
2.2. Visión	10
2.3. Misión	11
2.4. Valores	11
2.5. Código de Ética	12
2.6. Conclusiones	12
Capítulo III: Evaluación Externa.....	13
3.1. Análisis Tridimensional de las Naciones	13
3.1.1. Intereses nacionales. Matriz de Intereses Nacionales (MIN)	13
3.1.2. Potencial nacional.....	14
3.1.3. Principios cardinales.....	19
3.1.4. Influencia del análisis en la SBS	21
3.2. Análisis Competitivo del País	21
3.2.1. Condiciones de los factores	21
3.2.2. Condiciones de la demanda	24
3.2.3. Estrategia, estructura, y rivalidad de las empresas	25
3.2.4. Sectores relacionados y de apoyo.....	26
3.3. Análisis del Entorno PESTE	27

3.3.1. Fuerzas políticas, gubernamentales, y legales (P)	27
3.3.2. Fuerzas económicas y financieras (E)	30
3.3.3. Fuerzas sociales, culturales, y demográficas (S)	33
3.3.4. Fuerzas tecnológicas y científicas (T)	42
3.3.5. Fuerzas ecológicas y ambientales (E).....	46
3.4. Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE)	48
3.5. SBS y sus Competidores	48
3.5.1. Poder de negociación de los proveedores.....	48
3.5.2. Poder de negociación de los compradores.....	49
3.5.3. Amenaza de los sustitutos	50
3.5.4. Amenaza de los entrantes	51
3.5.5. Rivalidad de los competidores.....	51
3.6. SBS y sus Referentes	52
3.7. Matriz Perfil Competitivo (MPC) y Matriz Perfil Referencial (MPR)	55
3.8. Conclusiones	56
Capítulo IV: Evaluación Interna.....	57
4.1. Análisis Interno AMOFHIT	57
4.1.1. Administración y gerencia (A)	57
4.1.2. Marketing y ventas (M)	61
4.1.3. Operaciones y logística. Infraestructura (O)	63
4.1.4. Finanzas y contabilidad (F)	64
4.1.5. Recursos humanos (H)	65
4.1.6. Sistemas de información y comunicaciones (I).....	68
4.1.7. Tecnología e investigación y desarrollo (T).....	69
4.2. Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI).....	70

4.3. Conclusiones	71
Capítulo V: Intereses de la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP, Objetivos de Largo Plazo.....	72
5.1. Intereses de la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP	72
5.2. Potencial de la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP	72
5.3. Principios Cardinales de la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP	76
5.3.1. Influencia de terceras partes	76
5.3.2. Lazos pasados y presentes	76
5.3.3. Contrabalance de los intereses.....	76
5.3.4. Conservación de los enemigos	77
5.4. Matriz de Intereses de la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (MIO)	77
5.5. Objetivos de Largo Plazo	77
5.6. Conclusiones	78
Capítulo VI: El Proceso Estratégico	79
6.1. Matriz de Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas (MFODA)	79
6.2. Matriz de la Posición Estratégica y Evaluación de Acción (MPEYEA)	81
6.3. Matriz Boston Consulting Group (MBCG).....	82
6.4. Matriz Interna Externa (MIE)	82
6.5. Matriz Gran Estrategias (MGE)	83
6.6. Matriz de Decisión Estratégica (MDE).....	86
aaaaa.....	86
6.7. Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE).....	87
6.8. Matriz de Rumelt (MR).....	88
6.9. Matriz de Ética (ME)	89
6.10. Estrategias Retenidas y de Contingencia	90

6.11. Matriz de Estrategias versus Objetivos de Largo Plazo	90
6.12. Matriz de Estrategias versus Posibilidades de los Competidores y Sustitutos.....	92
6.13. Conclusiones	92
Capítulo VII: Implementación Estratégica	94
7.1. Objetivos de Corto Plazo	94
7.2. Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo	96
7.3. Políticas de cada Estrategia.....	96
7.4. Estructura Organizacional de la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP.....	96
7.5. Medio Ambiente, Ecología y Responsabilidad Social.....	97
7.6. Recursos Humanos y Motivación	98
7.7. Gestión del Cambio.....	98
Capítulo VIII: Evaluación Estratégica	103
8.1. Perspectivas de Control.....	103
8.1.1. Aprendizaje interno	103
8.1.2. Procesos.....	103
8.1.3. Clientes.....	103
8.1.4. Financiera	104
8.2. Tablero de Control Balanceado (<i>Balanced Scorecard</i>)	104
8.3. Conclusiones	104
Capítulo IX: Competitividad de la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP	106
9.1. Análisis Competitivo de la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP	106
9.2. Identificación de las Ventajas Competitivas de la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP	106
9.3. Identificación y Análisis de los Potenciales Clústeres de la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP.....	107

9.4. Identificación de los Aspectos Estratégicos de los Potenciales Clusters	107
9.5. Conclusiones	107
Capítulo X: Conclusiones y Recomendaciones.....	108
10.1. Plan Estratégico Integral (PEI).....	108
10.2. Conclusiones Finales.....	108
10.3. Recomendaciones Finales	109
10.4. Futuro de la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP	110
Apéndice A: Clasificación de las Fintech.....	125
Apéndice B: Estados de Situación de Financiera de la SBS auditados 2016.....	129
Apéndice C: Principios de Código de Buen Gobierno Gobierno Corporativo	131
Apéndice D: Funcionarios de la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP.....	133



Lista de Tablas

Tabla 1	. <i>Entidades Supervisadas</i>	2
Tabla 2	. <i>Comparación Internacional: Indicadores de Profundidad Financiera</i>	7
Tabla 3	. <i>Matriz de Intereses Nacionales</i>	14
Tabla 4	. <i>Ranking de Solvencia Bancaria.</i>	32
Tabla 5	. <i>Reclamos Recibidos en el Perú, según Actividad Económica</i>	41
Tabla 6	. <i>Grado de Amenaza y Colaboración de las Fintech</i>	44
Tabla 7	. <i>Matriz EFE de Superintendencia de Banca, Seguros y AFP</i>	50
Tabla 8	. <i>Evolución de los Indicadores de Inclusión Financiera del Sistema Financiero</i> ...51	
Tabla 9	. <i>Matriz Perfil Referencial.</i>	55
Tabla 10	. <i>Matriz EFI de la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP</i>	70
Tabla 11	. <i>Matriz de Intereses Organizacionales</i>	77
Tabla 12	. <i>Matriz de Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas</i>	80
Tabla 13	. <i>Matriz de la Posición Estratégica y Evaluación de Acción</i>	81
Tabla 14	. <i>Matriz de la Decisión Estratégica.</i>	86
Tabla 15	. <i>Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico</i>	87
Tabla 16	. <i>Matriz de Rumelt</i>	88
Tabla 17	. <i>Matriz de Ética</i>	89
Tabla 18	. <i>Matriz de Estrategias Retenidas y de Contingencia.</i>	90
Tabla 19	. <i>Matriz de Estrategias versus Objetivos de Largo Plazo.</i>	91
Tabla 20	. <i>Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo.</i>	100
Tabla 21	. <i>Políticas de cada Estrategia.</i>	101
Tabla 22	. <i>Balanced Score Card</i>	105
Tabla 23	. <i>Plan Estratégico Integral</i>	112
Tabla B1	. <i>Estados de Situación Financiera de la SBS.</i>	129

Tabla B2 . <i>Gestión Financiera de la SBS.</i>	130
Tabla D1 <i>Funcionarios de la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP.</i>	133



Lista de Figuras

<i>Figura 1.</i>	Número de cuentas de depósito (en miles).....	7
<i>Figura 2.</i>	Ranking Latinoamérica y el Caribe IGC 2016-2017.....	22
<i>Figura 3.</i>	Pilares de la competitividad del Perú frente a América Latina y el Caribe.....	23
<i>Figura 4.</i>	Banca Múltiple: Créditos por tipo.	25
<i>Figura 5.</i>	Evolución del Producto Bruto Interno, por trimestres.....	33
<i>Figura 6.</i>	Crecimiento del PBI (%anual).....	33
<i>Figura 7.</i>	Clase media se ha duplicado en el país.....	34
<i>Figura 8.</i>	Nivel socioeconómico en Perú y Lima.....	35
<i>Figura 9.</i>	PEA ocupada de la población adulta del Perú.....	36
<i>Figura 10.</i>	Dimensiones de la inclusión financiera.....	39
<i>Figura 11.</i>	Evolución de los reclamos en el mercado financiero de Chile.....	41
<i>Figura 12.</i>	Inclusión financiera: conocer al cliente y sus preocupaciones.....	45
<i>Figura 13.</i>	Penetración de internet móvil.....	47
<i>Figura 14.</i>	Penetración (%) de internet fijo Perú 2015.....	48
<i>Figura 15.</i>	Organigrama de la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP.....	58
<i>Figura 16.</i>	La SBS y la inclusión financiera.....	60
<i>Figura 17.</i>	Canales de atención de la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP.....	62
<i>Figura 18.</i>	Rol que cumple el organismo regulador del sector financiero.....	64
<i>Figura 19.</i>	Triángulo de gobierno corporativo.....	74
<i>Figura 20.</i>	Clasificación básica de empresas de propiedad estatal.....	75
<i>Figura 21.</i>	Polígono de la matriz PEYEA.....	84
<i>Figura 22.</i>	Matriz interna externa.....	84
<i>Figura 23.</i>	Matriz gran estrategia.....	85
<i>Figura 24.</i>	Estructura orgánica básica de la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP.....	101

Figura 25. Estructura de la Superintendencia Adjunta de Conducta de Mercado e Inclusión Financiera 102



El Proceso Estratégico: Una Visión General

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

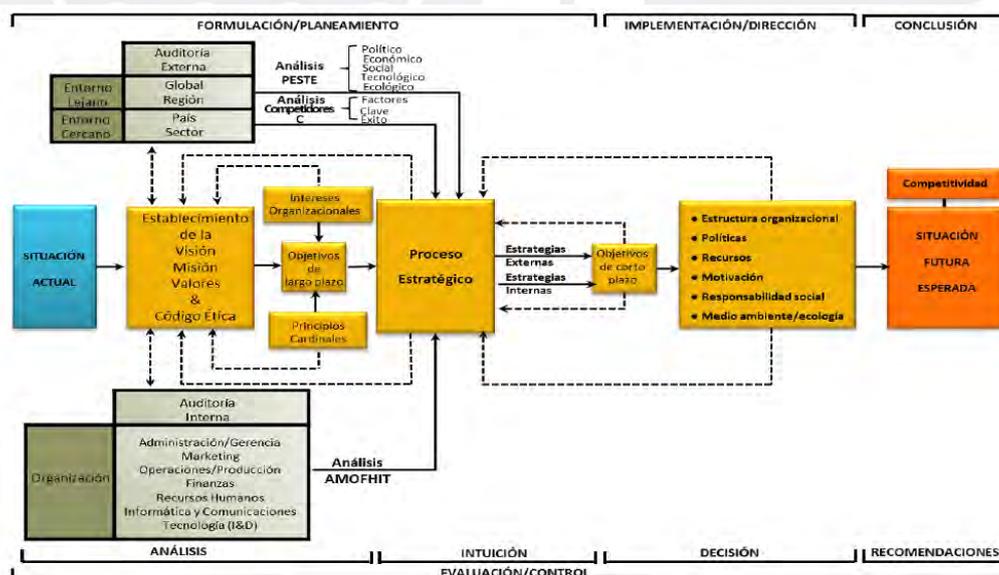


Figura 0. Modelo secuencial del proceso estratégico.

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

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

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

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

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

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

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

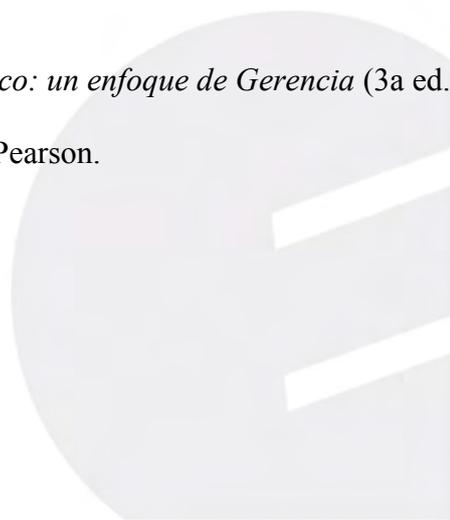
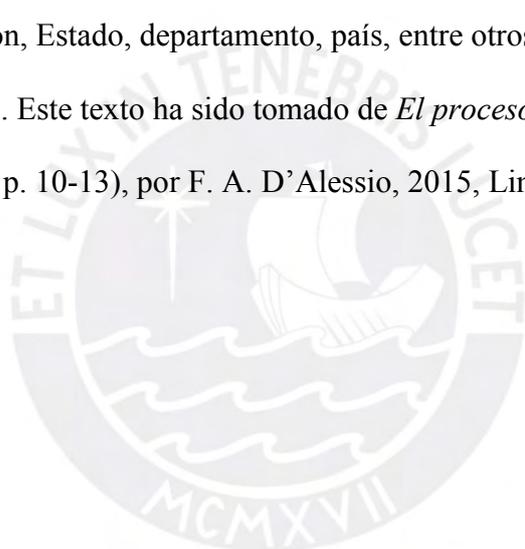
Ética (ME), para culminar con las estrategias retenidas y de contingencia. Después de ello comienza la segunda etapa del plan estratégico: la implementación. Sobre la base de esa selección se elabora la Matriz de Estrategias versus Objetivos de Largo Plazo (MEOLP), la cual sirve para verificar si con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

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

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

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

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



Capítulo I: Situación General de Superintendencia de Banca, Seguros y AFP

1.1. Situación General

Los antecedentes de supervisión del sistema financiero comienzan en el siglo XX, cuando la crisis de la década de 1930 convenció a muchos países latinoamericanos de que era necesario llevar a cabo profundas reformas monetarias y bancarias. Debido a lo anterior, el Banco de Reserva solicitó al ministro de Hacienda autorización para invitar al profesor Edwin Walter Kemmerer para que brindase asesoría en dichas materias. De esta manera, en 1930 se constituyó la Misión Kemmerer, que formuló varios proyectos de ley, algunos de los cuales fueron promulgados, tales como la Ley Monetaria, la Ley del Banco Central de Reserva y la Ley de Bancos (Superintendencia de Banca, Seguros y AFP [SBS], 2017a).

El primer banco del Perú fue el Banco de la Providencia, creado en 1862 (Morón, 1993). Con el inicio de las actividades de intermediación financiera en el Perú, nace la necesidad de una entidad que regule las prácticas de la intermediación financiera. En un inicio este rol fue desempeñado por una dependencia del Ministerio de Hacienda, denominada Inspección Fiscal de Bancos. Esta institución no contaba con lineamientos claros y se limitaba a dar recomendaciones para corregir errores o enmendar infracciones (SBS, 2017a). En cuanto al sistema de seguros, la primera compañía de seguros fue la Compañía Internacional, fundada en 1895, ahora Rímac. El primer antecedente de supervisión del sistema de seguros fue la Inspección Fiscal de Seguros creada en 1895 para verificar el cumplimiento de la ley por las compañías de seguros (SBS, 2017a).

La Superintendencia de Banca, Seguros y Administradoras Privadas de Fondos de Pensiones (SBS) fue creada el 23 de mayo de 1931 bajo la denominación de Superintendencia de Bancos. “La finalidad era controlar y supervisar los bancos, empresas que en ese entonces conformaban un sistema financiero pequeño y habituado a la autorregulación. En total fueron 16 instituciones financieras que estuvieron inicialmente bajo

el ámbito de la Superintendencia” (SBS, 2017a, p.4). La SBS es una institución autónoma y con personería jurídica de derecho público cuyo ámbito de acción, funcionamiento y atribuciones son establecidos por la Constitución Política del Perú, la Ley General de Bancos, la Ley del Sistema Privado de Pensiones (SPP) y la ley que regula las competencias, atribuciones y funciones de la Unidad de Inteligencia Financiera del Perú. La máxima autoridad de la SBS es el superintendente, que representa a la institución en actos y contratos relacionados al cumplimiento de sus atribuciones. Sus funciones básicas son las de administrar los procesos técnicos de supervisión de las entidades supervisadas (Resolución S.B.S N° 1906-2016, 2016). La finalidad de la SBS es defender los intereses del público, cautelando la solidez económica y financiera de las personas naturales y jurídicas sujetas a su control y velando para que se cumplan las normas legales, reglamentarias y estatutarias que las rigen (Resolución S.B.S N° 1906-2016, 2016).

La SBS es una entidad supervisora especializada, integral y discrecional. Su supervisión alcanza las entidades detalladas en la Tabla 1.

Tabla 1

Entidades Supervisadas

Entidades supervisadas	Número de empresas	Activos Saldo (S/ Millones)	Participación (%)
Empresas del SF de operaciones múltiples	54	391,751	63.56
Empresas bancarias	16	353,171	57.30
Empresas financieras	11	12,313	2.0
Cajas municipales	12	22,740	3.69
Cajas rurales de ahorro y crédito	6	1,528	0.25
Edpymes	9	1,999	0.32
Empresas de seguros	22	44,662	7.25
Fondos de pensiones (*)	4	126,393	20.51
Banco de la Nación (*)	1	29,550	4.79
Corporación Financiera de Desarrollo (*)	1	13,545	2.2
Banco Agropecuario (*)	1	2,353	0.38
Fondo Mi Vivienda (*)	1	8,059	1.31
Otras entidades supervisadas (*)	71		

Nota. Adaptado de *Sistema financiero peruano*, por Superintendencia de Banca, Seguros y AFP, junio 2017e, (<https://intranet2.sbs.gob.pe/estadistica/financiera/2017/Junio/SF-0003-jn2017.PDF>).

(*) Tomado de *Memoria anual 2015*, por Superintendencia de Banca, Seguros y AFP, 2015, p. 15 (http://www.sbs.gob.pe/repositorioaps/0/0/jer/pub_memorias/20160908_SBS_Memoria_2015.pdf)

En cuanto a las entidades que supervisa la SBS, las empresas de operaciones múltiples son aquellas que prestan toda la rama de servicios bancarios. Como se puede observar en la Tabla 1, el sistema financiero peruano de operaciones múltiples está compuesto por 54 empresas de un total de 155 entidades supervisadas por la SBS. Estas empresas poseen activos por aproximadamente S/ 392 mil millones, el cual representa el 63.56% de su participación. En el Perú, la empresa de operaciones financieras múltiples más representativa es el Banco de Crédito del Perú. Las empresas de seguros están definidas como aquellas que invierten en activos financieros para afrontar obligaciones financieras adquiridas por el compromiso de indemnizar al contratante del seguro, como consecuencia de una incidencia (Camacho, 1994). En el Perú, la compañía de seguros más representativa es Pacifico Seguros. Los fondos de pensiones se pueden dividir en dos: el Sistema Nacional de Pensiones y el Sistema Privado de Pensiones. El primero está definido como un sistema público de reparto en el cual los trabajadores activos realizan aportaciones para cubrir las pensiones de los jubilados. El segundo está definido por un sistema de capitalización individual, en el que la pensión recibida dependerá del monto de las aportaciones y el tiempo que se aportó (Vega & Remenyil, 1996).

La SBS sostiene su supervisión en cuatro principios básicos; para regular el sistema financiero en general, como se detalla a continuación (SBS, 2017b):

- La calidad de los participantes del mercado, basándose en el principio de idoneidad. La regulación de la SBS busca verificar que la dirección de las empresas supervisadas esté en manos de personas idóneas. El principal énfasis de este principio se encuentra en los requisitos de entrada al mercado.
- La calidad de la información y análisis que respalda las decisiones de las empresas supervisadas, basándose en el principio de prospección. Dicho de otra manera, se

propicia una visión prospectiva de los riesgos que enfrentan las empresas supervisadas.

- La información que revelan las empresas supervisadas para que otros agentes económicos tomen decisiones. La base en este punto es el principio de transparencia, es decir, la información debe ser correcta, confiable y oportuna.
- La claridad de las reglas de juego, que se basa en el principio de ejecutabilidad; este principio persigue que las normas dictadas por la SBS sean de fácil comprensión, exigibles y que puedan ser supervisadas.

Los principios de supervisión de la SBS buscan ser flexibles, dinámicos y adecuados a las características de cada empresa.

Al ser una empresa pública, el capital, gobierno y responsabilidad de la SBS están bajo influencia del Estado. Por su naturaleza, la SBS no tiene competencia; sin embargo, uno de sus propósitos es cumplir con los más altos estándares en cuanto entidades supervisoras se refiere, por ello desde 1998 se incorporó al acuerdo de Basilea para adoptar dentro de sus políticas internas las recomendaciones internacionales de este acuerdo (S. Fernández, 2016).

El comité de Basilea está integrado por autoridades de 27 países. Estos países están representados por sus bancos centrales y también por la autoridad con la responsabilidad formal de la supervisión del sector bancario, cuando no la realiza el banco central (generalmente las superintendencias de bancos o entidades/instituciones financieras). En total se firmaron tres acuerdos: el acuerdo de Basilea I, firmado en 1988, estableció unos principios básicos en los que debía fundamentarse la actividad bancaria, como el capital regulatorio, requisito de permanencia, capacidad de absorción de pérdidas y de protección ante quiebra. Este capital debía ser suficiente para hacer frente a los riesgos de crédito, mercado y tipo de cambio (S. Fernández, 2016). El acuerdo establecía también que el capital mínimo de la entidad bancaria debía ser el 8% del total de los activos de riesgo (crédito,

mercado y tipo de cambio sumados). El segundo acuerdo fue el acuerdo de Basilea II, aprobado en 2004, que desarrollaba de manera más extensa el cálculo de los activos ponderados por riesgo y permitía que las entidades bancarias aplicaran calificaciones de riesgo basadas en sus modelos internos, siempre que estuviesen previamente aprobadas por el supervisor. Este acuerdo incorporaba, por lo tanto, nuevas tendencias en la medición y el seguimiento de las distintas clases de riesgo. Se puso énfasis en metodologías internas, revisión de la supervisión y disciplina de mercado (S. Fernández, 2016). El tercer acuerdo es el acuerdo Basilea III, aprobado en diciembre de 2010, que intentó adaptarse a la magnitud de la crisis económica, atendiendo a la exposición de gran parte de los bancos de todo el mundo a los activos tóxicos en los balances de los bancos y en los derivados que circulaban en el mercado (S. Fernández, 2016). La SBS se mantiene alineada a los estándares internacionales del Comité de Basilea y actualmente tiene implementado Basilea II (SBS, 2017c). La solvencia de las instituciones financieras es uno de los pilares del comité de Basilea. Según el índice de solvencia publicado por el Foro Económico Mundial (WEF), el sistema financiero peruano ocupa el puesto 31 de 138 países. La SBS mide la solvencia de los bancos a través de dos ratios: el ratio de capital global y el ratio de pasivos entre capital social más reservas. A diciembre de 2016, el ratio de pasivo entre capital más reservas del sistema financiero peruano fue de 10.16 veces.

Además de sus labores de supervisión, la SBS promueve y tiene gran interés en la inclusión financiera, ya que su incremento genera diferentes ventajas que contribuyen al fortalecimiento del sistema financiero, como: (a) contribuir a un sistema financiero más estable mediante el desarrollo de los mercados financieros nacionales, disminuyendo la influencia de los mercados financieros internacionales; (b) permitir la atomización de los depósitos y la diversificación de la cartera de préstamos de las instituciones financieras, reduciendo el riesgo sistémico; (c) ser un vehículo para el fomento del ahorro e inversión

para los hogares y el público en general, y (d) favorecer a las empresas, permitiéndoles acceder a nuevas oportunidades de crecimiento a través de la inversión en nuevas tecnologías y en capital humano. La inclusión financiera es un importante medio para el crecimiento económico, la reducción de la informalidad y la reducción de la pobreza (SBS, 2017d). Por tanto, la SBS se encuentra comprometida con incrementar la inclusión financiera del país y su gran reto es crear los incentivos para que el sistema financiero sea estable e incluya de manera responsable a toda la población mediante una conducta de mercado adecuada con productos acorde a las necesidades de las personas (SBS, 2017d), considerando que según el estudio del Banco Mundial, Global Findex 2014, se reporta que en el Perú existe un 40% de personas mayores de 15 años que tiene ahorros, sin embargo solo un 12% los deposita en cuentas de algún banco o caja municipal (Flores, 2016). Por esta razón, el reto es lograr disminuir esta brecha e incrementar el nivel de confianza de las personas en el sistema financiero.

El Perú muestra un entorno favorable para el desarrollo de inclusión financiera, como se evidencia en el estudio de Microscopio Global 2016, realizado por la *Economist Intelligence Unit*, el cual mencionó que Perú ocupó el primer lugar, por segundo año consecutivo, como el país con mejor entorno para el desarrollo de la inclusión financiera, (“Estrategia nacional”, 2015). Así, uno de los indicadores de la inclusión financiera puede ser medido a través del número de cuentas de depósito. En 2016 este número alcanzó la cifra de 53,263.00, como se muestra en la Figura 1 y ha ido incrementándose a lo largo de los años.

Adicionalmente, los indicadores de inclusión financiera que comparan los depósitos entre el PBI de cada país colocan al Perú en el sexto lugar en Latinoamérica, como se muestra en la Tabla 2. Del mismo modo, la SBS tiene una labor importante en la lucha contra el lavado de activos, para lo cual se apoya en la unidad de inteligencia financiera del Perú

(UIF), órgano encargado de recibir, detectar, analizar, tratar, evaluar y transmitir información para la prevención y detección del lavado de activos o del financiamiento del terrorismo.

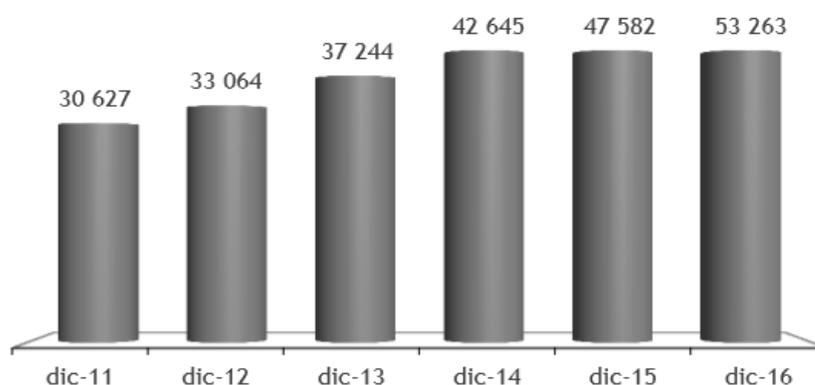


Figura 1. Número de cuentas de depósito (en miles).

Tomado de Perú: *indicadores de inclusión financiera de los sistemas financieros, de seguro y de pensiones*, por Superintendencia de Banca Seguros y AFP, 2016 (<http://www.sbs.gob.pe/Portals/4/jer/PLANTILLA-REPORTE-INDICADORES/CIIF-dic2016v2.pdf>).

Tabla 2

Comparación Internacional: Indicadores de Profundidad Financiera

País	Depósitos ODC/PBI	Depósitos Banca Comercial / PBI (%)
1 Bolivia	62.67	56.03
2 Uruguay	47.75	47.73
3 Chile	50.34	41.99
4 Colombia	42.06	39.51
5 Guatemala	36.29	34.72
6 Perú	43.66	34.02
7 Brasil	37.66	32.99
8 México	24.5	23.67
9 Argentina	19.49	19.44

Nota. Adaptado de Perú: *indicadores de inclusión financiera de los sistemas financieros, de seguros y de pensiones*, por Superintendencia de Banca, Seguros y AFP, 2016, p. 25

Según la definición del Fondo Monetario Internacional, ODC (*Other Depository Corporations*) comprende a los bancos comerciales, cooperativas de ahorro, instituciones microfinancieras y otras instituciones captadoras de depósito (corporaciones y cuasi corporaciones, excepto el banco central, cuya principal actividad es la intermediación financiera y que tienen obligaciones en la forma de depósitos u otros instrumentos financieros incluidos en la definición del agregado monetario).

Por otro lado, en la actualidad han surgido empresas que ofrecen servicios financieros soportados en las nuevas tecnologías, por lo cual se las ha nombrado empresas *Fintech*. Estas empresas están revolucionando la forma de ofrecer diversos productos y servicios del sector

financiero de todos los países del mundo, ocasionando grandes crecimientos del sector financiero en los países donde participan. Sin embargo, la regulación de estas empresas se hace necesaria, puesto que presentan altos riesgos, como el posible lavado de activos o fraudes al público que utiliza estos servicios, y por lo tanto, la confianza de estas empresas podría verse afectada. Por ello, actualmente el reto de los reguladores del sector financiero de todos los países es establecer un marco regulatorio para estas empresas con la finalidad de apoyar a las innovaciones, pero asegurando los intereses de los ciudadanos y, por otra parte, colaborando con la inclusión financiera de los países en el mundo.

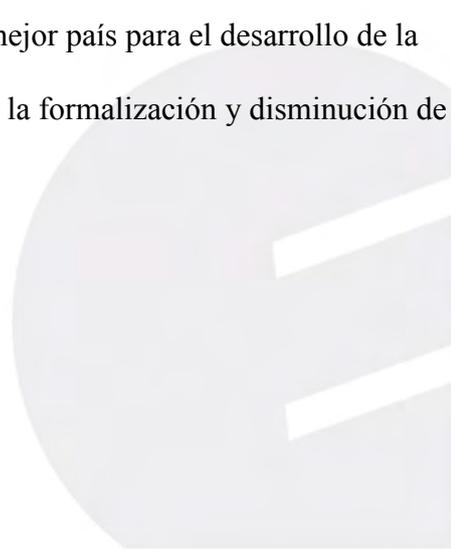
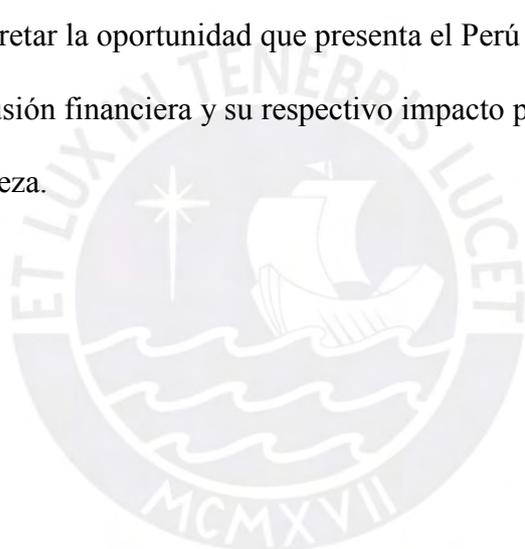
La gestión que realiza la SBS no podría ser efectuada sin los conocimientos, aptitudes y actitudes del grupo humano que la compone, valor de suma importancia, por lo cual no duda en brindar programas de capacitación tanto presencial como virtual para sus colaboradores, incluyendo convenios y capacitaciones internacionales. Entre sus capacitaciones se encuentran a: (a) capacitación en análisis operativo, análisis financiero de bancos y del marco legal peruano; (b) capacitación virtual en temas de supervisión bancaria y de seguros; (c) capacitación para el fortalecimiento de habilidades funcionales; (d) programas de prevención de lavado de activos; (e) capacitaciones para colaboradores líderes, y (f) programa de formación de equipos de alto desempeño en la SBS, entre otras (“Plan anual de contrataciones”, 2016).

Finalmente, el Fondo Monetario Internacional (FMI), organización que promueve el crecimiento económico sustentable en el mundo, conduce de manera periódica una evaluación a los sistemas financieros de los países miembros a través de una herramienta llamada *Financial Sector Assessment Program* (FSAP), en donde califican la calidad de la supervisión financiera de dichos países. Al revisar los últimos FSAP, se encontró que el mejor referente para la SBS sería la *Office of the Superintendent of Financial Institutions* (OSFI) de Canadá, que recibió la calificación de altamente efectiva y con un alto grado de

cumplimiento a los principios requeridos por Basilea (International Monetary Fund [IMF] Country Report N° 14/29).

1.2. Conclusiones

Del análisis de la situación actual de la SBS, podemos concluir que la parte más representativa de su rol de supervisor está conformada por el sistema financiero. La seguridad e intereses de los ahorros del público dependen de la sostenibilidad y solidez de los bancos y financieras. Al comparar al sistema financiero peruano con otros sistemas del mundo y de la región, se evidencia la oportunidad de la SBS para implementar un plan estratégico que le permite adoptar prácticas de supervisión referentes en el mundo y medidas regulatorias que le permitan consolidar la solidez financiera alcanzada por los bancos peruanos, así como concretar la oportunidad que presenta el Perú como el mejor país para el desarrollo de la inclusión financiera y su respectivo impacto positivo en la formalización y disminución de la pobreza.



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

2.1. Antecedentes

En el presente capítulo se han planteado la visión, misión y valores del sector bancario peruano, según lo propuesto por D'Alessio en su libro *El proceso estratégico. Un enfoque de Gerencia*.

2.2. Visión

El rol del supervisor financiero de un país es de gran importancia dado que, a través de una buena y eficaz supervisión bancaria se puede contar con un sistema financiero sólido e inclusivo para generar mayor desarrollo económico. Por ello el Comité de Basilea de Supervisión Bancaria, fue creado con la finalidad de contar con un foro cooperativo entre países, para la regulación y supervisión de tal manera que se solucionen los principales problemas y se mejore la supervisión bancaria a nivel mundial; para ello se establecieron 29 principios básicos con los cuales miden el éxito de los supervisores bancarios de las principales economías del mundo; dentro de éstos principios se sugiere que todo supervisor debe contar con un Buen Gobierno Corporativo; además de estar alineado con la implementación de Basilea III, colaborar con la implementación de nuevas tecnologías y además, desde el año 2008, el Comité de Supervisión Bancaria de Basilea tiene implicancia formal en los asuntos que involucran la inclusión financiera; con la finalidad de colaborar con su incremento a nivel mundial (Banco de Pagos Internacionales, 2016).

Por lo detallado, es preciso evaluar al Perú, el cual presenta un crecimiento económico sostenido que se ve reflejado en incrementos anuales de su PBI, indicadores macroeconómicos estables y la reducción de la pobreza. Además, presenta mayores niveles de intermediación financiera, originado a través del crecimiento en los últimos cinco años de los créditos y depósitos; éste último dato resulta importante dado que uno de los ratios que

mide mejor la inclusión financiera es el ratio de total de depósitos sobre el PBI (“Perú: Indicadores”, 2016).

Además, es de gran importancia mejorar la gestión interna del supervisor bancario dado que a mayor eficiencia del mismo; se contará con un reconocimiento internacional. Por ende se resalta, la importancia para la SBS de poder mejorar el servicio de los bancos para que los usuarios generen confianza y se logre mayor números de depósitos que soporten la inclusión financiera y menor número de reclamos que generen mayor confianza en el sector. En este contexto, la visión planteada para la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP es:

Al 2027, ser un referente de las instituciones supervisoras y reguladoras de sistemas financieros en el mundo.

2.3. Misión

Proteger los intereses del público, cautelando la estabilidad, la solvencia y la transparencia de los sistemas supervisados, así como fomentar una mayor inclusión financiera y contribuir con el sistema de prevención y detección del lavado de activos y del financiamiento del terrorismo.

2.4. Valores

Para la SBS se han establecido los siguientes valores:

- **Integridad.** El trabajador de la SBS demuestra con su comportamiento que es justo, firme, honrado e intachable, digno de la confianza de los demás.
- **Fiabilidad.** Guarda reserva de cualquier hecho, información o documentación de la que hubiere tomado conocimiento en el ejercicio de sus funciones y solo la revela en las instancias autorizadas.
- **Honestidad.** La SBS promoverá, a través de sus trabajadores, los actos honestos en todo momento.
- **Excelencia.** La SBS fomentará la mejora continua de sus procesos.

- **Carácter innovador.** La SBS implementará nuevas tecnologías que mejoren las condiciones de acceso para poder regular el sector financiero del país.
- **Disposición para mantener altos estándares.** La SBS fomentará a sus empleados el valor de proporcionar un trabajo de alta calidad en todo momento.

2.5. Código de Ética

El código de ética de la SBS comprende lo siguiente:

- Usar los recursos de forma eficiente, asegurando los altos estándares de la gestión.
- Velar por la seguridad de los clientes y trabajadores.
- Garantizar que sus funcionarios y empleados velen por la transparencia, seguridad y eficiencia en los servicios prestados, brindando información completa y oportuna.
- Los trabajadores deberán conservar una conducta profesional ejemplar, actuando en todo momento en forma leal y diligente frente a sus clientes.
- Asegurar la prevención y control del lavado de activos cumpliendo la normativa existente.

2.6. Conclusiones

La visión planteada busca convertir a la SBS en un referente mundial en las actividades de supervisión y regulación. Los principales retos para lograr la visión son alinear los procesos de supervisión a los estándares internacionales marcados principalmente por el comité de Basilea, así como la vocación al servicio de sus empleados, el incremento de la inclusión financiera y pensamiento innovador que debe tener el personal de la organización. La misión, valores y código de ética buscan alinear las características necesarias de la organización para cumplir la misión propuesta.

Capítulo III: Evaluación Externa

El presente capítulo está enfocado en analizar el entorno para identificar las oportunidades y amenazas que tiene el sector. También se examinará el análisis tridimensional y el análisis competitivo del Perú, para que finalmente se realice el análisis de las fuerzas políticas, gubernamentales y legales (P), fuerzas económicas y financieras (E), fuerzas sociales, culturales y demográficas (S), fuerzas tecnológicas y científicas (T), fuerzas ecológicas y ambientales, y fuerzas competitivas (E). Con este análisis se podrá llevar a cabo la Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE), con lo cual se podrán identificar las oportunidades y las amenazas; luego se llevará a cabo la Matriz del Perfil Competitivo (MPC), donde se identificará cuál es la posición actual frente a los competidores, y por último, se elaborará la Matriz Referencial (MPR), con la que se identificará la posición de la SBS con respecto a su referente

3.1. Análisis Tridimensional de las Naciones

El análisis presentado se basa en la teoría tridimensional de las relaciones internacionales propuesta por D'Alessio (2015), la cual consiste en evaluar tres aspectos: (a) los intereses nacionales, (b) los factores de potencial nacional, y (c) los principios cardinales. El análisis tridimensional de las naciones toma importancia en las organizaciones públicas y privadas, puesto que toda estrategia que se realice en el país puede impactar directamente en su gestión.

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

Los intereses nacionales son aquellos aspectos que a un país le interesan fundamentalmente y que tratan de alcanzar a cualquier costo (D'Alessio, 2015). El Centro Nacional del Planeamiento Estratégico (CEPLAN) desarrolló el Plan Bicentenario 2021 en marzo de 2011. En este plan se aprobaron 31 políticas de agrupadas en cuatro ejes temáticos: “democracia y estado de derecho; equidad y justicia social; competitividad del país y estado

eficiente, transparente y descentralizado. Estas políticas de estado constituyen el marco orientador para la definición de los objetivos nacionales, las políticas, y las metas y acciones incluidos en el Plan Bicentenario” (“Plan Bicentenario”, 2011, p. 9), así como fortalecer los valores de la democracia, los derechos humanos, y participar activamente ante las nuevas amenazas de tráfico ilícito de drogas, la corrupción, terrorismo, etc. (“Plan Bicentenario”, 2011). Por esta razón, se ha considerado que el Perú tiene los siguientes intereses nacionales: (a) competitividad del país, (b) bienestar económico, (c) crecimiento de calidad y desarrollo humano, (d) lucha contra el narcoterrorismo, (e) Estado formal, transparente y eficiente, (f) cuidado de los recursos naturales.

La matriz de intereses nacionales permite diferenciar los intereses comunes u opuestos. La intensidad de estos intereses se visualiza en la Tabla 3.

Tabla 3

Matriz de Intereses Nacionales

Interés nacional	Supervivencia (crítico)	Vital (peligroso)	Importante (serio)	Periférico (molesto)
1 Competitividad del país			Chile Unión Europea	
2 Bienestar económico			América Latina	
3 Crecimiento de calidad y desarrollo humano			América Latina	
4 Lucha contra el narcoterrorismo		Colombia Brasil Chile EEUU		
5 Estado formal, transparente y eficiente				(Argentina) (Venezuela) (Bolivia)
6 Cuidado de los recursos naturales		Colombia Ecuador Brasil		

Nota. Entre paréntesis se encuentran los intereses opuestos con el Perú.

3.1.2. Potencial nacional

El potencial nacional permite identificar cuán débil o fuerte es un país para alcanzar los intereses nacionales. Se determina a través de siete elementos, según Hartmann (1957), citado por D’Alessio (2015), son: (a) demográfico, (b) geográfico, (c) económico, (d)

tecnológico, (e) histórico, psicológico y sociológico, (f) organizacional-administrativo, y (g) militar.

Demográfico. Los resultados del Censo Nacional de Población y Vivienda 1993-2007, realizado por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI], 2008) indican que la cantidad de habitantes del país es de 28.2 millones. Los cuatro departamentos más poblados del Perú son Lima, Piura, La Libertad y Cajamarca, respectivamente. Los departamentos de la costa son los que tienen mayor cantidad de habitantes, debido a que el área ocupada por esta zona es mayor (más del 50% de todo el territorio nacional). El porcentaje de urbanidad en las zonas de la costa también es mayor. Asimismo, cabe resaltar que el 76% de la población vive en áreas de residencia urbana y el 24% en zonas rurales.

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, y teniendo al océano Pacífico por el oeste, el Perú presenta una geografía compleja con climas, paisajes y regiones variadas y puede aprovechar su gran diversidad con recursos naturales y diversos ecosistemas. La República del Perú se encuentra dividida principalmente en regiones políticas que se desarrollan bajo el ámbito de un gobierno descentralizado con la finalidad de entregar mayor poder a los gobiernos locales y les permita tomar decisiones propias (“Organización de la administración”, 2017).

Económico. En los últimos años, el Perú ha experimentado un desempeño económico y social destacable. Según la entrevista realizada al jefe del INEI, Aníbal Sánchez (INEI, 2017), la economía peruana creció 3.90% en 2016, un nivel ligeramente superior al 3.8% que se esperaba. Este aumento se debe a la mayor producción de los sectores minería e

hidrocarburos, telecomunicaciones, comercio y transporte, almacenamiento y mensajería, que explicaron alrededor del 69% de la variación del año. También se tuvo la evolución favorable de la demanda externa, al incrementarse las exportaciones en 9.91% de productos tanto tradicionales (11.35%) como no tradicionales (6.57%). Destacaron las exportaciones mineras como oro, cobre, hierro y plomo, así como derivados de petróleo y gas natural, envíos pesqueros como harina de pescado y agrícolas como café. También contribuyó con este resultado el consumo de los hogares evidenciado en las mayores ventas minoristas (0.93%) y el consumo con tarjeta de crédito en 7.44% (INEI, 2017).

Según el INEI, el crecimiento de la producción nacional en diciembre de 2016 (3.25%) se debió al resultado favorable de la mayoría de sectores como manufactura, minería e hidrocarburos, telecomunicaciones, pesca y transporte, almacenamiento y mensajería, que en conjunto explicaron alrededor del 70% de la variación del mes. En diciembre de 2016, el sector comercio creció en 1.34% debido al comportamiento favorable de las ventas al por mayor (1.24%), ventas al por menor (0.93%), así como la venta y reparación de vehículos (4.19%); Durante el año 2016, la producción del sector comercio aumentó en 1.81% impulsado por las mayores ventas al por mayor (2.30%) y las ventas al por menor (2.11%) (INEI, 2017).

Para el 2017, según el portal de *Bloomberg*, la economía peruana se expandirá 3.1% (“Economía peruana crecerá”, 2017). Con estos indicadores se proyecta que la economía peruana pueda continuar su expansión sostenida y que sirva de apoyo en crecimiento del sector de bancas, seguros y AFP.

Tecnológico. El Perú se mantiene en el puesto 67 en el ranking Reporte de Competitividad Global 2016-2017, que evalúa el impacto de las TIC en el proceso de desarrollo y competitividad de 138 economías del mundo (World Economic Forum [WEF], 2016). El Foro Económico Mundial (WEF) publicó este reporte, que muestra el aumento del

impacto digital entre naciones, lo cual debe ser motivo de gran preocupación, dado el ritmo del desarrollo tecnológico. Las naciones menos desarrolladas corren el riesgo de quedar más atrasadas y se necesitan urgentes acciones concretas para abordarlo. Según el WEF, el desarrollo de Perú se ve limitado por barreras tales como la baja calidad del sistema educativo (puesto 127), y obtienen un puesto aún menor en lo que respecta a la calidad en la educación primaria (puesto 131) y baja capacidad de innovación (puesto 111). Esto dificulta al país con el uso de las Tecnologías de la información (WEF, 2016).

Histórico, psicológico y sociológico. Según el último estudio de EY, el sector banca ha sido uno de los sectores influyentes y que más cambios ha sufrido en la línea de crecimiento de la economía del país (“Una mirada al sector”, 2014). Al revisar los últimos 15 años, desde 1999 a 2013 las colocaciones y depósitos de la banca múltiple se han casi cuadruplicado, mientras que el sistema financiero (incluye principalmente cajas, Edpymes y financieras) se ha multiplicado por 4.25 y 4.7 veces en colocaciones y depósitos, respectivamente (“Una mirada al sector”, 2014). Respecto de la morosidad en el sistema bancario, del 8.33% registrado en 1998 se pasó a una morosidad de 2.14% en 2013, una considerable mejora; sin embargo, a mayo de 2017 el índice de morosidad se encuentra en 3.15% (“Morosidad bancaria”, 2016). Entre el año 2010 y el 2013, los ingresos financieros de la banca múltiple crecieron en más de 50%, pero los gastos alcanzaron un crecimiento superior al 90%. El gasto para provisiones también se incrementó en el orden de más de 60% (“Una mirada al sector”, 2014).

Organizacional-administrativo. Según el artículo de la nueva Constitución Política del Perú, promulgada el 29 de diciembre de 1993, el Perú es un país independiente que se desarrolla con base en un gobierno democrático y descentralizado por regiones políticas. Asimismo, está representado principalmente por el Congreso de la República, que es el órgano que ejerce el Poder Legislativo (Constitución Política del Perú, 2017). Existen tres

poderes independientes: Poder Ejecutivo, Poder Legislativo y Poder Judicial. El presidente Constitucional es Pedro Pablo Kuczynski hasta el 28 de julio de 2021. El Poder Ejecutivo consta del presidente y dos vicepresidentes, y el Poder Legislativo con un Parlamento Unicameral con 130 miembros (“Organización del Estado”, 2017).

La institución parlamentaria tiene una primera e histórica responsabilidad: la creación de la ley. La Constitución Política del Perú señala varios caminos para llegar a la formulación y promulgación de las leyes. Tienen derecho de iniciativa el presidente de la República y los congresistas, así como los otros poderes del Estado, las instituciones públicas autónomas, los municipios y los colegios profesionales. Los ciudadanos, ejerciendo el derecho de iniciativa previsto en la Constitución, también pueden proponer proyectos de ley (Constitución Política del Perú, 2017).

Militar. Las Fuerzas Armadas de la República del Perú se componen de: (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 de 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 (“Fuerzas Armadas”, 2017). Adicionalmente, se destaca la conformación de un grupo especial integrado por 400 personas de la Policía Nacional, el Ejército, la Marina y la Fuerza Aérea en el marco de la lucha contra el terrorismo y narcotráfico en el Vraem, los cuales recibirán tres meses de entrenamiento para mejor su accionar en la región (“FF. AA y PNP fortalecerán”, 2017).

Las Fuerzas Armadas forman una parte importante en la lucha contra el narcotráfico, el lavado de activos y el terrorismo. El narcotráfico es una de las mayores fuentes de dinero

ilícito en la economía. En el Perú, las FFAA están facultadas por el Congreso para tener un mayor protagonismo en la lucha contra el narcotráfico en la zona de emergencia (Chiabra, 2014). Las FFAA y la Marina de Guerra están facultadas para tomar el control de los puertos y aeródromos, así como para la interdicción fluvial y área (Decreto Legislativo N° 824, 1996). Otra importante fuente de dinero ilícito es la minería informal. De las exportaciones del Perú entre 2003 y 2015 se estima que US\$ 17,359 millones habrían provenido de la producción ilegal e informal, aproximadamente el 22% de total exportado. Estas cifras muestran una idea de la magnitud del lavado de activos que la minería ilegal efectúa (Torres, 2016). En 2015 se realizaron 62 interdicciones y se está buscando reforzar la lucha contra la minería informal instalando una base policial en la carretera interoceánica en la zona de la Pampa (Fernández, 2016).

3.1.3. Principios cardinales

Según D'Alessio (2015), cuatro principios cardinales hacen posible reconocer las oportunidades y amenazas para un país en su entorno y en su relación con otros países. Estos son:

Influencia de terceras partes. Ninguna interacción entre dos partes puede ser puramente bilateral. Dentro de las relaciones bilaterales peruanas destacan aquellas con países limítrofes, como Chile, Brasil, Bolivia, Colombia y Ecuador. 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 el Protocolo de Paz, Amistad y Límites de Río de Janeiro con Ecuador, en el que intervienen como mediadores Estados Unidos, Argentina y Chile.

Según el nuevo informe del FMI, la economía boliviana crecería 3.9% en 2017 y se ubicaría por debajo del Perú con 4.1%. Sin embargo, el panorama de la región de América Latina y el Caribe ha empeorado en el último reporte del FMI, ya que la expectativa de caída

del bloque pasó de -0.2% a -0.6% en el presente año. El FMI mantuvo la proyección de 3.7% de crecimiento económico para el Perú en el 2016, así como la estimación de 4.1% para el 2017 (“FMI: Perú y Bolivia”, 2016).

El BCR reportó para el año 2015 un flujo de US\$ 7 817 millones de inversión extranjera directa, monto inferior en US\$ 68 millones al importe obtenido en el año 2014, explicado principalmente por un escenario de precios internacionales bajos (que afecta la reinversión de utilidades, principalmente en empresas mineras) y de lenta recuperación de la demanda interna. El 2017 se perfila como un año con bastantes incertidumbres sobre los caminos que seguirá la economía, no solo en el ámbito local sino también internacional. Por otro lado, está la desaceleración de China, que aparentemente será gradual y, por lo tanto, posiblemente en ese aspecto, se tenga un año relativamente más auspicioso (García, 2017).

Lazos pasados y presentes. Según declaraciones de Patricia Fortier, embajadora canadiense en Lima, el Perú colabora de forma activa con Canadá en sectores como educación, ciencia, tecnología en cuanto al desarrollo de las industrias extractivas, medio ambiente, diversificación económica, además de temas de defensa. Además, Perú y Canadá, vienen participando en forma conjunta en iniciativas de integración económica, tales como la Alianza del Pacífico, el Acuerdo Estratégico Trans Pacífico de la Asociación Económica, y en foros regionales como el de la Organización de Estados Americanos (OEA). Por último, confirma que el Perú es el segundo socio comercial bilateral más grande de Canadá dentro de América del Sur y América Central, además de ser el tercer país donde se centra la inversión extranjera directa canadiense (“Embajadora canadiense en Lima”, 2014).

Contrabalance de los intereses. Se enfoca en la evaluación de las ventajas comparativas con relación al costo comparativo de las alternativas políticas. El Perú geográficamente tiene recursos que le dan ventaja comparativa en agricultura, pesca y minería, sin dejar de lado la actividad turística, que representa un interés para el país. Según

el CEPLAN, se debe impulsar una nueva política en la que la mayor cantidad de la Población Económicamente Activa (PEA) se convierta gradualmente en agentes productivos de bienes y servicios para disminuir la pobreza, de manera que lo generado sean productos competitivos en el mercado local e internacional.

Conservación de los enemigos. Actualmente no se distingue enemigos, sin embargo, no es posible negar los casos de corrupción vinculados con Odebrecht y el caso Lava Jato, los cuales resultan importantes al ser de gran interés nacional la transparencia y la lucha contra la corrupción.

3.1.4. Influencia del análisis en la SBS

Luego de analizar la teoría tridimensional de las relaciones internacionales, se puede identificar que el impacto interno y externo sería positivos para el sector financiero, debido a que el Perú tiene fuertes intereses nacionales ligados al crecimiento y calidad humana, sumado a condiciones que favorecen el crecimiento económico del sector financiero. Estos serían puntos a tomar en consideración.

3.2. Análisis Competitivo del País

3.2.1. Condiciones de los factores

Según el reporte de competitividad global 2016-2017 publicado en setiembre de 2016 por TheWorld Economic Forum (WEF, 2016), el Perú se encuentra en el puesto 67 entre 138 países. Este ranking ubica al Perú en la mitad superior, resultado que implica un ascenso de dos posiciones con respecto al año anterior. El Perú ocupa el tercer puesto de los países de América del Sur, por debajo de Chile y Colombia, y la sexta posición entre los países de Latinoamérica y el Caribe (ver Figura 2).

El WEF presenta un análisis donde se evidencian los tipos de políticas que los países aplican para el desarrollo de sus economías. Viendo el caso del Perú, sus mayores oportunidades se encuentran en el sector productivo y en el sector público (WEF, 2016). El

mismo reporte revela que, según encuesta de opinión realizada en el Foro Económico Mundial, los cinco factores más problemáticos para hacer negocios en el país son: (a) la burocracia gubernamental ineficiente con un 19%, (b) las normas restrictivas de trabajo con un 15.4%, (c) la corrupción con un 12.6%, (d) suministro inadecuado de infraestructura con un 11% y (e) la regulación tributaria con un 7.6%.

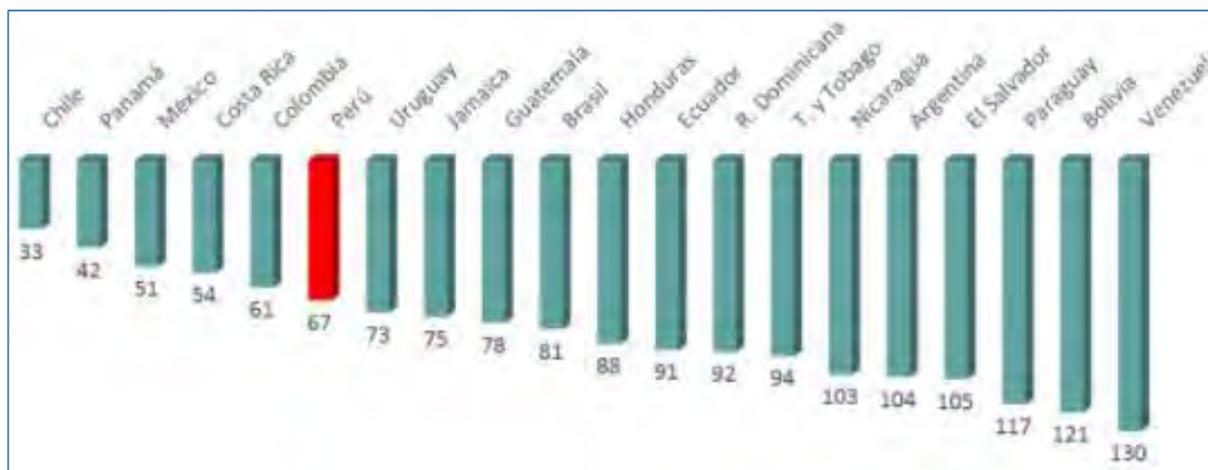


Figura 2. Ranking Latinoamérica y el Caribe IGC 2016-2017.

Tomado de “Informe Global de competitividad 2016-2017,” por World Economic Forum, 2016 (<http://www.cdi.org.pe/InformeGlobaldeCompetitividad/index.html>).

Dentro del perfil de competitividad del Perú, siempre según el WEF (2016), los pilares de ambiente macroeconómico, la eficiencia del mercado de bienes, la eficiencia del mercado de trabajo, el desarrollo del mercado financiero y el tamaño del mercado se encuentran en un nivel levemente superior frente a América Latina y el Caribe, por tanto, califican como fortalezas del país (ver Figura 3). Sin embargo, en el ámbito macroeconómico, el elevado diferencial de tasas de interés del sistema financiero contribuye a debilitar la posición competitiva del Perú. Es necesario resaltar también que el pilar más bajo que se tiene es la innovación.

Considerando el pilar de salud y educación, los seguros en el Perú existen desde hace más de un siglo, sin embargo, aún este sector representa el 1.9% del PBI, a diferencia de otros países de Latinoamérica o de los países desarrollados (“Informe trimestral”, 2016). En

el sector de seguros, impactan de forma favorable en la economía del país beneficios como la reducción de riesgos de las empresas, el fomento del comercio nacional e internacional, la colaboración con el desarrollo de capitales y el desarrollo de diversos sectores que generan incremento en el mercado laboral, pues ayudan al ahorro interno y activa el mercado cambiario (“Análisis y propuestas estratégicas”, s.f.).

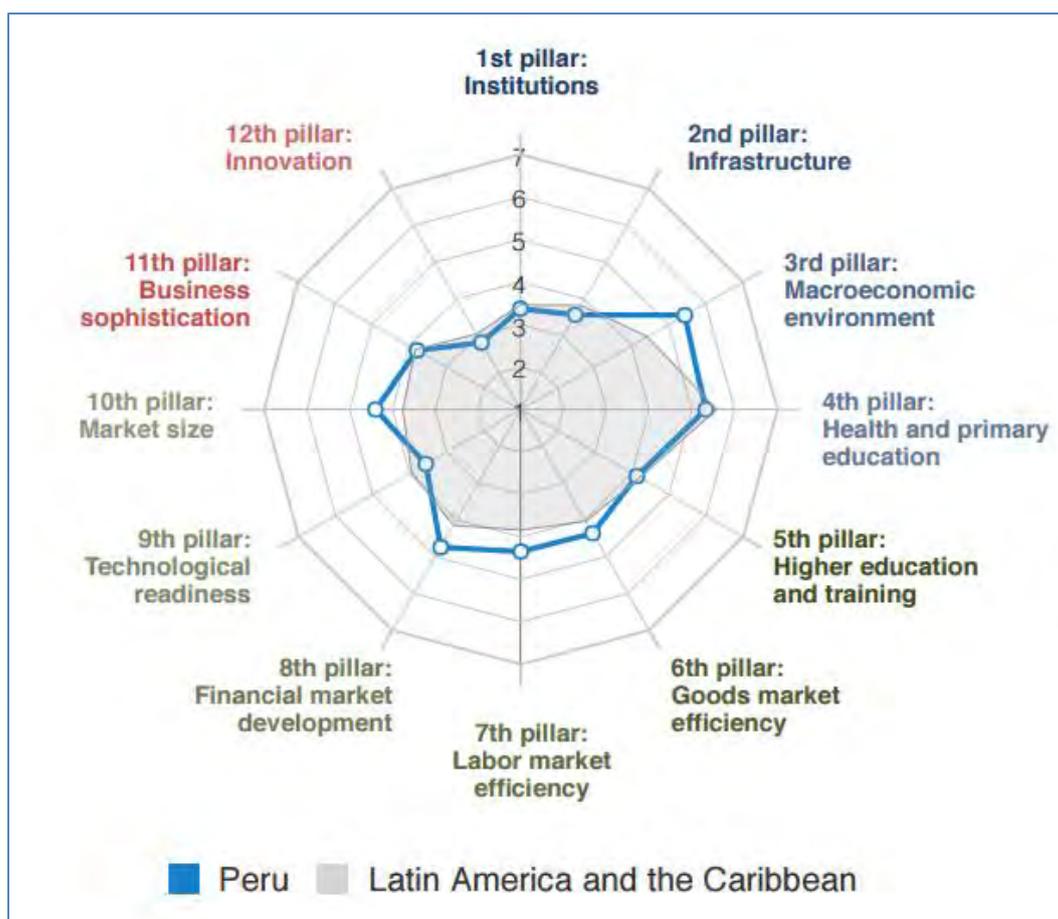


Figura 3. Pilares de la competitividad del Perú frente a América Latina y el Caribe. Tomado de “Informe Global de competitividad 2016-2017,” por World Economic Forum, 2016, p. 94. (http://www3.weforum.org/docs/GCR2016-2017/05FullReport/TheGlobalCompetitivenessReport2016-2017_FINAL.pdf).

Un factor no superado aún en el país que explica en parte los bajos niveles de penetración y densidad en los seguros es el cultural; las empresas del sector tendrán que poner más énfasis y diseñar estrategias para revertir esta situación. Los seguros de vida en el Perú representan una parte minoritaria de la participación de mercado: apenas llegan a un

19%, lo que señala el potencial de crecimiento que se tiene en este tipo de seguros (“Análisis y propuestas estratégicas”, s.f.).

Hofstede (1995) encontró que el nivel de aseguramiento en la economía dependía de la cultura del país y de la aversión al riesgo de las personas. Es así como la educación, la religión y la cultura de un país son factores que pueden determinar el nivel de aseguramiento de la sociedad. Dentro de los factores que transformarán el sector asegurador se tiene que los cambios demográficos, fenómenos meteorológicos, nuevos agentes con más competencia en el sector, incertidumbre económica, cambios en las normas regulatorias, internet y la analítica serán relevantes para este sector (Towers, 2015).

3.2.2. Condiciones de la demanda

En el Perú el crecimiento económico de los últimos años ha permitido un aumento en la intermediación financiera. En los últimos ocho años los activos de la banca múltiple han sufrido un crecimiento importante. Del 2009 a junio del 2017, estos activos sufrieron un crecimiento de 132% pasando de S/ 181 millones a S/ 420 millones (SBS, 2017g). El crecimiento de estos activos se basó primariamente en los créditos corporativos y de medianas empresas que representaron el 58.44% de los créditos totales alcanzando los S/ 138 millones en el 2016 (SBS, 2017h) como se muestra en la Figura 4.

Los servicios financieros han crecido de manera importante en los últimos cinco años: 43% en el caso de las oficinas, 187% en los cajeros automáticos y 481% en los cajeros corresponsales (SBS, 2015). Sin embargo, por el lado de la demanda, se registra todavía un bajo uso de los productos financieros: solo un 29% de los peruanos posee una cuenta de ahorros y, en el ámbito rural, este porcentaje se reduce a un 23%. Esto, sumado a una situación en la cual las iniciativas para facilitar la inclusión financiera se encuentran dispersas en múltiples instituciones, dificulta una adecuada articulación de esfuerzos y recursos por parte del Estado (SBS, 2015). Según las métricas de inclusión financiera del Banco Mundial,

la penetración del sector bancario en el Perú se mantiene muy por debajo de la de sus pares en América Latina. Las mediciones de la banca electrónica y de la tarjeta de crédito son muy bajas, lo que se ha traducido en préstamos a clientes que solo representan el 33.6% del PBI, cómodamente por debajo de muchos de sus pares en América Latina (SBS, 2015).



Figura 4. Banca Múltiple: Créditos por tipo.

Tomado de “Evolución del sistema financiero,” por Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (SBS), 2017h, (<https://intranet2.sbs.gob.pe/estadistica/financiera/2016/Diciembre/SF-2103-di2016.PDF>).

3.2.3. Estrategia, estructura, y rivalidad de las empresas

En la edición 2015 del Microscopio Global, el Perú destaca como el país que ofrece el mejor entorno de negocios para las microfinanzas por octavo año consecutivo y como el país que propicia las mejores condiciones para la inclusión financiera. Es así que destacan altos puntajes en la regulación de pagos electrónicos, la regulación de seguros dirigidos a poblaciones de bajos ingresos, la regulación y supervisión de cajeros corresponsales, mejoras en las reglas de conducta de mercado y el esfuerzo conjunto del sector privado y público destacando la aprobación de la Estrategia Nacional de Inclusión Financiera (SBS, 2015).

La SBS, a través de su marco regulatorio y de supervisión prudencial y de conducta de mercado y acciones de orientación y educación financiera, viene generando las condiciones

necesarias para facilitar un proceso de inclusión financiera responsable para reforzar la estabilidad, integridad y confianza en los sistemas supervisados, con la finalidad de alcanzar un crecimiento económico sostenido e inclusivo. En este sentido, el 21 de julio de 2015 se suscribió el Decreto Supremo N°191-2015-EF que aprobó la Estrategia Nacional de Inclusión Financiera (ENIF), la que fue elaborada por la Comisión Multisectorial de Inclusión Financiera, presidida por el Ministerio de Economía y Finanzas (MEF) e integrada por el Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social (MIDIS), Ministerio de Educación (MINEDU), BCR, Banco de la Nación y la SBS (SBS, 2015). La SBS supervisa 157 empresas del sistema financiero en general, con un saldo de activos que supera los 610 mil millones de soles y con una clara estrategia de continuar apoyando el desarrollo del sistema de prevención y detección del lavado de activos y del financiamiento del terrorismo, así como de mejorar el acceso de la población más vulnerable a productos financieros de calidad (SBS, 2015).

3.2.4. Sectores relacionados y de apoyo

El señor Carlos Orjales, gerente de la Carpeta de Apoyo Macroeconómico de la Secretaría de Estado para Asuntos Económicos de la Confederación Suiza (SECO), señaló que, considerando el crecimiento sostenible del Perú y los constantes desafíos que debe enfrentar, la SECO ha decidido apoyar en el desarrollo económico a través de un sistema de capacitación que permita su inserción en la economía mundial. SECO identifica en la SBS un socio de gran relevancia, cuyas relaciones le vienen permitiendo llevar con éxito las capacitaciones (“SBS y Cooperación suiza”, 2016).

Así también, la superintendente del sistema financiero sostuvo que se creó un convenio entre su institución y el Instituto Nacional de Defensa de la Competencia y de la Protección de la Propiedad Intelectual (INDECOPI), de manera que se permita el intercambio de información entre entidades. INDECOPI informará sobre las quejas recibidas respecto de

las entidades financieras y la SBS informará al Indecopi sobre los eventos que puedan requerir atención de ellos (“SBS e Indecopi”, 2017).

3.3. Análisis del Entorno PESTE

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

La política económica del Perú se asume desde 1990 como una economía de libre mercado (“Nuestra economía”, 2015). Bajo este modelo, el gobierno del Perú promueve la independencia de las principales instituciones que regulan e influyen en su estabilidad económica, como el BCR y la SBS. El BCR es una persona jurídica de derecho público y cuenta con autonomía dentro del marco de su Ley Orgánica. La Ley Orgánica del BCR indica que este es autónomo en el marco de esta ley, tiene patrimonio propio y duración indefinida (Ley Orgánica del BCR, 2010). En el caso de la SBS es una institución autónoma, que cuenta con personería jurídica y de derecho público cuyo ámbito de acción, funcionamiento y atribuciones son establecidos por la Constitución Política del Perú, la Ley General del Sistema Financiero, la Ley del SPP y la ley que regula las competencias, atribuciones y funciones de la UIF (Ley Orgánica del BCR, 2010).

El gobierno actual enfrenta una situación política particular. En las últimas elecciones, realizadas en 2016, la oposición logró el 56% de participación en el Congreso de la República. Esta coyuntura ha desencadenado en una desgovernabilidad que ha generado inestabilidad política y su consecuente impacto en la inversión privada. De continuar esta situación se podría agravar la desaceleración económica, afectando la situación financiera de los bancos. El actual gobierno buscará fortalecer el modelo de crecimiento económico del Perú con inclusión social, aumentando el número y la eficiencia de los programas sociales respaldados por el gobierno, como el Programa de Bienestar Social. Este enfoque de la inclusión social se basa en el entendimiento de que el crecimiento económico es el requisito

previo necesario para el desarrollo social, y que el crecimiento depende de la continua inversión extranjera directa.

Al ser el Perú una economía dependiente de la inversión extranjera, el gobierno sigue enfrentando el problema de cómo estimular el desarrollo extractivo sin causar protestas perjudiciales entre las comunidades afectadas. Es probable que la administración de Kuczynski siga apoyando fuertemente la inversión extranjera, con una intervención estatal mínima, así como expandir petróleo, minería y gas, que han impulsado el crecimiento más reciente, y reducir la carga burocrática de las empresas que buscan emprender actividades de recursos naturales, el tiempo entre las concesiones y el inicio de las actividades de extracción. El gobierno ha anunciado planes para estimular la recuperación económica mediante el aumento del consumo, fomentando la inversión y utilizando el estímulo fiscal para fomentar la formalización del gran sector informal del Perú.

Se ha identificado que las nuevas generaciones, cada vez mejor informadas y conscientes del rumbo económico y legal del país, reconocen los altos niveles de corrupción en sus autoridades, tanto locales como regionales, cuyos niveles en promedio están llegando al 80%. Estos altos niveles de corrupción impactan de manera negativa en el crecimiento del país, lo que se traduce en una disminución del 3% y 4% del PBI. Es muy importante que las nuevas generaciones bien informadas se involucren para remover los pensamientos antiguos y corruptos que aún se encuentran asentados en los altos cargos políticos (Medina, 2017). Según el reporte de la Defensoría del Pueblo, los mayores casos de corrupción están vinculados con Odebrecht y el caso Lava Jato. Año tras año la corrupción se incrementa, dando a entender que no se ha avanzado en prevenir sino solo en aplicar las correcciones (Gutiérrez, 2017).

Adicionalmente, la disminución de la informalidad en el Perú es uno de los grandes retos que los gobiernos deben enfrentar. El Perú tiene un alto índice de informalidad laboral:

durante enero de 2017, la Superintendencia Nacional de Fiscalización Laboral (SUNAFIL) reportó que la informalidad alcanza un 70%, y que además en las empresas que son formales también se tiene un índice de informalidad que alcanza un 25%, lo que impide conseguir empleos justos para una mayor cantidad de ciudadanos (“Informalidad laboral”, 2017). Además, el Centro Nacional de Planeamiento Estratégico (CEPLAN) ha proyectado que el PBI del sector informal del Perú en el año 2030 será 15% y en el año 2050 será aproximadamente el 6% (“CEPLAN: PBI”, 2016). Precisamente estas cifras proyectadas ocasionan que los gobiernos apunten a incentivar y fomentar cada vez más la formalización de las empresas e invitar a que los empresarios locales se formalicen con el fin de generar crecimiento económico. El 1 de enero de 2017 entró en vigencia la Ley del Impuesto a la Renta a través del Decreto Legislativo N° 1258, con la cual el gobierno espera mejorar la correcta deducción de gastos del Impuestos a la Renta (IR) con el fin de que se pueda pagar aminorar el IR a pagar y lograr la devolución de lo pagado en exceso durante el ejercicio anual. Con esta ley lo que se busca es que las personas soliciten sus comprobantes de pagos que les permitan obtener los beneficios esperados, y por otro lado, las empresas se vean en la necesidad de formalizar sus negocios con la finalidad de no perder ingresos (“Estas son las”, 2016).

Por otro lado, dentro de las leyes que regulan las entidades estatales, el 4 de julio de 2013 se promulgó la Ley Servir. Esta ley busca mejorar el desempeño de los servidores públicos a través del principio de mérito y el ordenamiento de las reglas que regulan los deberes y derechos de los servidores (Servir, 2017). Esta ley empezó a implementarse en diversas entidades estatales, teniendo como eje central la meritocracia; sin embargo, buscaba incluir a los servidores públicos de la SBS, lo que originó una discusión para determinar si deberían o no ser excluidos del alcance de dicha ley. La discusión parte del hecho de que la SBS es una entidad autónoma y, por tal motivo, tiene sus políticas internas alineadas a la

estructura organizacional establecida a través de la cual plantea sus objetivos y sus remuneraciones como si se tratase de una entidad privada. Es decir, si los trabajadores de la SBS se acogen a la Ley Servir, permitirían una incursión a su estructura organizacional que haría peligrar la plena autonomía de la entidad con derecho constitucional, por lo que la SBS ha venido apelando para ser excluida. El 17 de agosto se publicó la Ley 30647, la cual señala que el Congreso, BCRP y la SBS son entidades autónomas, y por ende, sus trabajadores se rigen por el régimen laboral de la actividad privada (“Promulgan ley”, 2017), con lo cual se ha logrado preservar la autonomía de la institución. Sin embargo, con esta situación se ha visto que la promulgación de leyes estatales de esta envergadura puede significar una amenaza latente para una de las principales fortalezas de la SBS: su autonomía.

3.3.2. Fuerzas económicas y financieras (E)

La inversión pública cayó 7.5% por la falta de ejecución del gasto, tanto del gobierno nacional como de los gobiernos regionales y locales. Por otro lado, los ingresos fiscales retrocedieron en línea con el bajo dinamismo de la economía, pero también, en parte, porque fueron afectados por las modificaciones tributarias que tuvieron lugar a fines de 2014, de modo que en 2015 dichos ingresos registraron una caída de 4.3% y el déficit fiscal fue equivalente a 2.1% del PBI (SBS, 2015).

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 menores en la región y ha tenido un comportamiento estable debido a la solidez de la economía a pesar de los conflictos sociales de los últimos años. El riesgo país del Perú registrado al 30 de junio del presente año corresponde a la tercera parte del riesgo país promedio de América Latina (“Scotiabank: Riesgo”, 2017). Dentro de las calificaciones que publica Coface (2017), para medir el riesgo país se tiene: A1, calificación

muy baja de riesgo país; A2, bajo riesgo país; A3, bastante aceptable riesgo país; A4, aceptable riesgo país; B significativo riesgo país; C, alto riesgo país; D, muy alto riesgo país; E, extremo riesgo país. Según esto, en Latinoamérica el Perú tiene una calificación de A4 en la evaluación de riesgo país, una calificación de aceptable, al igual que Colombia. Sin embargo, Chile se encuentra con una mejor calificación en comparación con el Perú, con una calificación de A3 (bastante aceptable). Esto se diferencia del riesgo país que presentan Brasil, Ecuador, Bolivia y Paraguay, con una calificación de alta (C), y una calificación extrema (E) en Venezuela. El adecuado riesgo país otorgado por los especialistas ha ayudado a generar las condiciones adecuadas para una mayor inversión extranjera. Esta inversión ha apoyado al crecimiento económico del país en los últimos años, así como también al crecimiento y solidez del sistema financiero.

El Reporte Global de Competitividad, emitido por el WEF, ubica al Perú en el puesto 31 de 138 países en la medición del índice de solvencia de los bancos. En dicho estudio se revisa que Canadá ocupa el tercer puesto y Chile ocupa el noveno lugar, tal como se muestra en la Tabla 4 (WEF, 2016). Este resultado demuestra que el sistema financiero en el Perú es sólido y obedece a las medidas dictadas por la SBS y el BCRP para que los bancos obtengan indicadores claves, como por ejemplo tener niveles de capital óptimos de tal forma que su grado de solvencia aumente y que sea capaz de hacer frente a fluctuaciones negativas en los ámbitos nacional o mundial que puedan presentarse en un futuro cercano (“Solidez de la banca”, 2016). Además, el índice de solvencia ayudará a financiar las prestaciones que se tienen en el transcurso del tiempo, es decir, medirá si el sistema financiero será capaz de hacer frente a todas sus deudas. Por esta razón, el índice de solvencia es importante en la medida en que pueda colaborar con la SBS para la alineación al Comité de Basilea y con estándares internacionales como el WEF, que buscan el crecimiento económico mundial, el cual es perseguido por la SBS para cumplir con su visión.

Después de haber crecido un sólido 3.9% en 2016, las perspectivas económicas del Perú se han oscurecido a raíz del fenómeno El Niño en la costa, que provocó inundaciones y deslizamientos devastadores durante la temporada de lluvias (“Growth dragged down”, 2017). La inflación alcanzó el 3.2% en 2016, tasa que debería caer en 2017 a la meta del 3% del Banco Central. La inflación había crecido en 2015 debido al fenómeno de El Niño, que causó muchos daños en el sector agrícola (“Country risk of Peru”, 2017).

Tabla 4

Ranking de Solvencia Bancaria.

País	Ranking/Puesto
1 Finlandia	1
2 Sudáfrica	2
3 Canadá.	3
4 Nueva Zelandia	4
5 Australia	5
6 Hong Kong	6
7 Chile	9
8 Bolivia	21
9 Colombia	25
10 Perú	31
11 Brasil	38
12 Ecuador	63
13 Argentina	85
14 Venezuela	97

Nota. Adaptado de *Informe global de competitividad 2016-2017*, World Economic Forum, 2016 (http://www3.weforum.org/docs/GCR2016-2017/05FullReport/TheGlobalCompetitivenessReport2016-2017_FINAL.pdf).

A pesar de las amenazas de los desastres naturales y los escándalos de corrupción, en promedio el PBI tuvo un incremento del 0.66% entre 2015 y 2016, tal como se muestra en la Figura 5. Según el Banco Mundial, la economía peruana fue una de las economías con mayor crecimiento de la región y uno de los países a nivel mundial con un crecimiento mayor a 3.4% en el 2016, como se muestra en la Figura 6. El FMI indicó proyecciones de crecimiento donde el PBI del Perú pasará de 3.5% en el 2017 a 3.7% en 2018, alcanzando ser el segundo país en Latinoamérica que lidera el crecimiento (“Las proyecciones de crecimiento”, 2017).



Figura 5. Evolución del Producto Bruto Interno, por trimestres.
Tomado de *Indicadores del PBI*, por INEI, 2017.
(<http://www.inei.gob.pe/>).

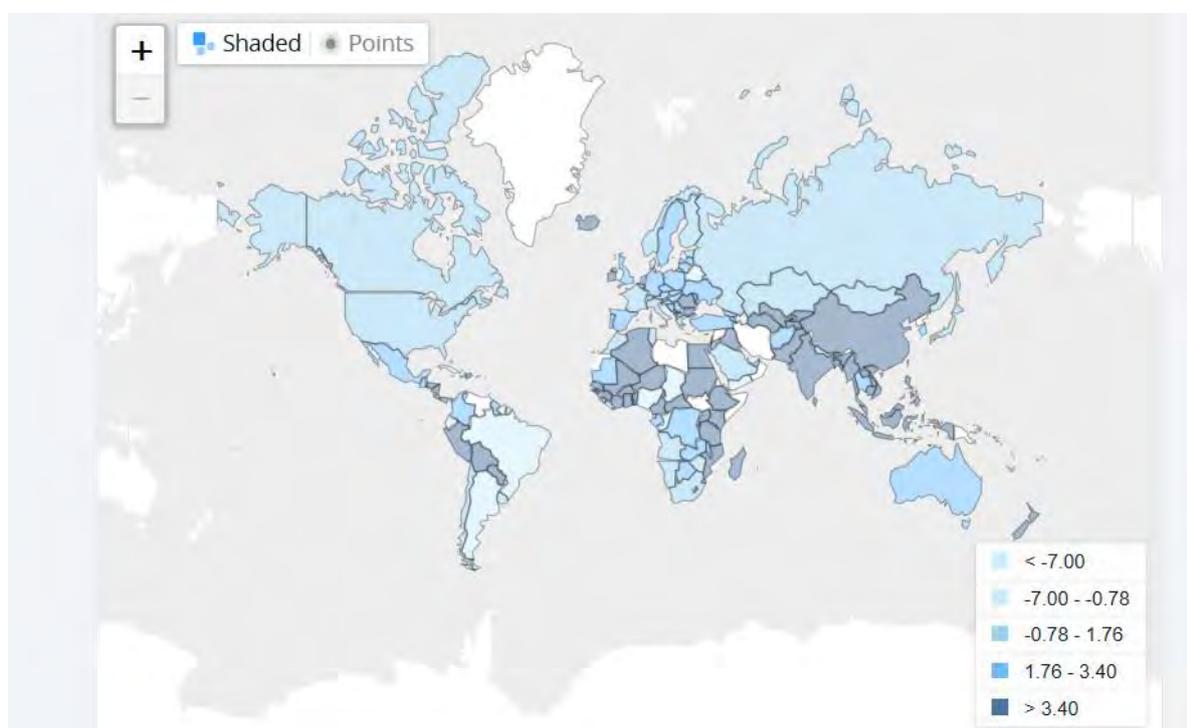


Figura 6. Crecimiento del PBI (% anual)
Tomado de “Datos,” por Banco Mundial, 2017.
(<https://datos.bancomundial.org/indicador/NY.GDP.MKTP.KD.ZG?view=map&year=2016>).

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

La Asociación Peruana de Empresas de Investigación de Mercados (APEIM) publicó en agosto de 2016 que la clase media representa el 33.2% de total de personas del Perú urbano. Es importante analizar el crecimiento de la clase media en el Perú en los últimos años, ya que ha sido uno de los motores del crecimiento económico presentado durante los

últimos años en el Perú. Este crecimiento es favorable, ya que ocasiona que más personas puedan tener mayor acceso al sistema financiero, logrando una mayor inclusión financiera en el país (“Niveles socioeconómicos 2016”, 2016).

En cuanto al triángulo de nivel socioeconómico que existía hace unos años, donde la población se concentraba en la base (niveles D/E), el día de hoy se ve que la parte que se viene ensanchando es la de la clase media, los ingresos mensuales en las familias peruanas fluctúan entre US\$ 6,400 y US\$ 1,129. A partir del año 2013 se presentó un incremento de la clase media debido a la informalidad, pues la clase media pasó de 49.6% a 50.6%, y se proyecta que para el año 2018 estará en 53% producto del crecimiento económico y de la inversión privada (Figura 7) (Quispe, 2015).

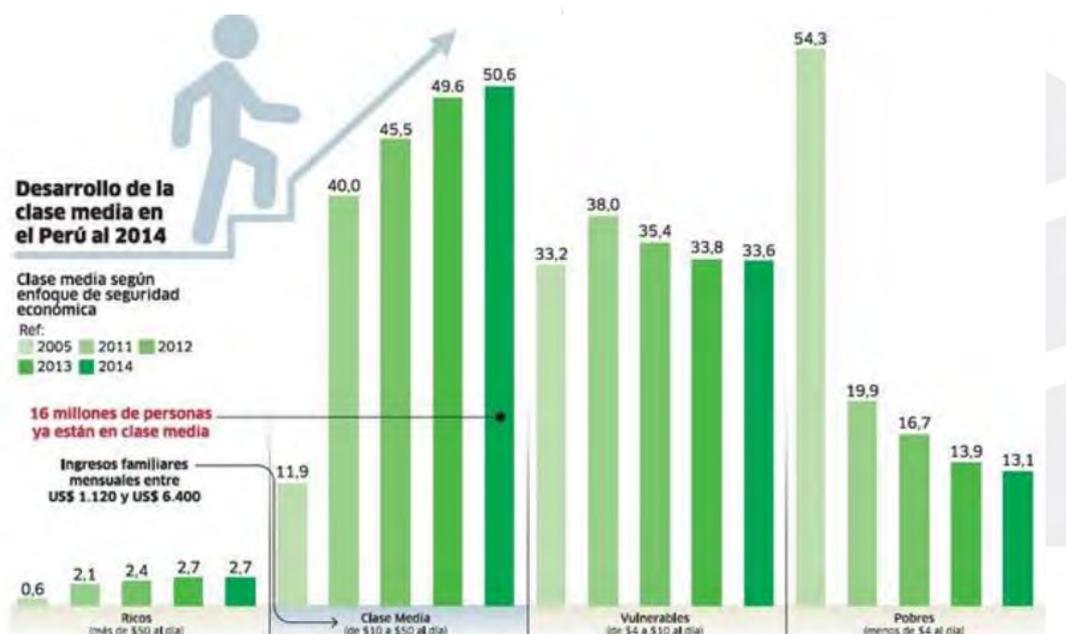


Figura 7. Clase media se ha duplicado en el país.

Tomado de *La República*, 2014.

(<http://larepublica.pe/imprensa/economia/229-328-mil-peruanos-ingresaron-la-clase-media-durante-el-2014>).

Si se revisa el crecimiento por región, en principio se aprecia que el 53% de los 31 millones de peruanos reside en la costa, el 38% en la sierra y solo el 9% en la selva; por esa razón, el análisis de la demografía de Lima como capital es importante. Un estudio de IPSOS

reporta que las clases medias en Lima representan un 68%, en la Figura 8 se muestran los porcentajes por cada nivel socioeconómico (Ipsos, 2016).

Estas cifras son respaldadas por el ranking publicado por la Unidad de Inteligencia de The Economist (EIU) donde menciona las principales ciudades de América Latina con mejores proyecciones de crecimiento de la clase media al 2030. Dentro de esta medición se ubican cuatro ciudades del Perú, entre las cuales mencionan a Lima con un crecimiento de 432%, a Trujillo con un 457%, Arequipa con un 458% y Chiclayo con un 483% (“Cuatro ciudades peruanas”, 2017). Este estudio afirma que la clase media seguirá siendo el motor de la economía en el Perú, y que el Estado debe concentrar sus esfuerzos con la finalidad de brindarle mejores beneficios que permitan continuar con el desarrollo de esta clase social.

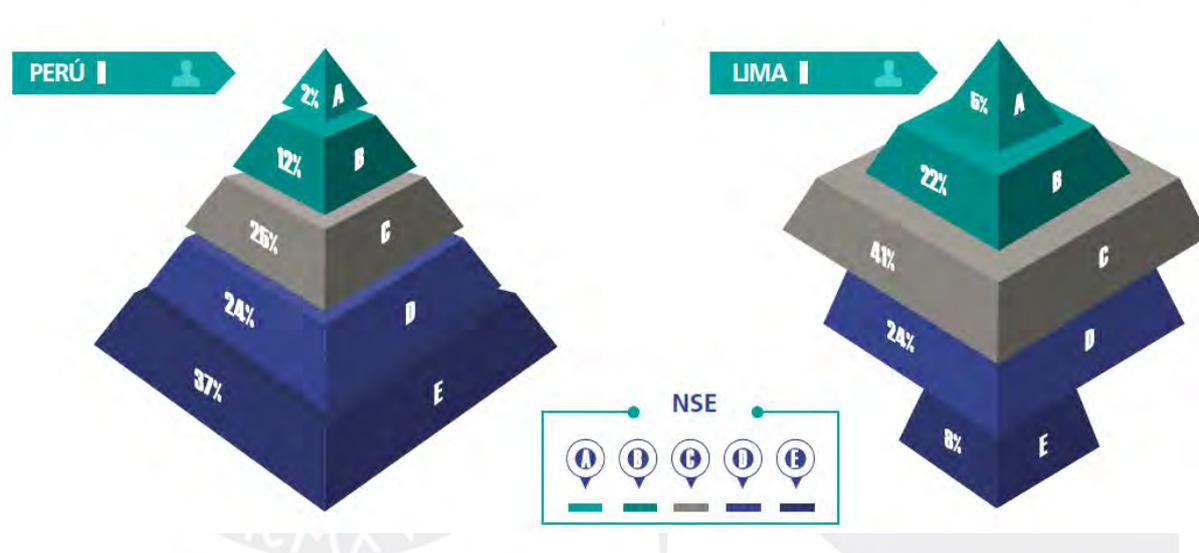


Figura 8. Nivel socioeconómico en Perú y Lima.

Tomado de *Perú 2017: de la informalidad a la modernidad*, por Ipsos, 2016.

(https://www.ipsos.com/sites/default/files/2017-02/Ipsos_Flair_Peru_0.pdf).

Adicionalmente, se puede resaltar que el porcentaje de población económicamente activa ocupada se encuentra concentrado en las regiones del centro y el oriente, tal como se muestra en la Figura 9.

Según la encuesta sobre cultura financiera realizada por la SBS (SBS, 2015), 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.

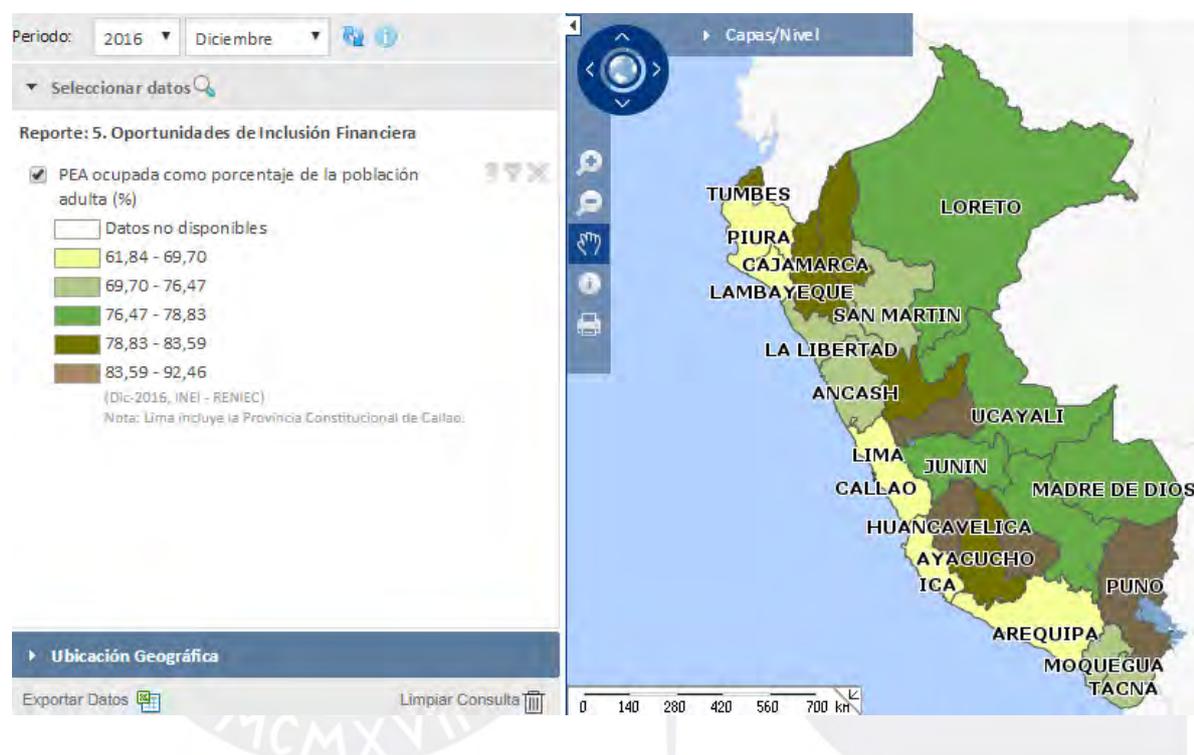


Figura 9. PEA ocupada de la población adulta del Perú.

Tomado de *Oportunidades de Inclusión Financiera*, por Superintendencia de Banca, Seguros y AFP, 2016.

(<http://mapainclusion.sbs.gob.pe/GeoSBS/>).

Lograr promover la inclusión financiera, es uno de los retos más importantes de los países más ricos del mundo, como es el caso de los países que conforman el Grupo de los 20 o G20; el cual es integrado por Argentina, Australia, Brasil, Canadá, China, Francia, Alemania, India, Indonesia, Italia, Japón, México, República de Corea, Rusia, Arabia Saudita, Sudáfrica, Turquía, el Reino Unido, los Estados Unidos y la Unión Europea (UE); estos países representan el 85% de la economía de todo el mundo; por ello la importancia en

poder llevar a cabo un foro anual en el cual se colabore, coopere y consulten los temas más importantes y relevantes del sistema financiero y de la economía mundial. En el G-20 participan los jefes de Estados, jefes de Gobierno, representantes de las Naciones Unidas, del FMI, del Banco Mundial y representantes del Foro de Estabilidad Financiera (“Qué es el”, 2017).

Durante la cumbre del G20 en Seúl, en el año 2010, se creó la Asociación Global para la Inclusión Financiera o *Global Partnership for Financial Inclusion* (GPFI), la cual tiene como compromiso lograr impulsar la inclusión financiera en todo el mundo; a través del incremento del acceso y el uso de los servicios financieros para generar las oportunidades necesarias para todas las personas que actualmente se encuentran excluidas. Entonces, en el Plan de Acción de Inclusión Financiera 2017, el GPFI centra las acciones que los países miembros del G-20 están comprometidos a llevar a cabo para cumplir sus principales objetivos para el desarrollo sostenible. Para ello, 193 países miembros de la ONU se acogieron a la Agenda 2030, en dicha agenda se contempla que la inclusión financiera es el medio a través del cual se podrá disminuir los ratios de objetivos importantes como la pobreza, el hambre, la desigualdad de género y con la cual se asegurará un crecimiento económico importante a nivel mundial. La GPFI juega un papel clave en la promoción de la cooperación internacional en todos los sectores a través de la acción colectiva para promover la inclusión financiera y el apoyo a la agenda 2030 (Global Partnership for Financial Inclusion [GPFI], 2017).

Con lo revisado, el fin de la inclusión financiera es que las personas puedan tener el acceso al uso de servicios financieros, lo cual favorece el consumo del país y, por ende, el crecimiento económico. La inclusión financiera va en aumento, lo que se ve reflejado a través de la medición del ratio del número de créditos/PBI. En 2016 se alcanzó el 38.6% versus el

32.3% del año 2011. Es importante mencionar que los puntos de atención en las regiones fuera de Lima y Callao es donde se registró mayor crecimiento: por cada 100,000 habitantes se registró un valor de 517 puntos de acceso, a diferencia del año 2011, cuyo ratio era de 100 puntos por cada 100,000 habitantes (SBS, 2016). Además, el estudio de Indicadores de Inclusión Financiera de los Sistemas Financieros, de Seguros y de Pensiones, publicado en diciembre 2016, mostró que en cuanto al ratio de depósitos de Banca Comercial/PBI, el Perú se encuentra en la posición seis de los países emergentes de Latinoamérica detallado en la Tabla 2. Este ratio es una de las principales mediciones que toma en cuenta la SBS para medir su crecimiento de la inclusión financiera. Otro ratio que se utiliza para medir la inclusión financiera con base al nivel de bancarización, es el número de cuentas de depósitos abiertas en las instituciones financieras. En los últimos 6 años el número de cuentas de depósitos ha crecido a un ritmo de 12% anual (“Perú: Indicadores”, 2016)

Adicionalmente, en el Perú se viene ejecutando la Estrategia Nacional de Inclusión Financiera (ENIF), elaborada por el Ministerio de Economía y Finanzas (MEF) en conjunto con el BCRP, que está alineada con los intereses del Estado y se enfoca en mejorar e incrementar la inclusión financiera a través de actividades diversas que en su conjunto persiguen este objetivo. Así se espera promover un desarrollo económico cada vez más inclusivo y descentralizado, teniendo como participantes al sector público y privado para ayudar a la estabilidad financiera del país (“Inclusión financiera”, 2017). El ENIF se ha desarrollado bajo tres ejes: acceso, uso y calidad, como se muestra en la Figura 10. Estos ejes reflejan cada una de las dimensiones de la inclusión financiera, para lo cual se determinó la participación de todas las partes interesadas.

Es así como, en febrero de 2014, se creó la Comisión Multisectorial de Inclusión Financiera (CMIF), donde actualmente participan el Ministerio de Economía y Finanzas, el Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social, el Ministerio de Educación, la Superintendencia

de Banca, Seguros y AFP, el Banco Central de Reserva y el Banco de la Nación. La CMIF tiene por finalidad ejecutar y controlar el cumplimiento de la ENIF y conseguir que la inclusión financiera en el Perú continúe creciendo. De esta manera, el Perú se suma a los organismos internacionales como el Banco Mundial y el Fondo Monetario Internacional para poder llevar a cabo diversas políticas públicas coordinadas que incrementen la inclusión financiera. Así, en el estudio de Microscopio Global 2016, realizado por la *Economist Intelligence Unit*, el Perú ocupó el primer lugar, por segundo año consecutivo, como el país con mejor entorno para el desarrollo de la inclusión financiera (“Estrategia nacional”, 2015), lo que demuestra que todos los esfuerzos conjuntos que la ENIF está llevando a cabo en el país están siendo reconocidos internacionalmente y están ayudando al crecimiento del sistema financiero en el país.



Figura 10. Dimensiones de la inclusión financiera.

Tomado de *Portal de inclusión financiera*, por Superintendencia de Banca, Seguros y AFP, 2017.

(<http://www.sbs.gob.pe/inclusion-financiera/categoria/inclusion-financiera/2709/c-2709>).

Por otro lado, en los seis primeros meses del año 2017, el Servicio de Atención al Ciudadano (SAC) recaudó 31,055 reclamos en sus oficinas a lo largo del país, donde el 52.55% de los reclamos fue en Lima y Callao y 47.48% en otras regiones. De la totalidad de reclamos, se refleja un alto porcentaje concentrado en los servicios bancarios y financieros con 13,591 reclamos, lo que representa el 43.8% (Instituto Nacional de Defensa de la

Competencia y de la Protección de la Propiedad Intelectual [INDECOPI], 2017). En la Tabla 5 se muestran los reclamos recibidos a lo largo del país, los que se encuentran concluidos y los que aún están en proceso. Destaca que, al comparar el número de reclamos del segundo con el primer puesto de la tabla, existe un incremento de más del 300%. Según el SAC, en 2016 los reclamos en servicios bancarios y financieros ascendieron a un valor de 25,050, muy por encima del servicio de telecomunicaciones, segundo lugar en reclamos, con un total de 4,501 reclamos (INDECOPI, 2016). También se evidencia que los reclamos presentados asociados a las entidades financieras tienen como protagonista a las tarjetas de crédito, con 14,319 reclamos, equivalente al 57.16% de los reclamos de servicios bancarios y financieros (INDECOPI, 2016).). Con base al reporte de reclamos en Servicios Bancarios y Financieros publicado (INDECOPI, 2016), en el Perú contamos con un total de 25,050 reclamos provenientes de 155 instituciones lo que nos indica una ratio de 162 reclamos por institución, este resultado es muy alto en comparación con Chile el cual con 272 instituciones presenta 25,345 reclamos dando como resultado una ratio de 93 reclamos por institución (SBIF, 2017). Considerando que las estructuras política - económica de Perú y Chile son similares se considera factible disminuir el número de reclamos en los servicios bancarios y financieros. Estas cifras dan indicios de una oportunidad de mejora en este aspecto, pero también resulta alarmante la cantidad de reclamos que se presenta y cómo impacta directamente a la reputación de la SBS como supervisora de los bancos y entidades financieras.

Al analizar la información de los reclamos de los referentes, se encontró que, según SERNAC (Servicio Nacional del Consumidor de Chile), entidad encargada de dar solución a los problemas o quejas presentadas por los clientes y el sistema financiero, en el primer semestre de 2015 con respecto al primer semestre de 2014 se muestra una disminución en los reclamos hacia el sector financiero que representa un 11% de mejora. Dentro de los productos financieros más reclamados se encuentran créditos de consumo, tarjetas de crédito y cuentas

corrientes, los cuales representan el 50% del total de reclamos (Servicio Nacional del Consumidor de Chile [SERNAC], 2017). En la Figura 11 se muestra la evolución de los reclamos en el mercado financiero de Chile, el cual tuvo una disminución del 50% en sus reclamos en el período de 2011 a 2015.

Tabla 5

Reclamos Recibidos en el Perú, según Actividad Económica

Actividad económica	Reclamos recibidos	Reclamos concluidos			En proceso
		Conciliados	No conciliados	Otros	
1 Servicios bancarios y financieros	13,591	5,393	886	6,094	1,218
2 Transporte de pasajeros	3,094	1,239	166	1,453	236
3 Equipos y servicios de telecomunicación	2,594	571	49	1,770	204
4 Servicios educativos y artículos de educación	1,505	554	160	669	122
5 Seguros	1,457	480	151	707	119
6 Electrodomésticos y servicio técnico	1,079	374	99	537	69
7 Automóviles, accesorios, repuestos. y mecánica	718	253	131	277	57
8 Artículos del hogar	578	213	45	273	47
9 Inmuebles, corretaje, alquiler departamentos	404	118	105	151	30
10 Vestido y calzado	373	159	15	162	37
11 Diversión, espectáculos y buffets	261	67	17	128	49
12 Alimentos	252	110	20	109	13
13 Equipos de cómputo	244	96	16	109	23
14 Transporte de carga y mudanza	223	73	19	111	20
15 Servicios turísticos	204	55	33	100	16
16 Servicios de correo y mensajería	179	77	7	77	18
17 Muebles, decoración, carpintería y florería	178	56	5	101	16
18 Hoteles y restaurantes	168	52	19	84	13
19 Artículos de escritorio y oficina	120	53	8	50	9
20 Otras actividades económicas	3,833	1,366	308	1,816	343
Total	31,055	11,359	2,259	14,778	2,659
Porcentaje	100%	36.58%	7.27%	47.59%	8.56%

Nota. Tomado de *Reporte estadísticas institucionales*, por INDECOPI, 2017, p.4. (<http://www.indecopi.gob.pe/documents/20182/1236026/Julio2017.pdf/5fb86259-8d5e-6db2-3855-70cb73701d91>).



Figura 11. Evolución de los reclamos en el mercado financiero de Chile. Tomado de *Reclamos y consultas*, por Servicio Nacional del Consumidor de Chile, 2017. (www.sernac.cl).

3.3.4. Fuerzas tecnológicas y científicas (T)

Actualmente, los clientes tienen acceso a las entidades financieras no solo a través de sus canales tradicionales (sucursales, oficinas), sino también a través de canales digitales como internet y los servicios ofrecidos en los *smartphones*. Esta facilidad permite realizar operaciones desde cualquier lugar y momento, con un ahorro de tiempo importante. Sin embargo, la tecnología y su intención de uso están influenciadas por la experiencia de usuario y la usabilidad de las aplicaciones. Conforme se use más la tecnología, la confianza de los usuarios en estas facilidades se incrementará (Ernst & Young, 2016).

El WEF reconoce dentro de las tecnologías emergentes en 2016 a la tecnología *blockchain*, que realiza transferencia de fondos de una cuenta a otra de forma segura y verificable mediante el uso de técnicas matemáticas y criptografía. A través de esta tecnología, se evitan los intermediarios tradicionales en sus relaciones con los demás, lo que reduce —o incluso elimina— los costos de transacción (Ernst & Young, 2016). El *crowdfunding* es otra de las tecnologías que consiste en una forma de financiamiento colectivo. El doctor Miguel Morachimo resalta la importancia de promover otras formas de financiamiento, considerando que a veces se financien productos que de otra manera no se venderían (Palomino & Rivas, s.f.)

Otra de las nuevas tecnologías es el *bitcoin*, que actúa como moneda virtual y como sistema de verificación de pagos. Con el *bitcoin* no hay comisiones ni cobro por transferir de un lugar a otro. El riesgo del *bitcoin* es que, si no se sabe usar el programa, se puede borrar por accidente la información y se perdería el dinero. Lo cierto es que el *bitcoin* representa muchos peligros, pero a la vez muchos beneficios: el beneficio de una transacción internacional a muy bajo costo e inmediata y la eliminación de una serie de intermediarios, con lo cual se reducen los costos. También se tiene al dinero electrónico, una unidad de valor distinta de la moneda respaldada por un Estado. Dentro de sus beneficios se encuentra la

posibilidad de realizar transacciones (enviar y recibir dinero) de manera mucho más rápida, sin necesidad de tener un banco y con cargos de transferencia son mucho menores (Palomino & Rivas, s.f.). El Organismo Supervisor de la Inversión Privada en Telecomunicaciones (OSIPTEL) ha acreditado a 10 empresas para que brinden el servicio de dinero electrónico en el país. Estas empresas son: el Banco de Crédito del Perú (BCP), BBVA Banco Continental, Interbank, Banco Financiero, Banco GNB, Crediscotia, Financiera Credinka, Caja Municipal de Ahorro y Crédito de Sullana, GMoney y Júpiter Technology Perú (Galarreta, 2016).

Así como estas nuevas tecnologías, existen nuevos modelos de negocio que ofrecen servicios financieros a través de la tecnología de la información, como la *Fintech*. Esta opera a través de internet y aplicaciones móviles, ofreciendo alternativas para realizar transacciones financieras. Es necesario resaltar que la *Fintech*, al operar en internet, enfrenta los mismos riesgos de la seguridad de la información (Ernst & Young, 2016).

Las *Fintech* se han definido en cinco verticales, como se muestra en la Tabla 6 (para mayor información, ver Apéndice A). Según el estudio realizado por el Instituto de Estudios Bursátiles (IEB, 2016), en el uso de las *Fintech* pueden reconocerse dos claras tendencias enfocadas en un ambiente colaborador, a través de la aplicación de programas de interface y otro ambiente denominado competitivo, en el que se ofrecerán soluciones cada vez más innovadoras y especializadas. Asimismo, existe la posibilidad de que aparezcan otras *Fintech* que progresivamente se puedan convertir en grandes bancos *Fintech* y que interconectarán diferentes medios de pago, préstamos e inversiones.

El riesgo de las *Fintech* radica en que muchas de ellas pueden ser objeto fácil de organizaciones criminales que realizan lavado de activos, debido a que estas empresas no realizan seguimiento alguno a sus clientes (Ordaz & Carbajal, 2017). Por ello, actualmente las reguladoras de los sistemas financieros de todo el mundo están orientadas a conseguir la colaboración y regulación de las *Fintech* que participan en su ámbito de acción, ya que, si

bien aún no tienen el poder mayoritario del sistema financiero, en un futuro cercano podrían ser un participante importante dentro del sector financiero. Por ejemplo, España, a junio de 2017 ya contaba con 300 empresas *Fintech* que brindaban empleo a 3,000 personas aproximadamente y se calcula que, durante 2016, estas empresas recaudaron 250 millones de euros en inversiones. Por su parte, Reino Unido recaudó 3,300 millones de euros y actualmente emplean a 135,000 ciudadanos. Los entes reguladores son conscientes de la importancia para el desarrollo de los sistemas financieros y la inclusión financiera que estas empresas originan, por ello se viene desarrollando la implementación inmediata de un marco regulador y de supervisión para las *Fintech* que permita minimizar los riesgos en torno a ellas (Rivas, 2017).

Tabla 6

Grado de Amenaza y Colaboración de las Fintech

Fintech 2016	Grado de amenaza 2015	Grado de amenaza 2016	Grado de colaboración
1 Lending & Crowd Equity	9	7	6
2 Payments & Transactional	7	7	7
3 PFM & Personal Advisory	*	6	8
4 Investment & Wealth Management	*	7	8
5 Blockchain & Bitcoins	8	5.8	8.1

Nota. Adaptado de *III Ranking Anual de Competidores del Sector Financiero*, por el Instituto de Estudios Bursátiles, junio 2016, p.10.

(*) No hay datos.

(<http://www.ieb.es/wp-content/uploads/2016/06/RC3.pdf>)

Este banco de pruebas constará de un marco de regulación inicial por un período limitado de entre seis y 12 meses para revisar su viabilidad; de esta manera se obtiene un proceso de aprendizaje y se puede medirse el posible impacto para continuar con el marco regulatorio ya oficial. Esta medida de la creación del banco de pruebas de las *Fintech* es similar a las establecida en Reino Unido, país que, como ya se revisó, tiene una alta penetración de estas empresas y por lo cual su colaboración y medidas de regulación resultan muy importantes (Veloso, 2017).

En América Latina, las Fintech vienen desempeñando un papel importante. Según un estudio del Banco Interamericano de Desarrollo y Finnovista (2017), existen 703 empresas *Fintech* ubicadas en 15 países de América Latina, liderados por Brasil y México, que son los que tienen un mayor número de *Fintech*, con 230 y 180 respectivamente. Por esta razón, los sectores público y privado de ambos países vienen impulsando el crecimiento del ecosistema *Fintech*, para dinamizar el sistema financiero y continuar con su inclusión. Sin embargo, como contraparte, los entes reguladores de ambos países vienen presentando propuestas regulatorias basadas en las buenas experiencias de países europeos, con la finalidad de hacer frente a estas empresas que vienen en aumento.

Por otro lado, la autenticación de usuarios en los sistemas está empleando mecanismos de seguridad como preguntas clave, uso de token, códigos en mensajes de texto en teléfonos móviles o elementos biométricos. Sin embargo, a pesar de las facilidades que ofrecen los servicios móviles de los *smartphones* para el mayor acceso a las entidades financieras, presentan algunas vulnerabilidades que podrían dar lugar a ciberataques, con riesgo de pérdida de información o dinero para el usuario. Como se puede observar en la Figura 12, la mayor preocupación de los clientes sobre la banca digital es la seguridad (Ernst & Young, 2016).

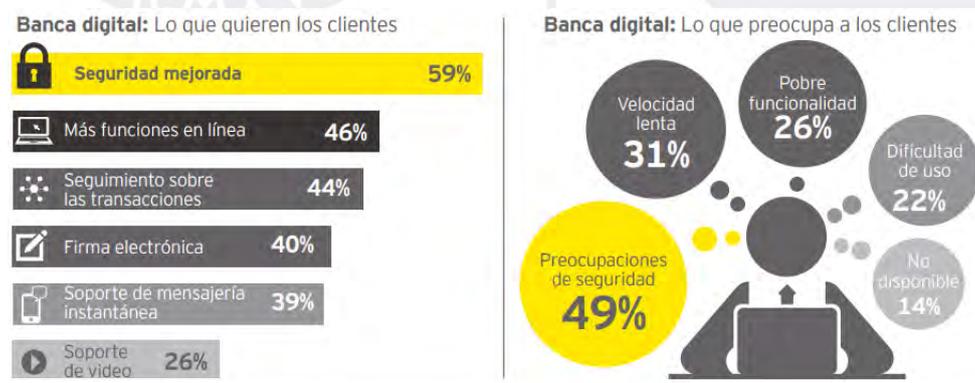


Figura 12. Inclusión financiera: conocer al cliente y sus preocupaciones. Tomado de *Los retos que traen las nuevas tecnologías en el sector financiero*, por Ernst y Young, 2016. ([http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/retos_del_sector_financiero_clab/\\$FILE/EY-retos-nuevas-tecnologias-en-el-sector-financiero-clab.pdf](http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/retos_del_sector_financiero_clab/$FILE/EY-retos-nuevas-tecnologias-en-el-sector-financiero-clab.pdf)).

Para conocer la conducta de los consumidores con relación a internet, se puede mencionar que el Perú ocupa el puesto 100 de 177 países con uso y acceso a internet con base en el índice de desarrollo de las TIC (ver Figura 13). Se identifica que las zonas rurales no presentan conexión a internet en un 81%, a diferencia del sector urbano que, corresponde al 47%. Se puede identificar también que la penetración de internet móvil entre 12% y 25% abarca cuatro regiones (Amazonas, Loreto, Ucayali y Huancavelica); sin embargo, se muestra que existe un crecimiento masivo en Lima, por lo que en el Perú la penetración de internet aún es baja, con solo un 20% (“Penetración de internet”, 2017). En la Figura 14 se puede identificar que en las regiones rurales está ausente la penetración de internet fija, con un porcentaje menor a 10.8% en 10 regiones del país (Cajamarca, Amazonas, Loreto, San Martín, Huánuco, Pasco, Huancavelica, Ayacucho, Apurímac y Puno), así como la región de la selva en conjunto corresponde a la menor penetración de todas las regiones del país. (“Penetración de internet”, 2017).

Por tanto, el grado de penetración de la telefonía móvil alcanzado en el país en materia de banca móvil significa una oportunidad para ampliar el alcance de los servicios financieros.

3.3.5. Fuerzas ecológicas y ambientales (E)

El Perú, por su ubicación geográfica, está expuesto a diversos fenómenos naturales, los cuales al manifestarse ocasionan graves daños en la infraestructura del país y en la población. Por esta razón, el Perú, a través del Instituto Nacional de Defensa Civil, ha implementado el Sistema Nacional de Defensa Civil, con el cual lleva a cabo acciones para hacer frente a los desastres naturales. Esto no ha sido del todo eficiente para la prevención: solo se ha especializado principalmente en la reducción o eliminación; sin embargo, aún queda bastante trabajo por implementar un sistema que nos permita prevenir los desastres naturales (Constitución Política del Perú, 2017). Esta ineficiencia ocasiona pérdidas

económicas para el país, debido a que el gobierno debe asignar recursos para atender este tipo de emergencias y los gastos de reconstrucción, afectando el presupuesto que muchas veces no está provisionado y que tiene consecuencias sobre el déficit fiscal. Durante 2017, el Perú se vio afectado por el fenómeno El Niño (FEN), que azotó el norte del país, perjudicando la economía de ciudades importantes como Piura y Chiclayo. Se calcula que el FEN impactará en la reducción del PBI estimado en 2017, que en un primer momento se estimó en 3.5% y ahora se proyecta a 2%, perjudicando la economía y siendo un factor que impacta en la inflación del país (Lozano, 2017).



Figura 13. Penetración de internet móvil.

Tomado de *La República*, 2015. (<http://larepublica.pe/economia/846653-penetracion-de-internet-en-el-peru>).

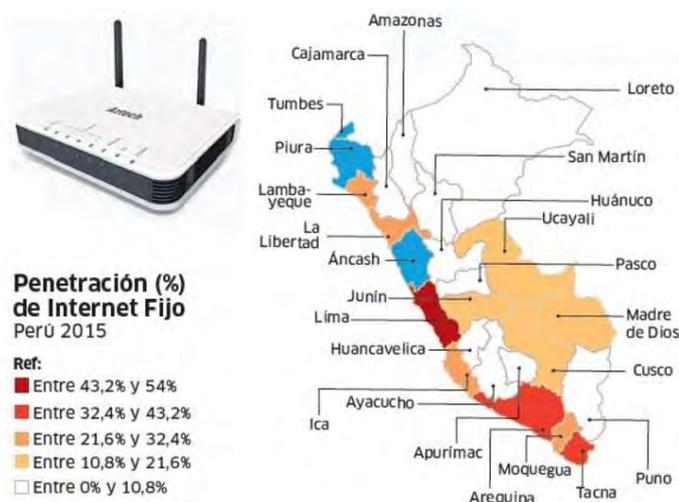


Figura 14. Penetración (%) de internet fijo Perú 2015. Tomado de *La República*, 2015. (<http://larepublica.pe/economia/846653-penetracion-de-internet-en-el-peru>).

En el Perú, el Ministerio del Ambiente fue creado el 14 de mayo de 2008 mediante Decreto Legislativo N° 1013, como ente rector del sector ambiental nacional que coordina los niveles de gobierno local, regional y nacional. 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, permitiendo 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 ecoeficiente, cuya práctica y difusión es deber de los hacedores de política, funcionarios, académicos, empresarios, trabajadores y de la población.

3.4. Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE)

La matriz de evaluación de factores externos se muestra en la Tabla 7.

3.5. SBS y sus Competidores

3.5.1. Poder de negociación de los proveedores

El Organismo Supervisor de las Contrataciones del Estado (OSCE, 2017) es un organismo adscrito al Ministerio de Economía y Finanzas (MEF) que se encarga de ejecutar las políticas nacionales para todas las contrataciones del Estado, con la finalidad de regular y

supervisar las contrataciones que las entidades públicas llevan a cabo en su presupuesto anual. Por tal razón, la SBS se rige por la Ley de Contrataciones del Estado, a través de la cual determina mediante publicaciones de actos públicos los proveedores que requiere para la ejecución de sus gastos operativos. Dentro de los servicios solicitados por la SBS durante 2017 se encuentran licitaciones públicas como la plataforma central de *Backup*, bienes como la adquisición de solución para *streaming* en vivo y diferentes servicios como soporte de softwares para monitoreo de servidores, soporte de *software* de auditoría de cambios en servidores, *focus group* aplicados en Lima Metropolitana y en el resto del país, además de proveedores internacionales donde se requieren cursos como el de usos de fuentes abiertas de información, análisis link y *social network analysis*, o talleres como el de análisis de alertas, de operaciones inusuales y de operaciones sospechosas desde el enfoque basado en riesgos, entre otros. Cada licitación es revisada antes de la compra o servicio contratado por la SBS y se verifica que esté alineado a los intereses y sus operaciones; sin embargo, no se identifica un alto poder de los proveedores, debido a que todos ellos complementan y sirven de apoyo para la SBS, mas no representan una amenaza para la correcta gestión de la organización (“Registro público”, 2017).

3.5.2. Poder de negociación de los compradores

Dada la actividad de la SBS, los compradores estarían definidos como las personas que se encuentran incluidas en el sistema financiero, ya sea como deudores o como ahorristas. La evolución del número de deudores y cuentas de depósitos se muestra en la Tabla 8.

El crecimiento del número de deudores y número de depósitos ha sido importante en los últimos seis años, el crecimiento anual compuesto del número de deudores ha sido de 5.4% y del número de cuentas de depósito de 12%. Este crecimiento ha generado nuevos requerimientos en cuanto a los servicios brindados por el supervisor, principalmente en

cuanto a la transparencia de la información de los costos de los servicios del sistema financiero, así como la resolución de reclamaciones presentadas por los usuarios del sistema bancario. Estas nuevas necesidades vienen siendo atendidas marginalmente, lo que se evidencia en el alto nivel de reclamos realizados ante INDECOPI por los clientes de la banca. A 2016, estos reclamos ascendieron a 25,050 (INDECOPI, 2016). Al ser la SBS la única organización encargada de la supervisión y regulación del sistema financiero, podría ser considerado un monopolio. El poder de los compradores en un mercado monopolístico es reducido, por no decir inexistente.

Tabla 7

Matriz EFE de Superintendencia de Banca, Seguros y AFP

Factores determinantes de éxito	Peso	Valor	Ponderación
Oportunidades			
1 Nuevos modelos de negocio innovadores (FINTECH).	0.10	2	0.20
2 Nuevas tecnologías que permita dar accesibilidad a los servicios financieros a poblaciones que hoy en día no tienen acceso.	0.10	2	0.20
3 El Perú ha sido reconocido por segundo año consecutivo como el país con el mejor entorno en el mundo para la inclusión financiera.	0.16	4	0.64
4 El gobierno actual promueve la independencia de las instituciones reguladoras del sistema financiero.	0.10	3	0.30
5 Bajo nivel de penetración de telefonía móvil.	0.08	3	0.24
6 Índice de solidez de la banca peruana, puesto 31 de 138 países.	0.12	3	0.36
Subtotal	0.66		1.94
Amenazas			
1 Promulgación de leyes que involucren regular a entidades estatales.	0.10	2	0.20
2 Incremento de la corrupción.	0.14	3	0.42
3 Alta vulnerabilidad en la seguridad de las transacciones financieras en internet (ciberseguridad).	0.05	2	0.10
4 Número de reclamos sobre las instituciones bancarias.	0.05	1	0.05
Subtotal	0.34		0.72
Total	1.00		2.66

Nota. Tomado de *El proceso estratégico: un enfoque de Gerencia* (3ª ed. Rev., p. 121) por F.A. D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson.

3.5.3. Amenaza de los sustitutos

La SBS es una institución de derecho público cuya autonomía funcional es constitucional. Sus funciones, objetivos y atribuciones se rigen a través de la Ley General del Sistema Financiero y del Sistema de Seguros y Orgánica de la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (SBS, 2017b). Por tal razón, sus funciones no pueden ser derivadas a otras entidades del Estado, por lo que no se detecta la presencia de sustitutos. Cabe destacar que la regulación y supervisión financiera que realiza la SBS somete a las instituciones financieras a diferentes

requisitos, restricciones y distintas directrices, alineados a la estrategia de la organización para mantener un sistema financiero sólido. Por tal motivo, la independencia y autonomía es importante para realizar una buena gestión. Ello permite demostrar que la SBS es una institución pública y que no tiene entidades paralelas que interfieran en su principal rol de supervisión y regulación de las entidades supervisadas.

Tabla 8

Evolución de los Indicadores de Inclusión Financiera del Sistema Financiero

	Dic-11	Dic-12	Dic-13	Dic-14	Dic-15	Dic-16
1 Número de deudores (miles)	4,899	5,396	5,739	6,032	6,140	6,386
2 Número de cuentas de depósito (miles).	30,627	33,064	37,244	42,645	47,582	53,236
3 Número de deudores por cada mil habitantes adultos	264	286	299	309	310	317
4 Número de deudores (persona natural) respecto de la PEA* (%)	30.72	32.63	34.24	35.96	37.22	38.71
5 Número de tarjeta-habientes** respecto de la población adulta (%)	16.77	17.58	19.50	20.36	20.28	20.25

Nota. (*) Para el cálculo de la PEA se utilizó la información de la Encuesta Nacional de Hogares (ENAHOG) del año 2015 (***) Incluye tarjetahabientes con líneas de crédito utilizadas y no utilizada.

Tomado de Perú: *Indicadores de Inclusión Financiera de los Sistemas, Financieros, de Seguros y de Pensiones*, por Superintendencia de Banca, Seguros y AFP, 2016. (<http://www.sbs.gob.pe/Portals/4/jer/PLANTILLA-REPORTE-INDICADORES/CIIF-dic2016v2.pdf>).

3.5.4. Amenaza de los entrantes

Tal como se menciona en el punto de amenazas de los sustitutos, la SBS es una institución de derecho público cuya autonomía funcional es constitucional; no existiría amenaza de los entrantes considerando que las funciones, objetivos y atribuciones de la SBS se rigen a través de la Ley General del Sistema Financiero y del Sistema de Seguros y Orgánica de la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP.

3.5.5. Rivalidad de los competidores

Por su naturaleza, la SBS no tiene competencia; sin embargo, desde 1998 incorporó dentro de sus políticas las recomendaciones de los acuerdos de Basilea. El comité de Basilea está integrado por autoridades de diferentes países. Estos países están representados por sus bancos centrales y también por la autoridad con la responsabilidad formal de la supervisión

prudencial del sector bancario, cuando no la realiza el banco central (generalmente las superintendencias de bancos o entidades/instituciones financieras).

3.6. SBS y sus Referentes

Luego de revisar las evaluaciones de los sistemas financieros de los países miembros de Basilea otorgados por el FMI, se determinó elegir a la OSFI como referente, por ser calificada como una entidad supervisora altamente efectiva y con un alto grado de cumplimiento de los principios de Basilea (IMF Country Report N° 14/29). En Latinoamérica, se eligió a la Superintendencia de Bancos e Instituciones Financieras de Chile, al representar una de las economías emergentes y ubicarse en el puesto nueve en el mundo y primero en Latinoamérica en el ranking de solvencia (IMF Country Report N° 14/29).

La OSFI es una agencia independiente del gobierno federal que regula y supervisa a más de 400 instituciones financieras reguladas por el gobierno federal y 1,200 planes de pensiones para determinar si están en buenas condiciones financieras y satisfacer sus necesidades (OSFI, 2017). Las instituciones financieras reguladas por el gobierno federal incluyen todos los bancos en Canadá y todas las sociedades fiduciarias y préstamos federalmente constituidas o registradas, compañías de seguros, asociaciones cooperativas de crédito, sociedades de beneficios fraternales y planes de pensiones privados. La OSFI regula, mediante el desarrollo de normas, la interpretación de leyes y reglamentos y la disponibilidad para aprobaciones reguladoras para ciertos tipos de transacciones. También contribuye a la nueva contabilidad, auditoría y normas actuariales. Todo esto debe equilibrar los objetivos de seguridad y solidez a la necesidad de que las instituciones funcionan dentro de un mercado competitivo (OSFI, 2017).

La OSFI es financiada principalmente a través de activos, primas, membresía de servicios financieros y un programa de pago por servicios seleccionados. Una parte muy

pequeña de los ingresos del OSFI se recibe por consignación del gobierno de Canadá para la evaluación actuarial y servicios de asesoramiento relacionados con diversos planes de pensiones y beneficios del sector público (OSFI, 2017). La OSFI publica anualmente sus estados financieros, demostrando transparencia en la información que administra.

La OSFI supervisa, mediante el análisis de las tendencias financieras y económicas, los nuevos problemas que podrían afectar negativamente a las instituciones. Se evalúa la condición financiera de una institución, los riesgos materiales y la calidad de su gobierno, gestión de riesgos y cumplimiento. Cuando se identifican las debilidades, OSFI interviene temprano y trabaja con la dirección ejecutiva, las juntas y los administradores del plan de pensiones para corregir esos problemas (OSFI, 2017).

En 2015 implementó un plan de capacitación de supervisión para asegurar que los supervisores de la OSFI continúen reforzando sus habilidades y conocimientos necesarios para realizar una sólida supervisión del sector financiero. Al mismo tiempo, migró el contenido de su información a un sistema de gestión que garantiza la accesibilidad de la información en el momento que lo necesiten. De la misma forma, implementó una estrategia de seguridad cibernética. La OSFI basa su éxito en el profesionalismo, conocimiento e integridad de sus colaboradores, lo que la convierte en un regulador y supervisor de clase mundial de Canadá.

La Superintendencia de Bancos e Instituciones Financieras (SBIF) fue creada en el año 1925. Es una institución pública autónoma que se relaciona con el gobierno chileno a través del Ministerio de Hacienda. Tiene como mandato legal el supervisar el sistema financiero, y sus principales clientes son los depositantes u otros acreedores (Superintendencia de Bancos e Instituciones Financieras [SBIF], 2017a). A diciembre de 2016, “el total de activos bajo supervisión ascendía a cerca de 325 miles de millones de

dólares, equivalentes a 1.35 veces el PIB de Chile, de los cuales la banca representa el 97.6% del universo bajo fiscalización” (SBIF, 2017b, p.12).

Con respecto a su gestión financiera, no se conoce la utilización real de recursos de la SBIF, dado que no presenta de forma pública los estados financieros por año. En su memoria anual del año 2016, la SBIF solo detalla el total de gastos operacionales, lo que no soporta su principio de transparencia; considerando que las organizaciones de países desarrollados — como la OSFI de Canadá— sí publica sus estados financieros cada año. Se debe considerar la correcta gestión financiera asegura el buen uso de los recursos de la entidad, lo que se ha identificado como un factor clave de éxito para las instituciones supervisoras de los sistemas bancarios.

En lo que respecta a su gestión administrativa, la SBIF viene colaborando con el sistema bancario chileno, y como resultado de ello, se revisa que Chile tiene la mejor solidez de Latinoamérica y ocupa el noveno lugar en el mundo, según el informe de Competitividad del Foro Económico Mundial (FEM). Además, continuando con su objetivo de ser una institución supervisora referente en el ámbito internacional, ha conseguido ser invitado a unirse al Comité de Basilea desde el año 2014 (Ingves, 2014), con lo cual Chile asegura tener exposición internacional y además asegura la adaptación de Basilea III en la regulación bancaria chilena. Esto traerá como beneficios reducir el costo de fondeo internacional, así como fortalecer la estabilidad financiera del país e incrementar la confianza en el sistema bancario (Parrado, 2016). Para llevar a cabo la adaptación a los estándares solicitados por Basilea III, se deberá modificar la Ley de Bancos, que será aprobada durante 2017. Por todo lo indicado, se considera que la gestión administrativa que realiza la SBIF soporta su buena imagen y reputación institucional y forma parte de sus principales factores de su éxito actual.

Con respecto a la interacción de la SBIF en el ámbito internacional, destaca su participación en diferentes foros y capacitaciones con referencia a su gestión de supervisión y

regulación del sistema financiero chileno (SBIF, 2017b). La tecnología dentro de la SBIF también forma parte de sus principales retos, tomando el desafío para adaptarse de forma eficiente y rápida a la revolución digital. Además de identificar la necesidad de incorporar nuevas tecnologías en los servicios financieros bancarios y no bancarios, la posición de la SBIF es la de fomentar que las entidades bancarias deben incursionar en las innovaciones necesarias que aseguren una mayor seguridad y faciliten el desarrollo de los servicios financieros (SBIF, 2017b).

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

Matriz Perfil de Competitividad (MPC). Por su naturaleza, la SBS no tiene competencia, por tanto, la matriz de perfil de competitividad no es considerada en el análisis realizado para la SBS.

Matriz Perfil Referencial (MPR). Esta matriz es una herramienta que permite evaluar a los principales referentes de la SBS. Entre ellos se analizan los factores claves de éxito de los reguladores de los países de Canadá (OSFI) y Chile (SBIF). La matriz de perfil referencial se muestra en la Tabla 9.

Tabla 9

Matriz Perfil Referencial.

Factores clave de éxito	SBS			OSFI		SBIF	
	Peso	Valor	Pond.	Valor	Pond.	Valor	Pond.
1 Autonomía	0.15	4	0.60	4	0.60	4	0.60
2 Gestión financiera y administrativa	0.13	1	0.13	3	0.39	2	0.26
3 Imagen y reputación	0.13	3	0.39	4	0.52	4	0.52
4 Personal altamente calificado y con experiencia	0.13	3	0.39	4	0.52	3	0.39
5 Coordinación con las entidades supervisadas	0.12	1	0.12	4	0.48	1	0.12
6 Transparencia en la información interna	0.15	1	0.15	4	0.60	3	0.15
7 Cooperación y tratados internacionales	0.09	3	0.27	4	0.36	4	0.36
8 Tecnología aplicada a los procesos de supervisión	0.10	2	0.20	4	0.40	3	0.30
Total	1.00		2.25		3.87		3.00

Nota. Tomado de *El proceso estratégico: un enfoque de Gerencia* (3ª ed. rev., p. 132), por F.A. D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson

3.8. Conclusiones

Luego de realizar el análisis del entorno, se identificaron las principales oportunidades que pueden ser aprovechadas por la SBS. Los avances en tecnología y el potencial de penetración de los *smartphones* en la población generan nuevas formas de acceso de la población a los servicios financieros que pueden acelerar el proceso de inclusión financiera. El crecimiento económico de los últimos años ha originado que el sistema financiero se fortalezca y la solidez de los bancos esté en niveles superiores a los exigidos por el regulador. Esta situación puede ser capitalizada por la SBS para asegurar la solvencia futura de las instituciones financieras e implementar estándares de supervisión alineados con los principios de Basilea III. Al realizar el análisis comparativo con entidades supervisoras de países desarrollados, como la OSFI y de la región como la SBIF de Chile, se pueden apreciar diferencias en la transparencia de la información y adecuado uso de los recursos. En cuanto a Chile, este país ha sido recientemente invitado para ser miembro del comité de Basilea. Esta inclusión ha ido acompañada de cambios en la Ley General de Bancos de ese país, que permitirán agilizar la implementación de Basilea III.

Capítulo IV: Evaluación Interna

4.1. Análisis Interno AMOFHIT

4.1.1. Administración y gerencia (A)

La principal autoridad de la SBS es el Superintendente de Banca, Seguros y Administradoras Privadas de Fondos de Pensiones, quien es elegido por el Poder Ejecutivo del Estado. El superintendente cumple con las funciones básicas de planear, organizar, dirigir, coordinar, y evaluar los procesos técnicos de supervisión del sistema financiero, del sistema de seguros y del Sistema Privado de Pensiones; las acciones para la prevención y detección del lavado de activos o financiamiento del terrorismo, así como los procesos administrativos de la institución, con el fin de garantizar el cumplimiento de su misión, objetivos, estrategias y planes de la SBS, en concordancia con el marco legal que le fija la Constitución Política del Perú, la Ley General, la Ley del Sistema Privado de Pensiones y la Ley 27693 (Resolución S.B.S. N° 1906-2016, 2016).

El 17 de agosto de 2016, la comisión permanente del Congreso de la República ratificó la designación de la señora María del Socorro Heysen Zegarra como superintendente de Banca, Seguros y Administradoras Privadas de Fondo de Pensiones. La nueva superintendente es experta en regulación y supervisión de bancos y entidades microfinancieras, y se ha desempeñado como gerente general adjunta de Estudios Económicos de Financiera Confianza de la Fundación BBVA. Además, ha ocupado cargos de alta dirección en el BCR y la CONASEV y ha sido consultora del FMI y el Banco Mundial. (“María del Socorro”, 2016). Con este cambio, la SBS reafirma su postura de contar con personal altamente calificado y con amplia experiencia que soporte su gestión y que ayude a conseguir los objetivos propuestos de la institución.

En la Figura 15, se muestra el organigrama a la fecha de la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP.

institucionales. Además, durante 2015 reportaron la atención de 200 eventos académicos e institucionales, con la asistencia de 10,500 participantes. Las capacitaciones se dan bajo las modalidades individual, institucional, alta especialización y programas de extensión. Destaca que durante 2015 se continuo con el foco de capacitaciones, tanto nacionales como internacionales, han tenido un promedio per cápita de 65 horas y una cobertura del 91% de trabajadores (SBS, 2015), con lo cual la SBS reafirma su compromiso con su capital humano y con la meta de contar con un *staff* de profesionales calificados y con experiencia para apoyar en el cumplimiento de sus objetivos (SBS, 2015).

La SBS también busca consolidar una buena imagen institucional y compartir buenas prácticas internacionales; por ello, ha realizado importantes esfuerzos e iniciativas con la finalidad de profundizar los vínculos de la institución con diversos organismos internacionales, como la Cooperación Suiza (SECO), la Cooperación Alemana (GIZ), el Fondo Monetario Internacional (FMI), el Banco Mundial (BM), la Alianza para la Inclusión Financiera (AFI), la Organización de Estados Americanos (OEA), el Banco Interamericano de Desarrollo (BID), la Fundación Alemana de Cajas de Ahorro para la Cooperación Internacional, el Toronto Centre de Canadá, la Corporación Andina de Fomento (CAF), entre otras (SBS, 2015). Los vínculos que la SBS mantiene con estas instituciones le han permitido consolidar una imagen de institución líder en la región y posicionarse como potencial receptor de la cooperación internacional. Adicionalmente, es importante destacar el acuerdo que la SBS mantiene con el gobierno de la confederación suiza, llamado Programa de Fortalecimiento Institucional Master Plan SBS. Este acuerdo, suscrito en abril de 2013, busca fortalecer y optimizar la gestión institucional de la SBS con el fin de consolidar, mantener e impulsar un marco regulatorio y de supervisión que asegure la sostenibilidad, desarrollo y expansión del sistema financiero, el fomento de la inclusión financiera, la estrategia nacional

de lucha contra el lavado de activos y financiamiento del terrorismo, así como el desarrollo integral y sostenido de sus recursos humanos (SBS, 2015).

Dentro de la misión de la SBS, y dentro de sus objetivos estratégicos, está el promover y facilitar la inclusión financiera. Con este fin, ha desarrollado un portal de inclusión financiera donde se muestran las principales definiciones y estadísticas de la inclusión financiera nacional y de la región. La SBS ha desarrollado acciones enfocadas a incrementar la profundidad de los servicios financieros. Las acciones mencionadas se basan en cinco pilares: (a) un marco regulatorio y de supervisión que vele por la protección de los depósitos de los ciudadanos mediante un sistema financiero estable y sólido, (b) una regulación y supervisión que admita la creación de prácticas de negocios acorde y en línea con la oferta de productos y servicios financieros, la transparencia y la gestión de reclamos, (c) empoderamiento de la población a través de la educación financiera, (d) descentralización de los servicios de educación financiera y atención ciudadana, y (e) liderazgo en la coordinación entre instituciones para proporcionar un proceso de inclusión financiera responsable. En la Figura 16 se muestra gráficamente los pilares mencionados (SBS, 2017d).



Figura 16. La SBS y la inclusión financiera.

Tomado de *Portal de inclusión financiera*, por Superintendencia de Banca, Seguros y AFP, 2017d.

(<http://www.sbs.gob.pe/inclusion-financiera/categoria/acciones-de-la-sbs/2720/c-2720>).

4.1.2. Marketing y ventas (M)

De la misión, funciones y objetivos de la SBS, se puede desprender que sus actividades de marketing y ventas tienen dos objetivos: los intereses del público y la cautela de la estabilidad, solvencia y transparencia de los sistemas supervisados. Bajo estos dos frentes, la SBS ha desarrollado estrategias para poder ser más eficiente en la comunicación, promoviendo las mejores prácticas teniendo como referente las mejores prácticas internacionales. En el frente de las instituciones supervisadas, la SBS está implementado un modelo único de supervisión basado en riesgos que le permita la generación de sinergias, así como la mejora del marco metodológico y las herramientas de supervisión a través de tres proyectos relacionados entre sí: (a) diseñar una propuesta de matriz de riesgos para la determinación del perfil de riesgo de las empresas del sistema financiero que permita centrar los esfuerzos y recursos de supervisión, (b) desarrollar una propuesta de metodología de ciclo supervisor que asegure una planificación efectiva en la supervisión in situ, con guías de calidad, y (c) desarrollar una plataforma de supervisión basada en riesgos en el sistema financiero supervisión extra situ con indicadores y alertas preventivas, según el riesgo de cada entidad (SBS, 2015). La interacción y comunicación con las entidades supervisadas es un factor crítico: en 2015 se efectuaron 99 visitas de inspección a entidades supervisadas. Los procesos de supervisión in situ complementan la función de monitoreo permanente de las entidades del sistema financiero que se realiza a través de la revisión de estados financieros, anexos y reportes, información del entorno y terceros (SBS, 2015). En la entrevista realizada a la intendenta de Banca, S. Aguilar (comunicación personal, 17 de agosto de 2017), se pudo evidenciar la falta de coordinación de la SBS con las entidades supervisadas. La SBS emite las normas necesarias para exigir que los bancos preparen reportes o cambien metodologías de trabajo, fijando tiempos límites sin considerar las implicancias de estos cambios en la operativa de las instituciones financieras.

En cuanto al cliente externo, la SBS busca continuamente ampliar sus canales de atención, mejorar los servicios que ofrece y simplificar los procedimientos de cara al público. En 2015 la SBS ha realizado 155,593 atenciones en todo el país a través de diferentes canales de atención, como se detalla en la Figura 17.



Figura 17. Canales de atención de la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP. Tomado de *Memoria Anual SBS 2015*, por Superintendencia de Banca, Seguros y AFP, 2015. (http://www.sbs.gob.pe/repositorioaps/0/0/jer/pub_memorias/20160908_SBS_Memoria_2015.pdf).

Adicionalmente, la SBS ha incrementado sus módulos atención. En 2015 abrió una nueva oficina para la atención al público en la ciudad de Lima, ubicada en San Isidro, y dos nuevos módulos de atención en las ciudades de Chiclayo y Cajamarca, los cuales, sumados a los ya existentes en las ciudades de Iquitos, Trujillo, Tacna, Ica, Cusco y Moquegua, así como a las oficinas descentralizadas de Arequipa, Piura y Junín, hacen que la Superintendencia tenga presencia en 12 regiones (SBS, 2015).

Por otro lado, la SBS no cuenta con un plan estratégico en marketing que le permita generar ingresos; sin embargo, desde hace unos años se encargó de supervisar la conducta de mercado. Esta tarea comprende la protección al consumidor del sistema financiero, la prevención del lavado de activos y el financiamiento del terrorismo, tareas que implicaron la creación del área de regulación para los procedimientos de supervisión (SBS, 2015).

4.1.3. Operaciones y logística. Infraestructura (O)

La SBS tiene siete macroprocesos: (a) regular, cuyo proceso es emitir normas externas (b) supervisar, cuyos procesos incluyen supervisiones extra situ (evaluación y seguimiento de la información proporcionada, donde verifica cumplimiento de normas e identifica posibles riesgos que impacten en la estabilidad del ente supervisado), supervisiones in situ (inspección, supervisión o verificación de visitas a los entes supervisados), evaluaciones de solicitudes del TUPA y sanciones, (c) analizar y evaluar la información para la detección de lavado de activos y financiamiento del terrorismo (LA/FT), (d) administrar la imagen institucional y las relaciones externas, cuyos procesos incluye atención de requerimientos externos, difusión de la información y administración de eventos externos de la SBS, (e) administrar los recursos, lo que comprende los procesos de administración de recursos humanos, recursos de tecnología de información, recursos financieros y la administración de los juicios de la SBS, (f) administrar la mejora y el cambio, lo que incluye procesos de administración del proceso estratégico y el presupuesto, así como la mejora de procesos y sistema, y (g) investigar y desarrollar estudios técnicos, lo que incluye los procesos de investigar nuevos mecanismos de regulación y supervisión así como estudios de investigación sobre los sistemas supervisados (Directiva S.B.S. N° SBS-DIR-SBS-288-02, 2010). Los cuatro primeros macroprocesos son considerados críticos para la SBS y los tres siguientes son considerados de soporte.

En la Figura 18 se muestra el rol que cumple el organismo regulador del sector financiero en materia de protección al consumidor, y por el cual se pueden identificar los macroprocesos de regulación, supervisión e imagen institucional.



Figura 18. Rol que cumple el organismo regulador del sector financiero.

Tomado de *La protección al consumidor en el Perú y la banca sin sucursales*, Superintendencia de Banca, Seguros y AFP, 2010. (https://www.sbs.gob.pe/repositorioaps/0/0/jer/ddt_ano2010/SBS-DT-002_2010.pdf).

4.1.4. Finanzas y contabilidad (F)

La SBS es una entidad pública cuya finalidad es defender los intereses del público, cautelando la solidez económica y financiera de las personas naturales y jurídicas sujetas a su control, velando para que se cumplan las normas legales, reglamentarias y estatutarias que las rigen (Resolución S.B.S. N°1906-2016, 2016). Como consecuencia de la finalidad de la SBS, el objetivo financiero de la empresa no es la generación de utilidades, sino que su fin es social. La SBS es un organismo financieramente autónomo; la Ley 26702, Ley General del Sistema Financiero y del Sistema de Seguros y Orgánica de la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP, indica que sus ingresos no dependen del presupuesto estatal, sino que se financia mediante la misma actividad de regulación y supervisión a través de contribuciones realizadas a las instituciones supervisadas (“Portal de transparencia”, 2017). La SBS no publica regularmente estados financieros auditados; no obstante, en 2016 publicó sus resultados de gestión auditados por *Deloitte*. En el año 2016, la SBS redujo las tasas de comisiones relacionadas con la supervisión. Las reducciones de esta tasa, sumadas a la disminución de la actividad financiera en ese año, produjeron una merma en los ingresos que tuvo un impacto en los resultados de la organización, la cual incurrió en pérdidas en el resultado del ejercicio 2016, comparado con un superávit de S/ 20’261,944 del año 2015.

Ambos resultados llaman la atención al ser la SBS una institución sin fines de lucro, por lo que el resultado de su gestión debería ser cero (SBS, 2016).

Las principales partidas del estado de gestión de la SBS en 2016 están conformadas por los ingresos tributarios netos, que representan el 88% de los ingresos totales. En cuanto a los gastos, los principales rubros están conformados por gastos de personal (57%) y gastos de bienes y servicios (29%). La incapacidad de la institución para reducir sus gastos fijos provocó el déficit de 2016, ante la disminución de sus ingresos por la reducción de las contribuciones de las empresas supervisadas (ver Apéndice B).

4.1.5. Recursos humanos (H)

El principal activo de la SBS es su recurso humano, por ello la institución tiene políticas establecidas para la capacitación y desarrollo profesional de sus empleados. A la fecha la SBS cuenta con 2,000 trabajadores, de los cuales 174 son funcionarios (SBS, 2015). La gestión de recursos humanos de la SBS se enfoca en su sistema de Gestión del Talento Humano, a través del cual ofrece a sus empleados una línea de carrera profesional, además de fomentar la transferencia del know how de los empleados, promoviendo la movilidad laboral a otras unidades de negocio de la organización (SBS, 2015). Por ende, la SBS ha implementado evaluaciones de habilidades gerenciales y liderazgo para los mejores profesionales de su staff, con lo cual refuerza su objetivo de brindar línea profesional, mejorando las fortalezas y brindando oportunidades para sus empleados. A su vez, la SBS fomenta la integración de su recurso humano a través de actividades recreativas como campeonatos deportivos, eventos de integración, así como planes de salud familiar que brinden programas de estilo de vida saludable, charlas y promoción de la salud, entre otros. Con esto, la SBS asegura que sus empleados se sientan identificados con su cultura organizacional (SBS, 2015).

Es importante destacar que la capacitación de la SBS es una de sus fortalezas: es una organización que se preocupa por la constante capacitación y actualización de los conocimientos de su staff de profesionales. En su *Memoria institucional* (SBS, 2016), la SBS reportó un total de 64 horas de capacitación, con una cobertura de 94% de todos los trabajadores. Actualmente la capacitación se brinda a través de su Centro de Formación, donde enfoca sus cursos a mediano plazo, y para el caso de sus programas se enfoca en capacitaciones inmediatas. Se debe destacar que la SBS se preocupa por mantener constantes alianzas con instructores de prestigiosas universidades peruanas e instituciones de nivel internacional, como la Reserva Federal de Estados Unidos (FED), por lo que profesionales de alto rendimiento perciben a la SBS como una empresa sólida y a la vanguardia y quieren pertenecer a su gestión para desarrollarse profesionalmente (SBS, 2016).

Otra de las fortalezas de la SBS es la experiencia del equipo directivo que la compone. Se puede resaltar lo siguiente:

- *Rubén Mendiolaza Morote*. Superintendente Adjunto de Banca y Microfinanzas, con título de economista por la Universidad del Pacífico y grado de Master of Science in Economics por The Survey University, UK. Presenta una vasta experiencia laboral y ha trabajado más de 18 años en la SBS ejerciendo diferentes cargos, el último de los cuales fue el de superintendente de Banca y Microfinanzas (Mendiolaza, 2017).
- *Carlos Izaguirre Castro*. Superintendente adjunto de seguros, con bachillerato en economía por la Universidad del Pacífico, grado de Magister en Finanzas por la Universidad de Pacífico y grado Master of Business Administration. Cuenta con experiencia en el sector financiero, trabajando como gerente de desarrollo en diviso Grupo Financiero. Actualmente se desempeña en la SBS como superintendente de Banca, Seguros y Administradoras de Fondos de Pensiones del Perú (Izaguirre, 2017).

- *Jorge Mogrovejo González*. Superintendente adjunto de AFP es economista y abogado de la Pontificia Universidad Católica del Perú, con maestría en Gestión de Políticas Económicas de la Universidad de Columbia en Nueva York. Además, ha sido funcionario de SBS desde hace 20 años, como intendente de supervisión bancaria e intendente de riesgo de mercado (“SBS nombra”, 2014).
- *Sergio Espinosa Chiroque*. Superintendente adjunto de la Unidad de Inteligencia, es abogado de la Pontificia Universidad Católica del Perú, con maestría en derecho empresarial económico. Viene trabajando en la SBS desde el año 2001, cuando inició como jefe del Departamento de Regulación y superintendente adjunto de Asesoría Jurídica, por tanto, ha sumado más de 15 años de experiencia profesional (Espinosa, 2017).
- *Mila Guillén Rispa*. Superintendente adjunta de asesoría jurídica, es abogado de profesión, con vasta experiencia y perteneciente al Corporate Governance Development Framework (Guillén, 2017).
- *Mariela Zaldívar Chauca*. Superintendente adjunta de conducta de mercado e inclusión financiera, es abogado de la universidad de Lima y presenta estudios en Syracuse University y Institute Fuer Weltwirtschaft. Presenta un desarrollo profesional como superintendente adjunto de asesoría jurídica en la SBS y Discovery Networks (Zaldívar, 2017).
- *Óscar Basso Winffel*. Superintendente adjunto de Asuntos Internacionales, Capacitación y Comunicaciones, licenciado en economía por la Universidad del Pacífico y MBA en Finance por la Universidad Pontificia Comillas. Óscar se viene desarrollando como docente en la Universidad del Pacífico, tiene siete años de experiencia como financial supervision consultant y actualmente se encuentra desempeñándose como Superintendente Adjunto de la SBS (Basso, 2017).

- *María Elena Quiroz González*. Superintendente adjunto de Administración, es economista de la universidad de Lima y egresada de la maestría en banca y finanzas de la Universidad de Lima. María Elena cuenta con más de 10 años de experiencia en la SBS, siendo sus cargos más representativos como coordinadora ejecutiva de administración y superintendente adjunto de Administración General (Quiroz, 2017).
- *Juan Baba Arima*. Gerente de Planeamiento y Organización, es bachiller de ingeniería industrial de la universidad de Lima, MBA en administración por ESAN y presenta una especialización en coaching por la universidad San Ignacio de Loyola. Presenta experiencia como gerente local por el Ministerio de la Mujer y Desarrollo Social y es jefe de la Unidad de Planeamiento y Organización (Baba, 2017).
- *Igor Sakuma Carbonel*. Gerente de tecnologías de la información, es bachiller en ingeniería de sistemas de la universidad de Lima, MBA por la universidad ESAN y presenta un posgrado en sociología por la Pontificia Universidad Católica del Perú. Tiene una experiencia profesional de más de 14 años en la SBS, donde se desempeña en el área de Organización y Sistemas (Sakuma, 2017).
- *Mario Fernández Ardiles*. Auditor general, es abogado por la Pontificia Universidad Católica del Perú, con vasta experiencia como contralor general de la República y gerente estatal en la contraloría (Fernández, 2017).

4.1.6. Sistemas de información y comunicaciones (I)

La SBS ha reportado la implementación de una nueva plataforma principal de cómputo, la cual se estructura en la infraestructura de comunicaciones, de virtualización, de base de datos institucionales y de equipos que permitan grandes volúmenes de información (SBS, 2015). Lo que busca la SBS es poder optimizar sus sistemas de información y comunicación en la organización, de tal manera que pueda brindar alta disponibilidad en los servicios de tecnología de información y mejorar la capacidad de respuesta. También enfocan

sus recursos en la implementación de equipos de comunicaciones y concentradores de red empresariales de alta velocidad, con los cuales buscan “fortalecer la plataforma de red institucional para soportar las comunicaciones del equipamiento central de base de datos recientemente instalado y las nuevas tecnologías de información implementadas, altamente demandante de datos y contenidos” (SBS, 2015, p.86). Además, la SBS cuenta actualmente con aplicaciones digitales orientadas al público, que apoyan el objetivo estratégico de la inclusión financiera. Entre ellas se encuentran: (a) APP SBS, que abarca el acceso de parte de los usuarios a diferentes servicios del sistema financiero; (b) el programa “Ahorrando SBS”, que ayuda al usuario a tener el control de sus ahorros; (c) el programa “Grandes Ahorradores”, que utiliza la red social Facebook para que los niños aprendan el valor del dinero y la importancia del ahorro; (d) la aplicación “Comisiones”, que se ubica dentro del Portal Web de la SBS y va dirigida a los usuarios para la comparación de las comisiones cobradas por las diferentes entidades financieras, y (e) la aplicación “Reporte de Deudas”, a través del portal web, que permite a los usuarios conocer su situación crediticia en el sistema financiero actualmente (SBS, 2015).

4.1.7. Tecnología e investigación y desarrollo (T)

Con respecto a la investigación y desarrollo, para el acceso a la información, la SBS requiere de diferente software dentro de los cuales se puede mencionar el software ArcGIS, para la gestión de información geográfica, el cual es utilizado por las áreas de la Superintendencia Adjunta de Banca y Microfinanzas (SABM), la Superintendencia de Estudios Económicos (SAEE), la Superintendencia Adjunta de Conducta de Mercado e Inclusión Financiera (SACMIF) y la UIF. Dentro de los principales beneficios que brinda este software se encuentra el análisis comparativo de los avances al acceso y uso de los servicios financieros, así como para diseñar plantillas automatizadas en el software ArcGIS, de forma

tal que la información sea procesada automáticamente para la carga de las presentaciones y estén actualizada a las fechas en las que deseen ser vistas (“Informe técnico”, 2014a).

También se tiene el software IBM i2, utilizado por la UIF para integrar y vincular la información relacionada con el Lavado de Activos y Financiamiento del Terrorismo (LA/FT) (“Informe técnico”, 2015); el software LMS Master Aula, usado por la Superintendencia Adjunta de Administración General (SAAG); la Superintendencia Adjunta de Conducta de Mercado e Inclusión Financiera (SACMIF), y la UIF, utilizada para garantizar la seguridad y protección a través de la capacitación del personal que labora en el Superintendencia. Este software permite dar el soporte necesario para las capacitaciones virtuales y presenciales que se llevan a cabo en la SBS, de modo que colabora con la plataforma microinformática central de la SBS (“Informe técnico”, 2014b).

4.2. Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI)

La Matriz de Evaluación de Factores Internos se detalla en la Tabla 10.

Tabla 10

Matriz EFI de la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP

Factores determinantes de éxito	Peso	Valor	Ponderación
Fortalezas			
1 Autonomía de la organización	0.11	4	0.44
2 Experiencia del equipo directivo y de los directores	0.10	3	0.30
3 Imagen y prestigio de la organización a nivel internacional	0.07	3	0.21
4 Selección, capacitación, y desarrollo del personal	0.10	3	0.30
5 Tratados internacionales de cooperación	0.09	3	0.27
6 Esquema legal adecuado para fines de supervisión	0.09	4	0.36
7 Ingresos independientes del presupuesto estatal	0.11	3	0.33
Subtotal	0.67		2.21
Debilidades			
1 Falta de coordinación con las entidades supervisadas para medir el impacto de nuevas normativas en sus procesos internos	0.08	1	0.08
2 Falta de transparencia en la información para evaluar su gestión, considerando que se trata de una entidad pública	0.09	1	0.09
3 Toma de decisiones concentrada en una sola persona	0.11	1	0.11
4 Ineficiencia financiera, al ser la SBS una organización sin fines de lucro no debería tener superávit ni déficit	0.05	1	0.05
Subtotal	0.33		0.33
Total	1.00		2.54

Nota. Tomado de *El proceso estratégico: un enfoque de Gerencia* (3ª ed. rev., p. 185), por F.A. D’Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson.

4.3. Conclusiones

En conclusión, la principal fortaleza de la SBS son sus recursos humanos. La institución cuenta con políticas de capacitación bien establecidas y tiene su propio centro de formación, que le asegura una oferta de personal calificado. Adicionalmente, ofrecen líneas de carrera y cuentan con convenios internacionales de formación. Por otro lado, la autonomía de la organización, tratados internacionales de cooperación e independencia financiera son fortalezas que le permiten realizar adecuadamente su función como supervisor. Sin embargo, en cuanto al manejo financiero, se evidencia una ineficiencia en el control de los gastos, mostrando en su estado de gestión inestabilidad en los resultados, generando superávit en él 2015 y déficit en 2016, más aún si consideramos que sus resultados deberían ser cero, al ser una organización sin fines de lucro.

En la estructura organizacional, se puede apreciar la carencia de un gobierno corporativo, evidenciado la concentración en la toma de decisiones por el superintendente como máxima instancia de la estructura organizativa. En cuanto a los procesos de supervisión, no se han encontrado evidencias de una coordinación con las entidades supervisadas que permita trabajar en conjunto y mitigar el impacto de las normas emitidas por la SBS en los procesos y actividad normal de las instituciones bancarias. Sobre el rol de protección al consumidor, la SBS no está facultada a resolver reclamaciones del público sobre las entidades supervisadas, lo cual debería ser evaluado, al ser la SBS la organización más entendida en este tipo de reclamos.

Capítulo V: Intereses de la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP, Objetivos de Largo Plazo

5.1. Intereses de la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP

Los intereses organizacionales se han definido alineados al cumplimiento de la visión. Con base en los intereses definidos, se propondrán los objetivos de largo plazo. La suma de estos objetivos permitirá alcanzar la visión establecida. La visión establecida para la SBS es: Al 2027 ser un referente de las instituciones supervisoras y reguladoras de sistemas financieros en el mundo. A partir de esta visión, se han establecido los siguientes intereses organizacionales para la SBS:

- Cumplimiento de los estándares exigidos por Basilea
- Solvencia del sistema financiero
- Reputación institucional
- Incremento de la inclusión financiera

5.2. Potencial de la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP

Del análisis efectuado de la SBS, se puede concluir que la principal ventaja de la organización es la experiencia y capacidad del personal. La SBS cuenta con su propia escuela de capacitación, que le permite contar con el personal idóneo para los fines de supervisión. Otra ventaja es la autonomía de la institución y adecuado esquema legal. La SBS cuenta con una reputada imagen en el exterior, lo cual le ha permitido generar importantes acuerdos internacionales de cooperación que le permiten compartir buenas prácticas, innovaciones tecnológicas y mejoras en los procesos de supervisión.

En cuanto a las principales desventajas obtenidas del análisis realizado, podemos mencionar la falta de coordinación entre la SBS y las entidades supervisadas, así como la inexistencia de un departamento que promueva la importación de nuevas tecnologías y modelos de negocios financieros virtuales que aporten a la inclusión financiera. La SBS debe

preocuparse por la transparencia de la información interna, publicando estados financieros auditados, así como las calificaciones de las auditorías realizadas por el FMI. En cuanto a los resultados financieros, la SBS debe velar por el adecuado control de los gastos e ingresos para que los resultados de la organización sean acordes con una empresa sin fines de lucro.

Tomando en cuenta las debilidades mencionadas anteriormente, la incorporación de un Buen Gobierno Corporativo (BGC) ayudaría a mitigar y mejorar las desventajas mencionadas. El BGC se puede definir como la correcta asignación de responsabilidades y poderes entre el Directorio, la administración de la empresa y sus propietarios. El BGC es una disciplina empresarial necesaria para asegurar una interacción estable y productiva entre los miembros de cualquier organización. La transparencia y la rendición de cuentas son ingredientes esenciales de una buena de las organizaciones (Bernal, Oneto, Penfold, Schneider & Wilcox, 2012). El BGC también puede practicarse en empresas y organizaciones estatales, estas empresas y organizaciones deben ser referentes de los principios y prácticas de BGC para fortalecer sus capacidades, tanto institucionales como gerenciales, así como para consolidar la transparencia y efectividad de su gestión (Bernal et al., 2012).

Los principales participantes de una empresa, bajo la definición de BGC serían:

- Los propietarios e inversionistas que financian el negocio.
- Los ejecutivos, gerentes y empleados que administran el negocio e implementan las políticas y estrategias.
- El Directorio, cuyas principales funciones son: (i) representar los intereses de los propietarios, (ii) supervisar y brindar asesoramiento estratégico a la dirección ejecutiva, (iii) establecer políticas que apoyen el objeto social, y (iv) cumplir con su deber legal de actuar en el mejor interés de la empresa.

Los participantes mencionados conforman el triángulo de BGC. La adecuada interacción entre las partes de este triángulo se muestra en la Figura 19.

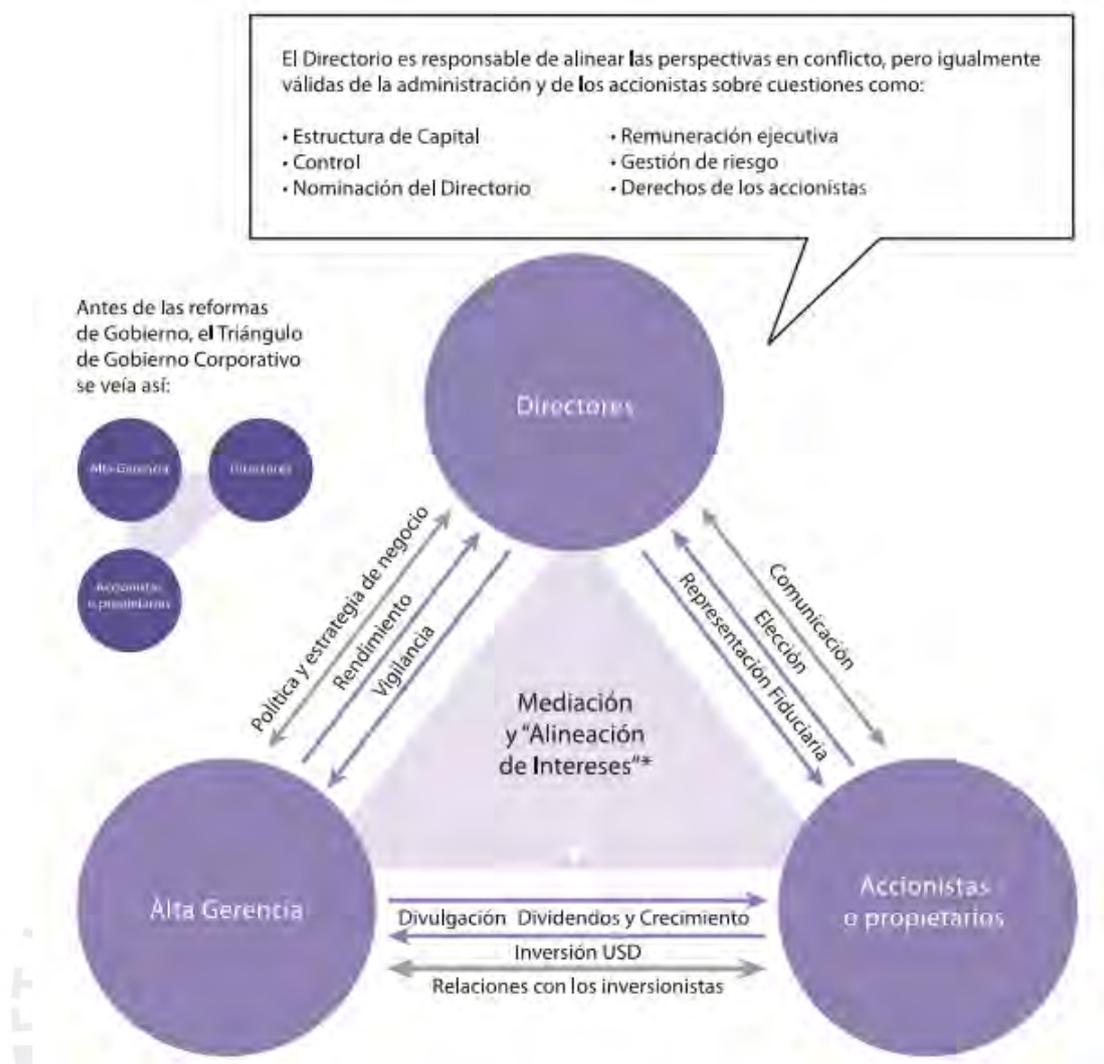


Figura 19. Triángulo de gobierno corporativo.

Tomado de *Gobierno corporativo en América Latina*, por Bernal et al, 2012, p. 15.

(<http://www.oecd.org/daf/ca/secondmeetinglatinamericasoenetworkcafwhitepaperspanish.pdf>).

El BGC, para una empresa o institución pública, comienza con clasificar a la empresa u organización según los indicadores económicos, sociales u operacionales según detalle:

- Objetivos de política pública.
- Provisión de servicios públicos (por ejemplo, agua, electricidad, gas, etc.).
- Provisión de bienes o servicios requeridos por el Estado (por ejemplo, los proveedores militares).
- Producción de ingresos para el Estado y competencia con empresas privadas.

La relación de las expectativas económicas y enfoque de GE, según la actividad de la empresa u organismo corporativo, se puede apreciar en la Figura 20.

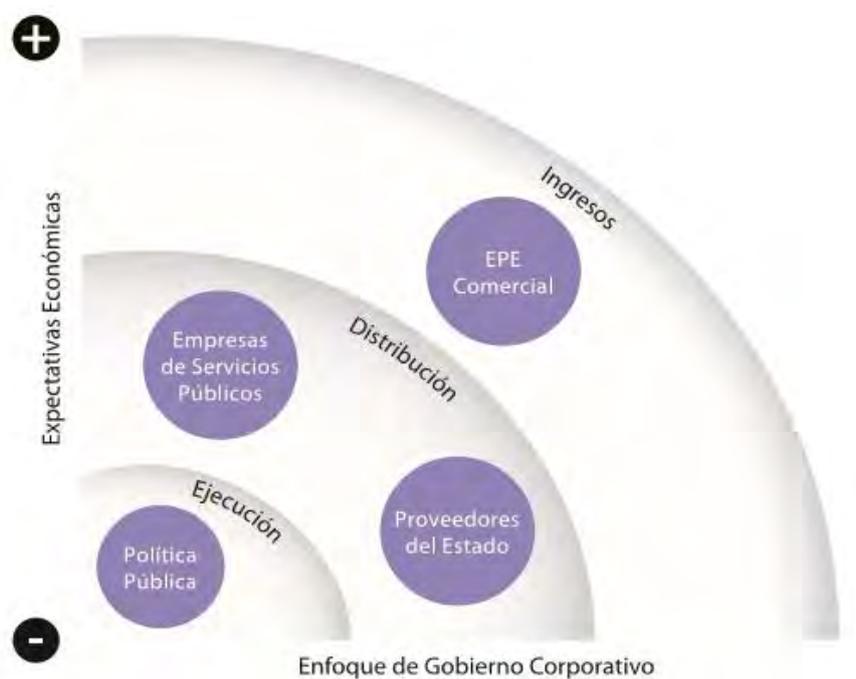


Figura 20. Clasificación básica de empresas de propiedad estatal.

Tomado de *Gobierno corporativo en América Latina*, por Banco de Desarrollo de América Latina, 2012, p. 25.

(<http://www.oecd.org/daf/ca/secondmeetinglatinamericasoenetworkcafwhitepaperspanish.pdf>).

Las empresas estatales se enfrentan al desafío de alinear el buen manejo de recursos con los objetivos públicos y sociales encargados por el gobierno. Existen dos enfoques para lograr un BGC en las empresas públicas: el enfoque basado en principios del modelo cumpla o explique, y el enfoque legislativo, este último demasiado rígido y basado en un marco normativo altamente prescriptivo e inflexible (Bernal et al., 2012). Por otro lado, el BGC basado en principios (ver Apéndice C) incorpora las recomendaciones particulares de los gobiernos y permite una mayor flexibilidad en el cumplimiento del BGC, alineado con el propósito y contexto de la organización o empresa estatal. Las organizaciones públicas deben ser las más preocupadas en velar por un buen manejo de la transparencia y una adecuada gestión financiera. La incorporación de BGC en el organigrama de la SBS servirá para

alcanzar estándares internacionales en el manejo de la transparencia y resultados financieros que le permitan cumplir su visión.

5.3. Principios Cardinales de la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP

5.3.1. Influencia de terceras partes

La SBS interactúa con las entidades supervisadas como los bancos, las financieras, cajas municipales, cajas rurales, edpymes, empresas de seguros y fondo de pensiones. Además, interactúa también con entidades del Estado, con quienes actúa de forma transversal para actividades en común como el BCRP, el MEF, Banco de la Nación, Indecopi, el Congreso de la República, entre otros. Por último, se relaciona con entidades internacionales como el FMI y el Comité de Basilea. Con todos los organismos institucionales mencionados, existen intereses en común para trabajar de forma conjunta en diferentes acciones que se requiera implementar para crear un sistema financiero peruano sólido y que sea reconocido internacionalmente. Por ello, siempre será importante evaluar los impactos de posibles alianzas que la SBS realice con otras entidades, y en su calidad de entidad autónoma, la SBS tiene la capacidad de establecer normas que lleven a una regulación y supervisión más eficiente del sistema financiero peruano, lo que será de gran ayuda para conseguir eficiencia en su operación y acercarse a su visión.

5.3.2. Lazos pasados y presentes

Si se revisan los lazos pasados y presentes de la SBS, será importante mencionar que actualmente interactúa con el BCRP y el MEF en el marco de la ejecución de la Estrategia Nacional de Inclusión Financiera (ENIF), la cual ha servido para un trabajo en conjunto que proyecta una mayor inclusión financiera en el Perú para el 2021.

5.3.3. Contrabalance de los intereses

Al no contar con un competidor directo, la SBS no realiza un marcado contrabalance de los intereses. Sin embargo, si se llevan a cabo alianzas gubernamentales o institucionales,

la SBS es responsable de poder alinear sus intereses con el de la otra parte con el fin de evitar en todo momento un posible conflicto de intereses.

5.3.4. Conservación de los enemigos

La SBS, al no tener competidor directo, se reta a sí misma para medirse constantemente con estándares internacionales y, de esta forma, ser más competitiva en los ámbitos regional y mundial. Actualmente está enfocada en alinearse con los estándares que el Comité de Basilea propone, y de esta manera poder acercarse a su visión.

5.4. Matriz de Intereses de la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (MIO)

La matriz de intereses organizacionales se describe en la Tabla 11.

Tabla 11

Matriz de Intereses Organizacionales

Interés organizacional	Intensidad del interés		
	Vital	Importante	Periférico
1 Cumplir con los estándares exigidos por Basilea	FMI Comité Basilea	Entidades supervisadas BCR	Clientes
2 Solvencia del sistema financiero	Entidades supervisadas BCR	FMI Clientes	
3 Reputación institucional	Clientes BCR	FMI	Entidades supervisadas
4 Incremento de la inclusión financiera	Clientes Estado	Entidades supervisadas	FMI

5.5. Objetivos de Largo Plazo

Los objetivos de largo plazo para la Superintendencia de Banca, seguros y AFP son los siguientes.

- **Objetivo de largo plazo 1.** En 2027, la SBS habrá adoptado en su totalidad los estándares internacionales de Basilea III. Al 2016 se tiene implementado Basilea II.

- **Objetivo de largo plazo 2.** Incrementar la inclusión financiera, medido por el número de cuentas de depósitos. Para 2027, el número de cuentas de depósitos en las entidades financieras será de 185,000. En 2016 fue de 53,000.
- **Objetivo de largo plazo 3.** Para 2027, los reclamos del público sobre las entidades supervisadas serán de 15,000. En 2016 se encuentra en 25,050 reclamos.
- **Objetivo de largo plazo 4.** En 2027, la SBS tendrá un cumplimiento del 90% de los principios de gobierno corporativos. En 2017, la SBS no cuenta con gobierno corporativo.
- **Objetivo de largo plazo 5.** En 2027, la SBS habrá establecido en un 100% el marco legal para las nuevas tecnologías financieras (FINTECH) en el Perú. En 2017 no existe ningún marco regulatorio.

5.6. Conclusiones

Las ventajas de la SBS analizadas en el presente capítulo permitirán que la SBS logre sus intereses organizacionales, los cuales están alineados con el cumplimiento de su visión. Las fortalezas que posee le permitirían alcanzar los objetivos de largo plazo planteados. Los cumplimientos de estos objetivos de largo plazo lograrán posicionar a la SBS como un referente mundial de la supervisión, ya que están alineados con las prácticas de los referentes de supervisión, el incremento de la inclusión financiera y la solvencia de los bancos supervisados. Existe potencial para que la SBS implemente buenas prácticas de gobierno corporativo que le permitan mitigar las desventajas encontradas en el análisis interno. Por otro lado, las relaciones de la SBS con terceras partes, como Basilea, FMI y entidades supervisadas, son claves para el cumplimiento de los intereses organizacionales planteados.

Capítulo VI: El Proceso Estratégico

6.1. Matriz de Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas (MFODA)

La Matriz FODA es una herramienta de análisis que combina fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas para establecer estrategias que permitirán lograr la visión de la SBS. Las estrategias establecidas consideradas en su mayoría intensivas se muestran en la Tabla 12.

- **E1.** Dar la regulación necesaria para generar confianza en los nuevos modelos de negocios (FINTECH) que incrementen la inclusión financiera
- **E2.** Realizar campañas informativas y difusión en el portal de educación financiera de la SBS sobre el uso del dinero electrónico.
- **E3.** Establecer e implementar el marco regulatorio y operativo necesarios para cumplir los estándares de Basilea III.
- **E4.** Aprovechar los tratados internacionales de cooperación para adoptar buenas prácticas en la resolución de reclamos en el mercado.
- **E5.** Incrementar el número de tratados internacionales que permitan adoptar las mejores prácticas de capacitación y selección de personal.
- **E6.** Cooperar con las entidades supervisadas para trabajar en forma conjunta el probable impacto de sus estrategias en la regulación vigente.
- **E7.** Fortalecer la capacidad de anticipar y responder a los riesgos y oportunidades de las nuevas tecnologías en el sistema financiero.
- **E8.** Cumplir con indicadores de gestión que lleven al uso y aplicación de buenas prácticas de gobierno corporativo
- **E9.** Implementar accountability a través de la publicación de calificaciones realizadas por el FMI y los estados financieros auditados.

Tabla 12

Matriz de Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas

		Fortalezas		Debilidades	
		1	Autonomía de la organización	1	Falta de coordinación con las entidades supervisadas para medir el impacto de nuevas normativas en sus procesos internos
		2	Experiencia del equipo directivo y de los directores	2	Falta de transparencia en la información para evaluar su gestión, considerando que se trata de una entidad pública
		3	Imagen y prestigio internacional de la organización	3	Toma de decisiones concentrada en una sola persona
		4	Selección, capacitación, y desarrollo del personal	4	Falta de propuestas de regulación ante los nuevos modelos de tecnología financiera (FINTECH)
		5	Tratados internacionales de cooperación		
		6	Esquema legal adecuado para fines de supervisión		
		7	Ingresos independientes del presupuesto estatal.		
Oportunidades		FO. Explote		DO. Busque	
1	Nuevos modelos de negocio innovadores (FINTECH)	FO1	Dar la regulación necesaria para generar confianza en los nuevos modelos de negocios (FINTECH) que incrementen la inclusión financiera	DO1	Cooperar con las entidades supervisadas para trabajar en forma conjunta el probable impacto de sus estrategias en la regulación vigente.
2	Nuevas tecnologías que permita dar accesibilidad a los servicios financieros a poblaciones que hoy en día no tienen acceso.		(F1,F2,F5,F6, O1,O3,O5)		(D1,O4,O6)
3	El Perú ha sido reconocido por segundo año consecutivo como el país con el mejor entorno en el mundo para la inclusión financiera	FO2	Realizar campañas informativas y difusión en el portal de educación financiera de la SBS sobre el uso del dinero electrónico	DO2	Fortalecer la capacidad de anticipar y responder a los riesgos y oportunidades de las nuevas tecnologías en el sistema financiero.
4	El gobierno actual promueve la independencia de las instituciones reguladoras del sistema financiero		(F1,F2,F5,F6, O2,O3,O4,O6)		(D4,O1,O2,O3)
5	Bajo nivel de penetración de telefonía móvil	FO3	Establecer e implementar el marco regulatorio y operativo necesarios para cumplir los estándares de Basilea III	DO3	Cumplir con indicadores de gestión que lleven al uso y aplicación de buenas prácticas de gobierno corporativo
6	Índice de solidez de la banca peruana, puesto 31 de 138 países		(F1,F2,F3,F6,F7,O4,O6)		(D3,O4)
Amenazas		FA. Confronte		DA. Evite	
1	Promulgación de leyes que involucren regular a entidades estatales	FA1	Aprovechar los tratados internacionales de cooperación para adoptar buenas prácticas en la resolución de reclamos en el mercado financiero.	DA1	Implementar accountability a través de la publicación de calificaciones realizadas por el FMI y los estados financieros auditados
2	Incremento de la corrupción		(A4,F1,F3,F6)		(D2,A1,A2)
3	Alta vulnerabilidad en la seguridad de las transacciones financieras en internet (Ciberseguridad)	FA2	Incrementar el número de tratados internacionales que permitan adoptar las mejores prácticas de capacitación y selección de personal		
4	Número de reclamos sobre las instituciones bancarias		(F4,A1,A2,A3)		

Nota. Adaptado de *El proceso estratégico: un enfoque de Gerencia* (3ª ed. rev., p. 270) por F.A. D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson.

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

La Matriz PEYEA se detalla en la Tabla 13.

Tabla 13

Matriz de la Posición Estratégica y Evaluación de Acción

Posición estratégica externa		Posición estratégica interna	
Factores determinantes de la fortaleza de la industria (FI)		Factores determinantes de la ventaja competitiva (VC)	
1. Potencial de crecimiento	5	1. Participación en el mercado	
2. Potencial de utilidades		2. Calidad del producto	5
3. Estabilidad financiera	5	3. Ciclo de vida del producto	
4. Conocimiento tecnológico	3	4. Ciclo de reemplazo del producto	
5. Utilización de recursos	4	5. Lealtad del consumidor	3
6. Intensidad de capital	5	6. Utilización de la capacidad de los competidores	5
7. Facilidad de entrada al mercado		7. Conocimiento tecnológico	3
8. Productividad/utilización de la capacidad	5	8. Integración vertical	4
9. Poder de negociación de los productores		9. Velocidad de introducción de nuevos productos	2
Promedio =	4.50	Promedio - 6 =	-2.33
Factores determinantes de la estabilidad del entorno (EE)		Factores determinantes de la fortaleza financiera (FF)	
1. Cambios tecnológicos	3	1. Retorno en la inversión	
2. Tasa de inflación	5	2. Apalancamiento	
3. Variabilidad de la demanda	5	3. Liquidez	5
4. Rango de precios de productos competitivos		4. Capital requerido versus capital disponible	1
5. Barreras de entrada al mercado		5. Flujo de caja	5
6. Rivalidad/presión competitiva		6. Facilidad de salida del mercado	
7. Elasticidad de precios de la demanda		7. Riesgo involucrado en el negocio	
8. Presión de los productos sustitutos	5	8. Rotación de inventarios	
		9. Economías de escala y de experiencia	4
Promedio - 6 =	-1.50	Promedio =	3.75
$X = FI + VC$	2.17	$Y = EE + FF$	2.25

Nota. Adaptado de *El proceso estratégico: un enfoque de Gerencia* (3ª ed. rev., p. 278) por F.A. D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson.

Luego de hacer el análisis de la matriz, los valores obtenidos se ingresan en la Figura 21 y se obtiene el polígono, donde se visualiza el vector resultante. Para este análisis se obtiene que la SBS tiene una buena fortaleza financiera (FF) y una buena fortaleza de la industria (FI), ya que posee valores elevados, mientras que para la ventaja competitiva (VC) se obtiene un valor menor y en lo que respecta a la estabilidad del entorno (EE) demuestra un valor bajo, lo que significa que este punto se puede mejorar. Además, se puede indicar que los puntos más fuertes en general refieren a las fortalezas internas y externas del sector. El

vector resultante se ubica en la zona agresiva. A ello se debe asociar una postura estratégica orientada a estrategias intensivas, las cuales se detallan:

- **E1.** Dar la regulación necesaria para generar confianza en los nuevos modelos de negocios (FINTECH) que incrementen la inclusión financiera
- **E3.** Establecer e implementar el marco regulatorio y operativo necesarios para cumplir los estándares de Basilea III.
- **E4.** Aprovechar los tratados internacionales de cooperación para adoptar buenas prácticas en la resolución de reclamos en el mercado.
- **E5.** Incrementar el número de tratados internacionales que permitan adoptar las mejores prácticas de capacitación y selección de personal.
- **E6.** Cooperar con las entidades supervisadas para trabajar en forma conjunta el probable impacto de sus estrategias en la regulación vigente.
- **E7.** Fortalecer la capacidad de anticipar y responder a los riesgos y oportunidades de las nuevas tecnologías en el sistema financiero.
- **E8.** Cumplir con indicadores de gestión que lleven al uso y aplicación de buenas prácticas de gobierno corporativo
- **E9.** Implementar accountability a través de la publicación de calificaciones realizadas por el FMI y los estados financieros auditados.

6.3. Matriz Boston Consulting Group (MBCG)

La SBS no cuenta con un portafolio de productos y por su encargo constitucional es la única institución autorizada a realizar la supervisión y regulación del sistema financiero peruano.

6.4. Matriz Interna Externa (MIE)

La Matriz Interna Externa se detalla en la Figura 22, la cual se desprende del análisis externo e interno realizado. De acuerdo con los resultados obtenidos, la ubicación de la SBS

se encuentra en el cuadrante V, punto medio de la capacidad para capitalizar las fortalezas y neutralizar las debilidades, así como capitalizar las oportunidades para evitar las amenazas. El cuadrante V sugiere la implementación de estrategias de penetración de mercado y desarrollo de productos como las siguientes:

- **E1.** Dar la regulación necesaria para generar confianza en los nuevos modelos de negocios (FINTECH) que incrementen la inclusión financiera.
- **E3.** Establecer e implementar el marco regulatorio y operativo necesarios para cumplir los estándares de Basilea III.
- **E6.** Cooperar con las entidades supervisadas para trabajar en forma conjunta el probable impacto de sus estrategias en la regulación vigente.
- **E7.** Fortalecer la capacidad de anticipar y responder a los riesgos y oportunidades de las nuevas tecnologías en el sistema financiero.
- **E8.** Cumplir con indicadores de gestión que lleven al uso y aplicación de buenas prácticas de gobierno corporativo
- **E9.** Implementar accountability a través de la publicación de calificaciones realizadas por el FMI y los estados financieros auditados

6.5. Matriz Gran Estrategias (MGE)

De acuerdo con D'Alessio (2015), la Matriz GE señala que la situación de un sistema está determinada por el crecimiento del mercado, rápido o lento, y la posición competitiva del sistema en el mercado, fuerte o débil. Como resultado de analizar ambas variables, se categoriza a la SBS en uno de los cuatro cuadrantes de la matriz: (a) cuadrante I, posición competitiva fuerte en un mercado de crecimiento rápido; (b) cuadrante II, posición competitiva débil en un mercado de crecimiento rápido; (c) cuadrante III, posición competitiva débil en un mercado de crecimiento lento, y (d) cuadrante IV, posición

competitiva fuerte en un mercado de crecimiento lento. La SBS se encuentra en el cuadrante I como se observa en la Figura 23.

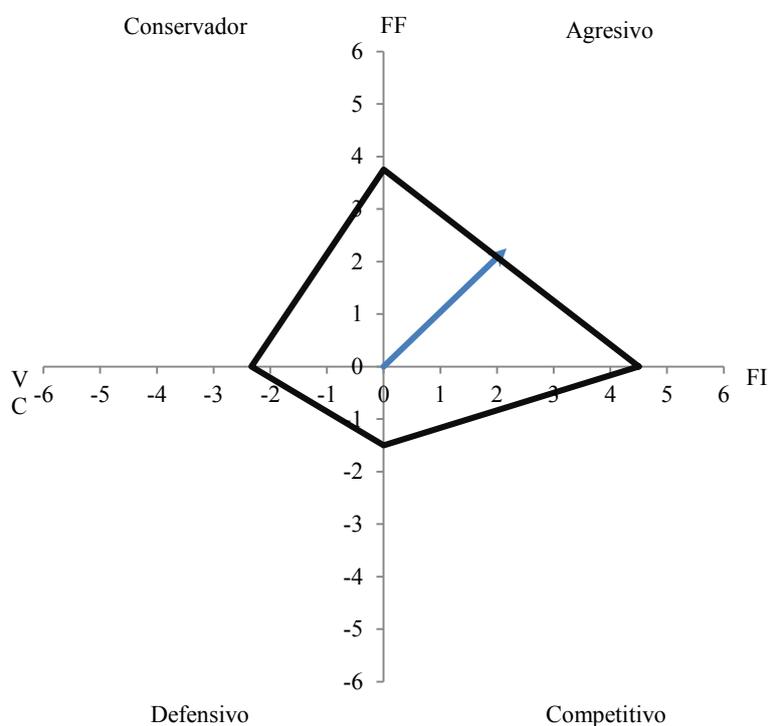


Figura 21. Polígono de la matriz PEYEA.
Adaptado de *El proceso estratégico: un enfoque de Gerencia* (3ª ed. rev., p. 275), por F.A. D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson.

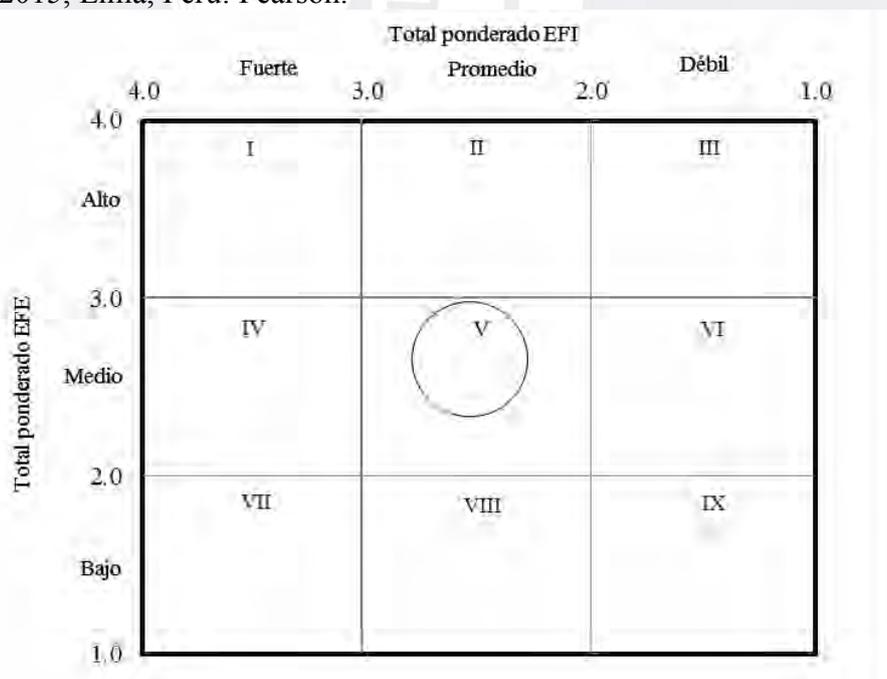


Figura 22. Matriz interna externa.
Adaptado de *El proceso estratégico: un enfoque de Gerencia* (3ª ed. rev., p. 294), por F.A. D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson.

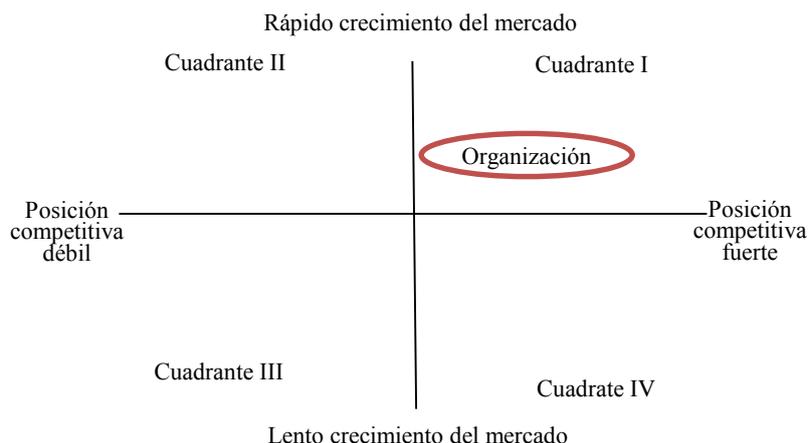


Figura 23. Matriz gran estrategia.

Adaptado de *El proceso estratégico: un enfoque de Gerencia* (3ª ed. rev., p.297), por F.A. D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson.

Esto quiere decir que la SBS se encuentra en una posición competitiva fuerte en un mercado que está creciendo. Con base en este resultado, se recomienda implementar estrategias de desarrollo de mercado y de productos, penetración de mercado, integración vertical hacia adelante y hacia atrás, integración horizontal y de diversificación concéntrica, como son:

- **E1.** Dar la regulación necesaria para generar confianza en los nuevos modelos de negocios (FINTECH) que incrementen la inclusión financiera
- **E2.** Realizar campañas informativas y difusión en el portal de educación financiera de la SBS sobre el uso del dinero electrónico.
- **E3.** Establecer e implementar el marco regulatorio y operativo necesarios para cumplir los estándares de Basilea III.
- **E4.** Aprovechar los tratados internacionales de cooperación para adoptar buenas prácticas en la resolución de reclamos en el mercado.
- **E5.** Incrementar el número de tratados internacionales que permitan adoptar las mejores prácticas de capacitación y selección de personal.
- **E6.** Cooperar con las entidades supervisadas para trabajar en forma conjunta el probable impacto de sus estrategias en la regulación vigente.

- E7. Fortalecer la capacidad de anticipar y responder a los riesgos y oportunidades de las nuevas tecnologías en el sistema financiero.
- E8. Cumplir con indicadores de gestión que lleven al uso y aplicación de buenas prácticas de gobierno corporativo.
- E9. Implementar accountability a través de la publicación de calificaciones realizadas por el FMI y los estados financieros auditados.

6.6. Matriz de Decisión Estratégica (MDE)

Las estrategias definidas en el proceso de emparejamiento por medio de las matrices FODA, PEYEA, BCG, IE y GE son evaluadas en la matriz de decisión, la cual identifica el número de repeticiones de las estrategias en las cinco matrices mencionadas (D'Alessio, 2015). De acuerdo con este análisis, se pasan como estrategias de contingencia las estrategias E2 y E5, mientras que las restantes son las retenidas. La Tabla 14 se muestra la evaluación de la matriz de decisión.

Tabla 14
Matriz de la Decisión Estratégica.

Tipo de estrategia	Estrategias específicas	FODA	PEYEA	BCG	IE	GE	Total
E1 Intensiva	Dar la regulación necesaria para generar confianza en los nuevos modelos de negocios (FINTECH) que incrementen la inclusión financiera	X	X		X	X	4
E2 Diversificación	Realizar campañas informativas y difusión en el portal de educación financiera de la SBS sobre el uso del dinero electrónico	X				X	2
E3 Intensiva	Establecer e implementar el marco regulatorio y operativo necesarios para cumplir los estándares de Basilea III	X	X		X	X	4
E4 Intensiva	Aprovechar los tratados internacionales de cooperación para adoptar buenas prácticas en la resolución de reclamos en el mercado financiero.	X	X			X	3
E5 Intensiva	Incrementar el número de tratados internacionales que permitan adoptar las mejores prácticas de capacitación y selección de personal	X				X	2
E6 Intensiva	Cooperar con las entidades supervisadas para trabajar en forma conjunta el probable impacto de sus estrategias en la regulación vigente.	X			X	X	3
E7 Intensiva	Fortalecer la capacidad de anticipar y responder a los riesgos y oportunidades de las nuevas tecnologías en el sistema financiero.	X	X		X	X	4
E8 Intensiva	Cumplir con indicadores de gestión que lleven al uso y aplicación de buenas prácticas de gobierno corporativo	X	X		X	X	4
E9 Intensiva	Implementar accountability a través de la publicación de calificaciones realizadas por el FMI y los estados financieros auditados	X	X		X	X	4

Nota. Adaptado de *El proceso estratégico: un enfoque de Gerencia* (3ª ed. rev., p. 299), por F.A. D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson.

6.7. Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE)

La Tabla 15 muestra el MCPE, en la cual se analiza de forma cuantitativa las estrategias que contribuyen a que la SBS aproveche las oportunidades y se proteja de las amenazas. Asimismo se comprueba si las estrategias incrementan sus fortalezas o mitigan sus debilidades. Después de este análisis, las estrategias que han pasado esta medición son E3, E4, E5, E7, E8 y E9.

Tabla 15

Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico

Factores críticos para el éxito	Peso	E1 Dar la regulación necesaria para generar confianza en los nuevos modelos de negocios (FINTECH) que incrementen la inclusión financiera.		E3 Establecer e implementar el marco regulatorio y operativo necesarios para cumplir los estándares de Basilea III.		E4 Aprovechar los tratados internacionales de cooperación para adoptar buenas prácticas en la resolución de reclamos en el mercado financiero.		E6 Cooperar con las entidades supervisadas para trabajar en forma conjunta el probable impacto de sus estrategias en la regulación vigente.		E7 Fortalecer la capacidad de anticipar y responder a los riesgos y oportunidades de las nuevas tecnologías en el sistema financiero.		E8 Cumplir con indicadores de gestión que lleven al uso y aplicación de buenas prácticas de gobierno corporativo.		E9 Implementar accountability a través de la publicación de calificaciones realizadas por el FMI y los estados financieros auditados.	
		PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA
Oportunidades															
1 Nuevos modelos de negocio innovadores (FINTECH).	0.10	4	0.40	1	0.10	4	0.40	3	0.30	4	0.40	1	0.1	1	0.1
2 Nuevas tecnologías que permita dar accesibilidad a los servicios financieros a poblaciones que hoy en día no tienen acceso.	0.10	4	0.40	1	0.10	3	0.30	3	0.30	4	0.40	1	0.1	1	0.1
3 El Perú ha sido reconocido por segundo año consecutivo como el país con el mejor entorno en el mundo para la inclusión financiera.	0.16	4	0.64	3	0.48	3	0.48	3	0.48	4	0.64	1	0.16	1	0.16
4 El gobierno actual promueve la independencia de las instituciones reguladoras del sistema financiero.	0.10	2	0.20	4	0.40	2	0.20	2	0.20	2	0.20	4	0.4	1	0.1
5 Bajo nivel de penetración de telefonía móvil.	0.08	3	0.24	1	0.08	3	0.24	2	0.16	3	0.24	1	0.08	1	0.08
6 Índice de solidez de la banca peruana, puesto 31 de 138 países.	0.12	1	0.12	4	0.48	1	0.12	4	0.48	1	0.12	1	0.12	1	0.12
Amenazas															
1 Promulgación de leyes que involucren regular a entidades estatales.	0.10	1	0.10	1	0.10	1	0.10	1	0.10	1	0.10	4	0.4	4	0.4
2 Incremento de la corrupción.	0.14	1	0.14	3	0.42	2	0.28	2	0.28	4	0.56	4	0.56	3	0.42
3 Alta vulnerabilidad en la seguridad de las transacciones financieras en internet (ciberseguridad).	0.05	4	0.20	1	0.05	4	0.20	2	0.10	1	0.05	1	0.05	1	0.05
4 Número de reclamos sobre las instituciones bancarias.	0.05	1	0.05	1	0.05	4	0.20	3	0.15	1	0.05	3	0.15	1	0.05
Fortalezas															
1 Autonomía de la organización.	0.11	4	0.44	4	0.44	4	0.44	4	0.44	4	0.44	4	0.44	4	0.44
2 Experiencia del equipo directivo y de los directores.	0.10	2	0.20	4	0.40	3	0.30	4	0.40	4	0.40	4	0.4	2	0.2
3 Imagen y prestigio de la organización en el ámbito internacional.	0.07	2	0.14	4	0.28	4	0.28	2	0.14	3	0.21	4	0.28	4	0.28
4 Selección, capacitación, y desarrollo del personal.	0.10	3	0.30	2	0.20	3	0.30	2	0.20	2	0.20	2	0.2	1	0.1
5 Tratados internacionales de cooperación.	0.09	4	0.36	3	0.27	2	0.18	1	0.09	3	0.27	2	0.18	1	0.09
6 Esquema legal adecuado para fines de supervisión.	0.09	4	0.36	4	0.36	4	0.36	4	0.36	4	0.36	3	0.27	3	0.27
7 Ingresos independientes del presupuesto estatal.	0.11	3	0.33	3	0.33	3	0.33	3	0.33	3	0.33	3	0.33	3	0.33
Debilidades															
1 Falta de coordinación con las entidades supervisadas para medir el impacto de nuevas normativas en sus procesos internos.	0.08	1	0.08	4	0.32	4	0.32	4	0.32	1	0.08	1	0.08	1	0.08
2 Falta de transparencia en la información para evaluar su gestión, considerando que se trata de una entidad pública.	0.09	1	0.09	1	0.09	3	0.27	1	0.09	4	0.36	1	0.09	4	0.36
3 Toma de decisiones concentrada en una sola persona.	0.11	1	0.11	1	0.11	1	0.11	1	0.11	1	0.11	4	0.44	3	0.33
4 Falta de propuestas de regulación ante los nuevos modelos de tecnología financiera (FINTECH).	0.05	3	0.15	1	0.05	1	0.05	1	0.05	4	0.20	4	0.2	4	0.2
Total	2.00	5.05		5.11		5.46		5.08		5.72		5.03		4.26	

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

6.8. Matriz de Rumelt (MR)

La Tabla 16 muestra la Matriz de Rumelt. En esta matriz se comprueba que todas las estrategias evaluadas cumplan con los siguientes criterios: consistencia, consonancia, factibilidad y ventajas que otorgan a la SBS. Dado que las seis estrategias cumplen con estos criterios, continúan en el análisis.

Tabla 16

Matriz de Rumelt

Estrategias	Consistencia	Consonancia	Factibilidad	Ventaja	Se acepta
E1 Dar la regulación necesaria para generar confianza en los nuevos modelos de negocios (FINTECH) que incrementen la inclusión financiera.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
E3 Establecer e implementar el marco regulatorio y operativo necesarios para cumplir los estándares de Basilea III.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
E4 Aprovechar los tratados internacionales de cooperación para adoptar buenas prácticas en la resolución de reclamos en el mercado financiero.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
E6 Cooperar con las entidades supervisadas para trabajar en forma conjunta el probable impacto de sus estrategias en la regulación vigente.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
E7 Fortalecer la capacidad de anticipar y responder a los riesgos y oportunidades de las nuevas tecnologías en el sistema financiero.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
E8 Cumplir con indicadores de gestión que lleven al uso y aplicación de buenas prácticas de gobierno corporativo.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí

Nota. Adaptado de *El proceso estratégico: un enfoque de Gerencia* (3ª ed. rev., p. 305) por F.A. D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson.

6.9. Matriz de Ética (ME)

La Tabla 17 muestra la Matriz de Ética. Las estrategias que continúan son E1, E3, E4, E6, E7, E8.

Tabla 17

Matriz de Ética

Estrategias	Derechos							Justicia			Utilitarismo		Se acepta	
	Impacto en el derecho a la vida	Impacto en el derecho a la propiedad	Impacto en el derecho al libre pensamiento	Impacto en el derecho a la privacidad	Impacto en el derecho a la libertad de conciencia	Impacto en el derecho a hablar libremente	Impacto en el derecho al debido proceso	Impacto en la distribución	Impacto en la administración	Normas de compensación	Fines y resultados estratégicos	Medios estratégicos empleados		
E1 Dar la regulación necesaria para generar confianza en los nuevos modelos de negocios (FINTECH) que incrementen la inclusión financiera.	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	E	E	Sí
E3 Establecer e implementar el marco regulatorio y operativo necesarios para cumplir los estándares de Basilea III.	N	N	N	N	N	N	N	N	N	J	N	E	E	Sí
E4 Aprovechar los tratados internacionales de cooperación para adoptar buenas prácticas en la resolución de reclamos en el mercado financiero.	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	E	E	Sí
E6 Cooperar con las entidades supervisadas para trabajar en forma conjunta el probable impacto de sus estrategias en la regulación vigente.	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	E	E	Sí
E7 Fortalecer la capacidad de anticipar y responder a los riesgos y oportunidades de las nuevas tecnologías en el sistema financiero.	N	N	N	N	N	N	N	N	N	J	N	E	E	Sí
E8 Cumplir con indicadores de gestión que lleven al uso y aplicación de buenas prácticas de gobierno corporativo	N	N	N	N	N	N	N	N	N	J	N	E	E	Sí

Nota. Derechos = (P) promueve, (N) neutral, (V) viola; justicia = (J) justo, (N) neutro, (I) injusto; utilitarismo = (E) excelente, (N) neutro, (P) perjudicial. Adaptado de *El proceso estratégico: un enfoque de Gerencia* (3ª ed., p. 308) por F.A. D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson.

6.10. Estrategias Retenidas y de Contingencia

En la Tabla 18 se muestran las estrategias retenidas y de contingencia.

Tabla 18

Matriz de Estrategias Retenidas y de Contingencia.

Estrategias retenidas

- E1 Dar la regulación necesaria para generar confianza en los nuevos modelos de negocios (FINTECH) que incrementen la inclusión financiera.
- E3 Establecer e implementar el marco regulatorio y operativo necesarios para cumplir los estándares de Basilea III.
- E4 Aprovechar los tratados internacionales de cooperación para adoptar buenas prácticas en la resolución de reclamos en el mercado financiero.
- E6 Cooperar con las entidades supervisadas para trabajar en forma conjunta el probable impacto de sus estrategias en la regulación vigente.
- E7 Fortalecer la capacidad de anticipar y responder a los riesgos y oportunidades de las nuevas tecnologías en el sistema financiero.
- E8 Cumplir con indicadores de gestión que lleven al uso y aplicación de buenas prácticas de gobierno corporativo.

Estrategias de contingencia

- E2 Realizar campañas informativas y difusión en el portal de educación financiera de la SBS sobre el uso del dinero electrónico.
 - E5 Incrementar el número de tratados internacionales que permitan adoptar las mejores prácticas de capacitación y selección de personal.
 - E9 Implementar accountability a través de la publicación de calificaciones realizadas por el FMI y los estados financieros auditados.
-

Nota. Adaptado de *El proceso estratégico: un enfoque de Gerencia* (3ª ed. rev., p. 309) por F.A. D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson.

6.11. Matriz de Estrategias versus Objetivos de Largo Plazo

La Tabla 19 muestra la matriz de estrategias versus objetivos de largo plazo, en la cual se presenta la relación entre las estrategias retenidas y el cumplimiento de los objetivos de largo plazo. Para la SBS, las estrategias retenidas contribuyen a alcanzar como mínimo dos objetivos planteados, por lo que se retienen estas estrategias.

Tabla 19

Matriz de Estrategias versus Objetivos de Largo Plazo.

Visión					
Al 2027 ser un referente internacional de las instituciones supervisoras y reguladoras de sistemas financieros					
Intereses Organizacionales	OLP1	OLP2	OLP3	OLP4	OLP5
1 Cumplimiento de los estándares exigidos por Basilea	En 2027 la SBS habrá adoptado en su totalidad los estándares internacionales de Basilea III. Al 2016 se tiene implementado Basilea II.	Incrementar la inclusión financiera, medido por el número de cuentas de depósitos. Para el 2027, el número de cuentas de depósitos en las entidades financieras será de 185,000. En 2016 fue de 53,000.	En 2027 los reclamos del público sobre las entidades financieras serán de 15,000. En 2016 se encuentra en 25,050 reclamos.	En 2027 la SBS tendrá un cumplimiento del 90% de los principios de gobierno corporativos. A la fecha la SBS no cuenta con gobierno corporativo.	En 2027 la SBS habrá establecido en un 100% el marco legal para las nuevas tecnologías financieras (FINTECH) en el Perú. Hoy no existe ningún marco regulatorio.
2 Solvencia del sistema financiero					
3 Reputación institucional					
4 Incremento de la inclusión financiera					
E1 Dar la regulación necesaria para generar confianza en los nuevos modelos de negocios (FINTECH) que incrementen la inclusión financiera.	X	X			X
E3 Establecer e implementar el marco regulatorio y operativo necesarios para cumplir los estándares de Basilea III.	X			X	
E4 Aprovechar los tratados internacionales de cooperación para adoptar buenas prácticas en la resolución de reclamos en el mercado financiero.		X	X		
E6 Cooperar con las entidades supervisadas para trabajar en forma conjunta el probable impacto de sus estrategias en la regulación vigente.	X	X	X		
E7 Fortalecer la capacidad de anticipar y responder a los riesgos y oportunidades de las nuevas tecnologías en el sistema financiero.		X			X
E8 Cumplir con indicadores de gestión que lleven al uso y aplicación de buenas prácticas de gobierno corporativo.	X	X	X	X	X

Nota. Adaptado de *El proceso estratégico: un enfoque de Gerencia* (3ª ed. rev., p. 310) por F.A. D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson.

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

De acuerdo con el análisis realizado en el capítulo III, la SBS por su naturaleza no tiene competidores, por lo cual no aplica la presente matriz.

6.13. Conclusiones

En el proceso estratégico desarrollado en el presente capítulo se han elaborado nueve matrices para determinar cuáles serán las estrategias a ser implementadas: la matriz FODA, la matriz PEYEA, la matriz BCG, la matriz IE, la matriz GE, la matriz de decisión, la matriz MCPE, la matriz Rumelt y la matriz de ética. En la matriz FODA se identificaron nueve estrategias para lograr mayor accesibilidad a la SBS. Luego de utilizar los filtros correspondientes y aplicar la intuición y el análisis en las matrices subsecuentes, se obtuvieron seis estrategias retenidas y tres son consideradas estrategias de contingencia. En la matriz PEYEA se identificó que la SBS se sitúa en el cuadrante agresivo, el cual corresponde a sistemas atractivos con pocos cambios en el entorno. Sobre la matriz IE, al ubicarse en la región II, en la celda V, la SBS deberá retener y mantener su mercado, por lo que es recomendable aplicar las estrategias de desarrollo de producto y penetración de mercado (inclusión financiera). De igual modo, en la matriz GE, al tener una atractiva posición estratégica, la SBS puede asumir riesgos agresivos con la finalidad de ganar ventaja de las oportunidades. Por lo expuesto, las estrategias a implementar son las siguientes:

- **E1.** Dar la regulación necesaria para generar confianza en los nuevos modelos de negocios (FINTECH) que incrementen la inclusión financiera.
- **E3.** Establecer e implementar el marco regulatorio y operativo necesarios para cumplir los estándares de Basilea III.
- **E4.** Aprovechar los tratados internacionales de cooperación para adoptar buenas prácticas en la resolución de reclamos en el mercado.

- **E6.** Cooperar con las entidades supervisadas para trabajar en forma conjunta el probable impacto de sus estrategias en la regulación vigente.
- **E7.** Fortalecer la capacidad de anticipar y responder a los riesgos y oportunidades de las nuevas tecnologías en el sistema financiero.
- **E8.** Cumplir con indicadores de gestión que lleven al uso y aplicación de buenas prácticas de gobierno corporativo.



Capítulo VII: Implementación Estratégica

En este capítulo se desarrollará la implementación de las estrategias establecidas en el capítulo VI. Se establecerán objetivos de corto plazo y acciones que se puedan realizar para cumplir con las estrategias. Cada objetivo de corto plazo tendrá sus propios recursos para su cumplimiento.

7.1. Objetivos de Corto Plazo

Los objetivos de corto plazo son los caminos mediante los cuales se alcanzan las estrategias y los objetivos de largo plazo. Por ello la importancia de que estos sean determinados con parámetros medibles, alcanzables, específicos, realizables y con un tiempo determinado.

OLP1. En 2027, la SBS habrá adoptado en su totalidad los estándares internacionales de Basilea III. Al 2016 se tiene implementado Basilea II.

OCPI.1. Entre 2018 y 2021, la SBS deberá haber alcanzado un avance del 20% en la implementación de los estándares de Basilea III.

OCPI.2. Entre 2022 y 2024, la SBS se deberá haber alcanzado un avance del 50% en la implementación de los estándares de Basilea III.

OCPI.3. Entre 2025 y 2027, la SBS se deberá haber alcanzado un avance del 100% en la implementación de los estándares de Basilea III.

OLP2. Incrementar la inclusión financiera, medida por el número de cuentas de depósitos. Para el 2027, el número de cuentas de depósitos en las entidades financieras será de 185,000. En 2016 fue de 53,000.

OCP2.1. Entre 2018 y 2021, el número de cuentas de depósitos será de 83,000.

OCP2.2. Entre 2022 y 2024, el número de cuentas de depósitos será de 117,000.

OCP2.3. Entre 2025 y 2027, el número de cuentas de depósitos será de 185,000.

OLP3. En 2027 los reclamos del público sobre las entidades financieras serán de 15,000. En 2016 se encuentra en 25,050 reclamos.

OCP3.1. Entre 2018 y 2021, los reclamos del público sobre las entidades supervisadas serán de 27,000.

OCP3.2. Entre 2022 y 2024, los reclamos del público sobre las entidades supervisadas serán de 21,000.

OCP3.3. Entre 2025 y 2027, los reclamos del público sobre las entidades supervisadas serán de 15,000.

OLP4. En 2027, la SBS tendrá un cumplimiento del 90% de los principios de gobierno corporativos. A la fecha la SBS no cuenta con gobierno corporativo.

OCP4.1. Entre 2018 y 2021, se habrá creado el gobierno corporativo de la SBS y definido al 100% los principios que regirán este gobierno.

OCP4.2. Entre 2022 y 2024, se tendrá un cumplimiento de los principios de gobierno corporativo del 60% como mínimo.

OCP4.3. Entre 2025 y 2027, se tendrá un cumplimiento de los principios de gobierno corporativo del 90% como mínimo.

OLP5. En 2027 la SBS habrá establecido en un 100% el marco legal para las nuevas tecnologías financieras (FINTECH) en el Perú. Hoy no existe ningún marco regulatorio.

OCP5.1. Entre 2018 y 2021, se habrá establecido el 30% del marco regulatorio para las nuevas tecnologías financieras (FINTECH).

OCP5.2. Entre 2022 y 2024, se habrá establecido el 60% del marco regulatorio para las nuevas tecnologías financieras (FINTECH).

OCP5.3. Entre 2025 y 2027, se habrá establecido el 100% del marco regulatorio para las nuevas tecnologías financieras (FINTECH).

7.2. Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo

Los recursos asignados que se requieren para lograr los objetivos de corto plazo se detallan en la Tabla 20. Es necesario resaltar que las acciones e iniciativas planteadas corresponden a todos los objetivos de corto de plazo de cada objetivo de largo plazo.

7.3. Políticas de cada Estrategia

Las políticas son importantes para que las estrategias tengan demarcados los límites alineados a los valores de la organización, los cuales son los que se mencionan: (a) integridad, (b) fiabilidad, (c) honestidad, (d) disposición para mantener altos estándares. Considerando esto, las políticas planteadas son:

- **P1.** Mantener la confidencialidad de la información.
- **P2.** Promover la transparencia de la información y denunciar los hechos que atenten contra ella.
- **P3.** Capacitar constantemente al personal de alto valor de la institución.
- **P4.** Contribuir a construir un ambiente de trabajo agradable y seguro.
- **P5.** Denunciar los hechos de corrupción o malas prácticas observados en la institución.
- **P6.** Promover creatividad y mejoras en los procesos de supervisión.

En la Tabla 21 se muestra la asociación de las políticas con cada estrategia retenida.

7.4. Estructura Organizacional de la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP

La Superintendencia de Banca, Seguros y AFP es una institución de derecho público cuya autonomía funcional está reconocida por la Constitución Política del Perú. Sus objetivos, funciones y atribuciones están establecidos en la Ley General del Sistema Financiero y del Sistema de Seguros y Orgánica de la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (Ley 26702, 2013). Sus principales funcionarios se describen en el Apéndice D.

La estructura orgánica básica de la SBS (primer y segundo nivel organizacional) se describe en la Figura 24, en la cual se detalla la reforma propuesta para que se tenga un gobierno corporativo que vele por la transparencia en la toma de decisiones de la institución. En la Figura 25 se plantea el cambio de estructura de la Superintendencia Adjunta de Conducta de Mercado e Inclusión Financiera, donde se propone la incorporación de dos divisiones: (a) Departamento de Gestión de Reclamaciones y Quejas, y (b) Departamento de Investigación y Adaptación a Nuevos Modelos de Negocio.

7.5. Medio Ambiente, Ecología y Responsabilidad Social

La SBS, mediante la Resolución N° 1928-2015 (2015), aprobó el Reglamento para la Gestión del Riesgo Social y Ambiental que busca promover una adecuada gestión de dicho riesgo. El reglamento promueve las buenas prácticas de evaluación y gestión de financiamiento de proyectos, como por ejemplo una debida diligencia que considere, además de los aspectos técnicos y legales, medidas que busquen contribuir al análisis en la calidad de la relación entre el desarrollador de un proyecto y la comunidad donde opera, así como el nivel de cuidado del medio ambiente. La SBS, a través de su función reguladora y mediante su gestión, protege los intereses de los depositantes y se encarga de que las empresas supervisadas sean responsables en los riesgos que tomen con los fondos de los depositantes. Para ello, este reglamento soporta la mejor forma de evitar el riesgo social y ambiental, o las posibles pérdidas que surjan por conflictos sociales o amenazas del medio ambiente.

También se debe considerar que la SBS genera las condiciones necesarias para facilitar un proceso de inclusión financiera responsable, con la finalidad de alcanzar un crecimiento económico sostenido e inclusivo. Por último, la SBS tiene el Programa de Educación Financiera, con el cual busca desarrollar competencias y capacidades financieras en la población, con la finalidad de empoderar a los consumidores y tengan la capacidad de tomar mejores decisiones con respecto a sus finanzas personales. Para desarrollar este

proyecto, la SBS segmentó a la población en diferentes grupos de trabajo y creó estrategias para cada grupo. Luego creó diferentes programas que fueron implementados en el año 2015, entre ellos: “Minifinanzas”, “Finanzas en el Cole” y “Finanzas para TI” (SBS, 2015).

7.6. Recursos Humanos y Motivación

El personal de la empresa debe tener la vocación de servir a los intereses de otros y los conocimientos necesarios para poder cumplir las funciones de la forma que se espera. Dentro de la organización se tiene el programa de Gestión del Talento Humano, el cual fomenta los mecanismos de movilidad laboral, con la finalidad de brindar mayores oportunidades de desarrollo profesional, así como la transferencia de conocimientos y experiencias hacia otras unidades de la SBS. También se imparten otros programas, como el de Evaluación de Habilidades Gerenciales y de Liderazgo dirigidos a los profesionales con mayor proyección de asumir nuevas y mayores responsabilidades. Otro modelo, liderado por los RRHH, es el de Competencias Institucional del personal, que incluye competencias funcionales y directivas adaptadas según las necesidades y exigencias de la institución. Ello permitirá identificar y desarrollar las habilidades y capacidades del personal para el cumplimiento de los objetivos institucionales (SBS, 2015).

7.7. Gestión del Cambio

Se debe conseguir que las implementaciones de las estrategias sean aceptadas por el personal en su mayoría, con el fin de lograr resultados exitosos. Las modificaciones en la estructura de la organización, incluyendo el Departamento de Reclamaciones y el Departamento de Gestión del Fondo para la Promoción de la Inclusión Financiera, así como la implementación de un gobierno corporativo, buscan tener un impacto positivo en la reputación de la SBS y la transparencia en la toma de decisiones. Las implementaciones de estos cambios deben darse gradualmente y comunicarse oportunamente a toda la institución, para minimizar el impacto y rechazo al cambio por el personal. Paralelamente, se deben

realizar charlas motivacionales y de manejo de estrés. Se debe emplear un mecanismo de control que permita realizar mediciones y seguimiento de la resistencia al cambio que podría generarse. La SBS debe fortalecer su cultura organizacional, con miras a proteger los intereses de los ciudadanos y, dentro de su organización, el personal debe convivir con esta misma visión y al lado de profesionales correctos dentro del área de RRHH. Solo así se puede obtener una buena gestión de cambio (SBS, 2015).

7.8. Conclusiones

Para lograr que los objetivos de largo plazo sean sostenibles en el futuro deseado, se deben tener como base los valores que permitan conseguirlos dentro del marco de ética de la empresa y, además, contar con personal idóneo para conseguir los resultados. Será importante que la cultura organizacional esté alineada para que el trayecto de conseguir los objetivos sea alcanzable y la implementación estratégica se concluya de forma exitosa. El adecuado liderazgo de la organización, así como la predisposición al cambio por el personal, serán variables claves para el cumplimiento de los objetivos de largo plazo.

Tabla 20

Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo.

N° de OLP	N° de OCP	Objetivos de corto plazo	Acciones/iniciativas	Responsables	Descripción del indicador	Unidad de medida	Recursos 7M: medio ambiente, mentalidad, mano de obra, materiales, maquinarias, métodos, moneda				
							Humanos	Físicos	Tecnológicos	Financieros (Presupuesto: Valor presente en USD)	
OLP1		En el 2027 la SBS habrá adoptado en su totalidad los estándares internacionales de Basilea III. Al 2016 se tiene implementado Basilea II.									
	OCP1.1	Entre 2018 y 2021, la SBS se deberá haber alcanzado un avance del 20% en la implementación de los estándares de Basilea III.	Realizar el estudio de impacto de la implementación de Basilea III en el sistema financiero peruano Proponer la modificación de la ley que impide la implementación de Basilea III	Procesos	Porcentaje de avance	%	Recursos humanos especializados	Oficinas administrativas ubicadas en el centro financiero de Lima	Equipos de cómputo, video conferencias y sistemas de información		\$10,000.00
	OCP1.2	Entre 2022 y 2024, la SBS se deberá haber alcanzado un avance del 50% en la implementación de los estándares de Basilea III.	Establecer las actividades necesarias para la adecuación del nuevo modelo a la realidad peruana Identificar las nuevas bases de datos necesarias para la evaluación de Basilea III Realización de las guías de supervisión de Basilea III Implementación de Basilea III	Procesos	Porcentaje de avance	%	Recursos humanos especializados en finanzas y normas legales	Oficinas administrativas ubicadas en el centro financiero de Lima	Equipos de cómputo, video conferencias y sistemas de información		\$5,000.00
	OCP1.3	Entre 2025 y 2027, la SBS se deberá haber alcanzado un avance del 100% en la implementación de los estándares de Basilea III.	Realización de las guías de supervisión de Basilea III Implementación de Basilea III	Procesos	Porcentaje de avance	%					\$3,000.00
OLP2		Incrementar la inclusión financiera, medido por el número de cuentas de depósitos. Para el 2027, el número de cuentas de depósitos en las entidades financieras será de 185,000. En 2016 fue de 53,000									
	OCP2.1	Entre 2018 y 2021, el número de cuentas de depósitos será de 83,000.	Simplificar los procedimientos para la autorización de apertura de agencias, cajeros y cajeros express	Clientes	N° de cuentas	N°	Recursos humanos especializados en micro finanzas y marketing	Oficinas administrativas descentralizadas	Equipos de cómputo, video conferencias y sistemas de información		\$15,000.00
	OCP2.2	Entre 2022 y 2024, el número de cuentas de depósitos será de 117,000.	Utilizar los acuerdos internacionales, para importar nuevos modelos virtuales de negocios financieros	Clientes	N° de cuentas	N°					\$3,000.00
	OCP2.3	Entre 2025 y 2021 el número de cuentas de depósitos será de 185,000	Asegurar el marco regulatorio que permita una ágil incorporación de la tecnología en el proceso de apertura de cuentas de ahorro y depósitos, así como solicitudes de productos o servicios	Clientes	N° de cuentas	N°					\$3,000.00
OLP3		En 2027 los reclamos del público sobre las entidades financieras serán de 15,000. En 2016 se encuentra en 25,050 reclamos.									
	OCP3.1	Entre 2018 y 2021, los reclamos del público sobre las entidades supervisadas serán de 27,000.	Identificar los países con menor índice de reclamos por parte de los usuarios financieros Realizar un benchmarking sobre la forma de resolución de reclamos de usuarios financieros en estos países Adoptar las mejores prácticas encontradas que se adecuen a la realidad peruana	Aprendizaje	N° de reclamos	N°	Recursos humanos especializados en atención de reclamos y vocación de servicio	Oficinas administrativas ubicadas en el centro financiero de Lima	Equipos de cómputo, software de control de reclamos		\$20,000.00
	OCP3.2	Entre 2022 y 2024, los reclamos del público sobre las entidades supervisadas serán de 21,000.	Crear un nuevo departamento de gestión de reclamaciones Desarrollar un sistema que permita identificar las principales tipologías, con la finalidad de estandarizar procedimientos de resolución	Aprendizaje	N° de reclamos	N°					\$10,000.00
	OCP3.3	Entre 2025 y 2027, los reclamos del público sobre las entidades supervisadas serán de 15,000.	Revisar las principales tipologías, para tomar las medidas correctivas necesarias como normas y reglamentos Revisión trimestral de los reclamos de los usuarios del sistema financiero	Aprendizaje	N° de reclamos	N°					\$5,000.00
OLP4		En 2027 la SBS tendrá un cumplimiento del 90% de los principios de gobierno corporativo. A la fecha la SBS no cuenta con gobierno corporativo.									
	OCP4.1	Entre 2018 y 2021, se habrá creado el gobierno corporativo de la SBS y definido al 100% los principios que regirán este gobierno.	Evaluar los 34 principios de buen gobierno corporativo y establecer cuales adoptará la SBS Fomentar las buenas prácticas de buen gobierno corporativo Formalizar las buenas prácticas de buen gobierno corporativo Establecer la forma de designación del directorio Designar el directorio Establecer las funciones del superintendente	Financiera	Porcentaje de cumplimiento	%	Recursos humanos especializados en finanzas y normas legales	Oficinas administrativas ubicadas en el centro financiero de Lima	Equipos de cómputo, video conferencias y sistemas de información		\$3,000.00
	OCP4.2	Entre 2022 y 2024, se tendrá un cumplimiento de los principios de gobierno corporativo del 60% como mínimo.	Establecer los indicadores para evaluar el (BGC) Definir la empresa que realizará la auditoría anual del cumplimiento del BGC Analizar la auditoría realizada y la calificación obtenida, con la finalidad de tomar acciones correctivas	Financiera	Porcentaje de cumplimiento	%					\$3,000.00
	OCP4.3	Entre 2025 y 2027, se tendrá un cumplimiento de los principios de gobierno corporativo del 90% como mínimo.	Continuar analizando las calificaciones de las auditorías, para tomar acción y cerrar las brechas con la finalidad de cumplir el objetivo al 2027	Financiera	Porcentaje de cumplimiento	%					\$3,000.00
OLP5		En 2027 la SBS habrá establecido en un 100% el marco legal para las nuevas tecnologías financieras (FINTECH) en el Perú. Hoy no existe ningún marco regulatorio									
	OCP5.1	Entre 2018 y 2021, se habrá establecido el 30% del marco regulatorio para las nuevas tecnologías financieras (FINTECH).	Realizar el estudio de impacto de la implementación del marco regulatorio para las FINTECH Aprovechar los convenios de cooperación que mantienen la SBS, para intercambiar buenas prácticas de supervisión de este tipo de modelo de negocio Establecer períodos de prueba para que las FINTECH puedan operar en un entorno controlado, que permitirá a la SBS evaluar de una manera más eficiente el impacto dentro del sistema financiero peruano	Procesos	Porcentaje de avance	%	Recursos humanos especializados en finanzas y normas legales	Oficinas administrativas ubicadas en el centro financiero de Lima	Equipos de cómputo, video conferencias y sistemas de información		\$10,000.00
	OCP5.2	Entre 2022 y 2024, se habrá establecido el 60% del marco regulatorio para las nuevas tecnologías financieras (FINTECH).	Incluir en la ley general de bancos, la inclusión de las FINTECH como entidades reguladas y supervisadas por la SBS Realización de las guías de supervisión de las FINTECH	Procesos	Porcentaje de avance	%					\$10,000.00
	OCP5.3	Entre 2025 y 2027, se habrá establecido el 100% del marco regulatorio para las nuevas tecnologías financieras (FINTECH).	Realización de las guías de supervisión de las FINTECH Implementación del modelo de supervisión de las FINTECH	Procesos	Porcentaje de avance	%					\$10,000.00

Nota. Adaptado de *El proceso estratégico: un enfoque de Gerencia* (3ª ed. rev., p. 475) por F.A. D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson.

Tabla 21

Políticas de cada Estrategia.

N°	Estrategias	P1	P2	P3	P4	P5	P6
E1	Dar la regulación necesaria para generar confianza en los nuevos modelos de negocios (FINTECH) que incrementen la inclusión financiera.	X	X	X			X
E3	Establecer e implementar el marco regulatorio y operativo necesarios para cumplir los estándares de Basilea III.	X	X	X	X	X	
E4	Aprovechar los tratados internacionales de cooperación para adoptar buenas prácticas en la resolución de reclamos en el mercado financiero.	X	X	X		X	X
E6	Cooperar con las entidades supervisadas para trabajar en forma conjunta el probable impacto de sus estrategias en la regulación vigente.	X	X	X	X	X	X
E7	Fortalecer la capacidad de anticipar y responder a los riesgos y oportunidades de las nuevas tecnologías en el sistema financiero.		X	X	X	X	X
E8	Cumplir con indicadores de gestión que lleven al uso y aplicación de buenas prácticas de gobierno corporativo.		X	X	X	X	X

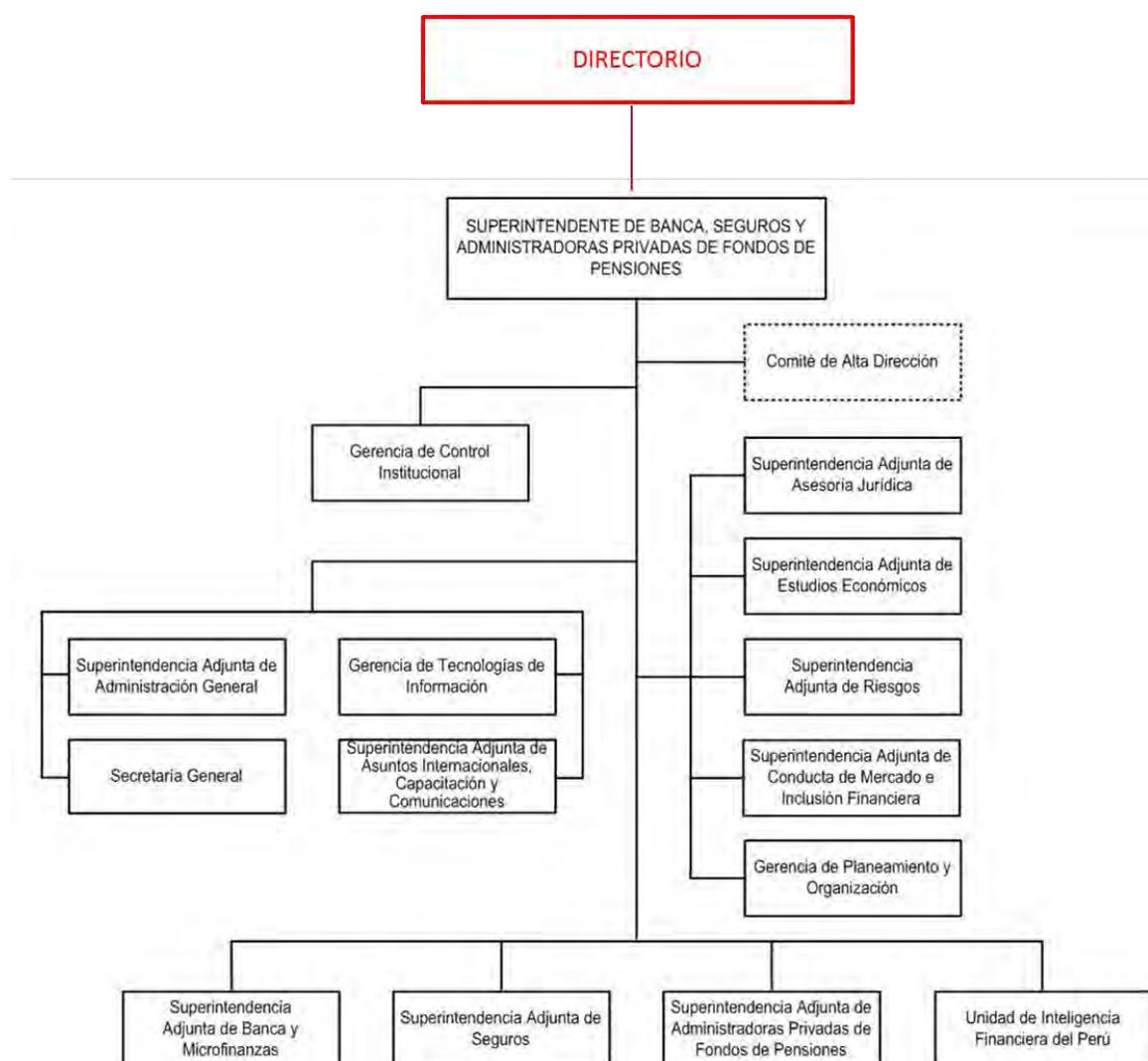


Figura 24. Estructura orgánica básica de la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP. Adaptado de Reglamento de Organización y Funciones, por la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP, 2016, p. 226. (<http://www.sbs.gob.pe/repositorioaps/0/0/jer/reglorganizyfunc/SBS-ROF-10-2016.pdf>).

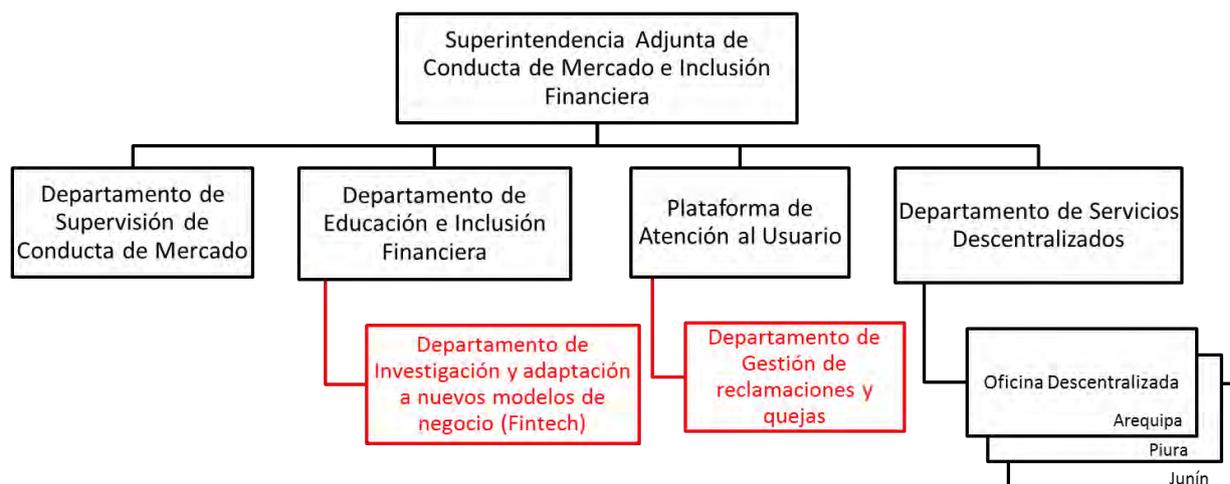


Figura 25. Estructura de la Superintendencia Adjunta de Conducta de Mercado e Inclusión Financiera.

Adaptado de *Reglamento de Organización y Funciones*, por la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP, 2016, p. 231.

(<http://www.sbs.gob.pe/repositorioaps/0/0/jer/reglorganizyfunc/SBS-ROF-10-2016.pdf>).



Capítulo VIII: Evaluación Estratégica

8.1. Perspectivas de Control

8.1.1. Aprendizaje interno

El aprendizaje interno se desarrollará a través del análisis de los reclamos de los clientes de las instituciones financieras. Este análisis permitirá a la SBS tomar medidas correctivas y ser proactiva en soluciones estructurales a los reclamos más frecuentes, así como conocer las principales competencias de la SBS, que se basan principalmente en el excelente staff de profesionales que laboran en ella. Por esta razón, los retos futuros que adopte deben de ir alineados a seguir mejorando la capacitación interna con estándares internacionales de sus planas gerencial y administrativa. Con ello se asegura su continuidad a la vanguardia y su eficiencia.

8.1.2. Procesos

Los procesos dentro de las funciones de la SBS se centran en las normas y en su cumplimiento eficiente. La SBS entiende que sus procesos deben estar alineados, por lo cual se presentan los reglamentos y normas que deben regir para todos de forma exacta, de tal forma que se tengan parámetros claros y alineados para cada organización supervisada. Las mejoras tecnológicas en los procesos y su adecuación a las nuevas formas de intermediación financiera son objetivos fundamentales para la institución. Por otro lado, los modos de intercambiar datos han sufrido una gran evolución; los intercambios de datos se pueden dar de manera más ágil y eficiente y sin necesidad de grandes inversiones en hardware. Las principales mejoras en los procesos de supervisión se conseguirán con la incorporación de los principios de Basilea III.

8.1.3. Clientes

La SBS está comprometida en conocer la conducta del mercado y las expectativas del público, de tal forma que se incremente la confianza en el sistema financiero y en sus

participantes y que de esta manera se origine crecimiento del sistema financiero del país. Se trata de un cambio en su estructura que partirá por la revisión de sus procesos, donde se aplicarán adiciones, modificaciones o eliminaciones, luego de lo cual se procederá a su automatización y aplicación. Esta mejora continua buscará conocer la conducta del público.

8.1.4. Financiera

El objetivo planteado para mejorar la solvencia de los bancos busca disminuir la supervisión in situ, ya que estas se realizan una vez evidenciada una señal de alerta en cuanto a los indicadores de supervisión. Al disminuir estas visitas, se espera generar ahorros en los gastos de personal y que estos recursos puedan ser utilizados eficientemente en áreas como la de investigación de los nuevos modelos (FINTECH) y el departamento de reclamos y quejas planteado en el presente plan estratégico.

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

El Tablero de Control Balanceado es un sistema de administración o sistema administrativo para medir las actividades de la organización en términos de su visión y estrategia y que proporcionan a los gerentes una mirada global y holística del desempeño del negocio. Para mayor detalle, ver Tabla 22.

8.3. Conclusiones

El Balance Score Card de la SBS busca monitorear los objetivos de corto plazo que permitan a la institución ser una de las organizaciones reguladoras más reputadas del mundo. Los OLP buscan lograr que la SBS sea un referente internacional. Se han propuesto actividades que permitan el alcance de los objetivos de corto plazo. El BSC debe monitorearse regularmente y su efectividad dependerá del adecuado llenado de sus indicadores. El gestionar el BSC periódicamente permite tomar las correcciones necesarias en los objetivos de corto plazo para lograr los objetivos de largo plazo.

Tabla 22

Balanced Score Card

Visión	Misión	Valores	Código de ética	N° de OCP	Objetivos de corto plazo	Acciones/iniciativas	Responsables	Descripción del indicador	Unidad de medida	Año 2027				
Al 2027, ser un referente de las instituciones supervisoras y reguladoras de sistemas financieros en el mundo	Proteger los intereses del público, cautelando la estabilidad, solvencia y la transparencia de los sistemas supervisados, así como fomentar una mayor inclusión financiera y contribuir con el sistema de prevención y detección del lavado de activos y del financiamiento del terrorismo	Integridad El trabajador de la SBS demuestra con su comportamiento que es justo, firme, honrado e intachable, digno de la confianza de los demás. Fiabilidad Guarda reserva de cualquier hecho, información o documentación de la que hubiere tomado conocimiento en el ejercicio de sus funciones y solo la revela en las instancias autorizadas. Honestidad La SBS promoverá a través de sus trabajadores, los actos honestos en todo momento. Creatividad Los trabajadores de la SBS son profesionales capaces de generar conceptos y alternativas de solución adaptables, originales e innovadores Carácter innovador La SBS implementará nuevas tecnologías que mejoren las condiciones de acceso para poder regular el sector financiero del país. Disposición para mantener altos estándares La SBS fomentará a sus empleados el valor de proporcionar un trabajo de alta calidad en todo momento	El código de ética de la SBS comprende lo siguiente: - Uso de los recursos de forma eficiente asegurando los altos estándares de la gestión. - Velar por la seguridad de los clientes y trabajadores. - Garantizar que sus funcionarios y empleados velen por la transparencia, seguridad y eficiencia en los servicios prestados brindando información completa y oportuna - Los trabajadores deberán conservar una conducta profesional ejemplar, actuando en todo momento en forma leal y diligente frente a sus clientes. - Asegurar la prevención y control del lavado de activos cumpliendo la normativa existente. - Contribuir al desarrollo de la industria financiera a través del uso de tecnologías de información.	Perspectiva financiera										
				OCP4.1	Entre 2018 y 2021 se habrá creado el gobierno corporativo de la SBS y definido al 100% los principios que regirán este gobierno.	Evaluar los 34 principios de buen gobierno corporativo y establecer cuales adoptará la SBS Fomentar las buenas prácticas de buen gobierno corporativo Formalizar las buenas prácticas de buen gobierno corporativos Establecer la forma de designación del directorio Designar el directorio Establecer las funciones del superintendente	Financiera	Porcentaje de cumplimiento	%	100				
				OCP4.2	Entre 2022 y 2024 se tendrá un cumplimiento de los principios de gobierno corporativo del 60% como mínimo.	Establecer los indicadores para evaluar el buen gobierno corporativo (BGC) Definir la empresa que realizará la auditoría anual del cumplimiento del BGC Analizar la auditoría realizada y la calificación obtenida, con la finalidad de tomar acciones correctivas	Financiera	Porcentaje de cumplimiento	%	60				
				OCP4.3	Entre 2025 y 2027 se tendrá un cumplimiento de los principios de gobierno corporativo del 90% como mínimo.	Continuar analizando las calificaciones de las auditorías, para tomar acción y cerrar las brechas con la finalidad de cumplir el objetivo al 2027	Financiera	Porcentaje de cumplimiento	%	90				
				Perspectiva del cliente										
				OCP2.1	Entre 2018 y 2021 el número de cuentas de depósitos será de 83,000.	Simplificar los procedimientos para la autorización de apertura de agencias, cajeros y cajeros express	Cientes	N° de cuentas	N°	83,000				
				OCP2.2	Entre 2022 y 2024 el número de cuentas de depósitos será de 117,000.	Utilizar los acuerdos internacionales, para importar nuevos modelos virtuales de negocios financieros	Cientes	N° de cuentas	N°	117,000				
				OCP2.3	Entre 2025 y 2021 el número de cuentas de depósitos será de 185,000.	Asegurar el marco regulatorio que permita una ágil incorporación de la tecnología en el proceso de apertura de cuentas de ahorro y depósitos, así como solicitudes de productos o servicios	Cientes	N° de cuentas	N°	185,000				
				Perspectiva del proceso										
				OCP1.1	Entre 2018 y 2021, la SBS se deberá haber alcanzado un avance del 20% en la implementación de los estándares de Basilea III.	Realizar el estudio de impacto de la implementación de Basilea III en el sistema financiero peruano Proponer la modificación de la ley que impide la implementación de Basilea III	Procesos	Porcentaje de avance	%	20				
				OCP1.2	Entre 2022 y 2024, la SBS se deberá haber alcanzado un avance del 50% en la implementación de los estándares de Basilea III.	Establecer las actividades necesarias para la adecuación del nuevo modelo a la realidad peruana Identificar las nuevas bases de datos necesarias para la evaluación de Basilea III Realización de las guías de supervisión de Basilea III Implementación de Basilea III	Procesos	Porcentaje de avance	%	50				
				OCP1.3	Entre 2025 y 2027, la SBS se deberá haber alcanzado un avance del 100% en la implementación de los estándares de Basilea III.	Establecer las actividades necesarias para la adecuación del nuevo modelo a la realidad peruana Identificar las nuevas bases de datos necesarias para la evaluación de Basilea III Realización de las guías de supervisión de Basilea III Implementación de Basilea III	Procesos	Porcentaje de avance	%	100%				
				OCP5.1	Entre 2018 y 2021, se habrá establecido el 30% del marco regulatorio para las nuevas tecnologías financieras (FINTECH).	Realizar el estudio de impacto de la implementación del marco regulatorio para las FINTECH Aprovechar los convenios de cooperación que mantienen la SBS, para intercambiar buenas prácticas de supervisión de este tipo de modelo de negocio Establecer períodos de prueba para que las FINTECH puedan operar en un entorno controlado, que permitirá a la SBS evaluar de una manera más eficiente el impacto dentro del sistema financiero peruano	Procesos	Porcentaje de avance	%	30%				
				OCP5.2	Entre 2022 y 2024, se habrá establecido el 60% del marco regulatorio para las nuevas tecnologías financieras (FINTECH)	Incluir en la ley general de bancos, la inclusión de las FINTECHS como entidades reguladas y supervisadas por la SBS Realización de las guías de supervisión de las FINTECH	Procesos	Porcentaje de avance	%	60%				
				OCP5.3	Entre 2025 y 2027 se habrá establecido el 100% del marco regulatorio para las nuevas tecnologías financieras (FINTECH).	Realización de las guías de supervisión de las FINTECH Implementación del modelo de supervisión de las FINTECH	Procesos	Porcentaje de avance	%	100%				
Perspectiva del aprendizaje interno														
OCP3.1	Entre 2018 y 2021, los reclamos del público sobre las entidades supervisadas serán de 27,000.	Identificar los países con menor índice de reclamos por parte de los usuarios financieros Realizar un benchmarking sobre la forma de resolución de reclamos de usuarios financieros en estos países Adoptar las mejores prácticas encontradas que se adecuen a la realidad peruana	Aprendizaje	N° de reclamos	N°	27,000								
OCP3.2	Entre 2022 y 2024, los reclamos del público sobre las entidades supervisadas serán de 21,000.	Crear un nuevo departamento de gestión de reclamaciones Desarrollar un sistema que permita identificar las principales tipologías, con la finalidad de estandarizar procedimientos de resolución	Aprendizaje	N° de reclamos	N°	21,000								
OCP3.3	Entre 2025 y 2027, los reclamos del público sobre las entidades supervisadas serán de 15,000.	Revisar las principales tipologías, para tomar las medidas correctivas necesarias como normas y reglamentos Revisión trimestral de la evolución de los reclamos de los usuarios del sistema financiero	Aprendizaje	N° de reclamos	N°	15,000								

Nota. Adaptado de *El proceso estratégico: un enfoque de Gerencia* (3ª ed. rev., p. 580) por F.A. D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson.

Capítulo IX: Competitividad de la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP

9.1. Análisis Competitivo de la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP

El análisis competitivo de la SBS se hará con base en el diamante de Porter y sus cinco fuerzas competitivas. Estas cinco fuerzas han sido analizadas con mayor detalle en el capítulo III.

9.2. Identificación de las Ventajas Competitivas de la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP

La SBS tiene como ventaja principal la autonomía de sus funciones. La adecuada legislación y la línea del modelo económico peruano que promueve la autonomía de los organismos que velan por la estabilidad del sistema financiero aseguran que esta organización pueda desarrollar apropiadamente sus funciones. Para realizar su gestión, la SBS debe contar con personal idóneo y altamente capacitado, que le permita asegurar un eficiente proceso de supervisión. En este punto es destacable el proceso de selección y contratación de personal de la SBS, que cuenta con su propia escuela de formación. Por último, los diversos tratados internacionales dan a la SBS la posibilidad de compartir las mejoras prácticas de supervisión. Según lo mencionado, las ventajas competitivas de la SBS serían las siguientes:

- Bajo poder de negociación con los proveedores, debido a que los servicios que realiza la SBS son especializados, los proveedores de tecnología de la información y capacitación son pocos y su disponibilidad es limitada
- Alto poder de negociación con los compradores, debido a que la supervisión del sistema financiero es obligatoria por legislación, y la única institución autorizada a realizar este servicio es la SBS. Los compradores no tienen poder de negociación. Esta carencia de poder se evidencia en el alto nivel de reclamos sobre las entidades supervisadas.

- Inexistente amenaza de sustitutos. El encargo de la SBS es constitucional, y por ley, es la única organización autorizada a realizar la supervisión del sistema financiero peruano.
- Inexistencia de competidores. La SBS es la única institución autorizada a supervisar el sistema financiero peruano.

9.3. Identificación y Análisis de los Potenciales Clústeres de la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP

No se registran potenciales clusters, por la naturaleza de la actividad de la SBS.

9.4. Identificación de los Aspectos Estratégicos de los Potenciales Clusters

No aplica este punto debido a que no se identifican clusters en este sector.

9.5. Conclusiones

Por su naturaleza y función, la SBS no cuenta con competidores ni sustitutos; sin embargo, esta organización cuenta con las condiciones necesarias para realizar competitivamente sus funciones y de acuerdo con las mejores prácticas internacionales de supervisión. La autonomía, la calidad de su personal y los tratados internacionales con los que cuenta son ventajas que apoyarán a que la SBS se convierta en un referente internacional de entidades supervisoras de sistemas financieros.

Capítulo X: Conclusiones y Recomendaciones

10.1. Plan Estratégico Integral (PEI)

El Plan Estratégico Integral de la SBS muestra de forma integral la visión, la misión, los objetivos de largo plazo y las estrategias escogidas que la SBS espera alcanzar hasta el año 2017. Además, se muestra el tablero de control, con el cual se brindará el debido control a cada acción del plan para asegurar el cumplimiento de la visión. El detalle del PEI se describe en la Tabla 23.

10.2. Conclusiones Finales

Las conclusiones son las siguientes:

- El Perú ocupa el primer lugar como el país con mejor entorno para el desarrollo de la inclusión financiera; asimismo, en los últimos años el sistema financiero peruano ha logrado alcanzar altos niveles en sus indicadores de solvencia. Debido a esta coyuntura existe espacio para que la SBS asegure la solidez alcanzada por el sistema y emprenda iniciativas que le permitan incrementar la inclusión financiera en el país.
- El crecimiento de los nuevos modelos tecnológicos financieros (FINTECH) ayudará con el objetivo de inclusión financiera de la organización, en la medida que la SBS logre regular adecuadamente estos modelos innovadores. Adicionalmente la baja penetración de la telefonía móvil en el país es una oportunidad que contribuirá a la inclusión financiera.
- Existe la oportunidad para mejorar la coordinación con las entidades supervisadas para poder medir el impacto de las nuevas normativas emitidas por el supervisor en los procesos internos de los bancos.
- La falta de transparencia de la gestión interna de la SBS, la reputación negativa por los elevados reclamos sobre las entidades supervisadas y la concentración en la toma

de decisiones, son factores a tomar en consideración para la adecuada gestión del ente supervisor.

- Incrementar la inclusión financiera le permitirá a la SBS contribuir en el bienestar social del país. Por otro lado, el incremento sostenido de la base de depósitos reduce la dependencia del sistema a financiamiento peruano a los financiamientos externos y contribuye a la reducción de la informalidad.

10.3. Recomendaciones Finales

Las recomendaciones son las siguientes:

- Poner en marcha el presente plan estratégico.
- La SBS debe implementar Basilea III, con la finalidad de fortalecer la solidez de los bancos y lograr un sistema financiero peruano capaz de hacer frente a futuras crisis económicas.
- La SBS debe implementar un buen gobierno corporativo que le permita una mejor gestión de sus recursos, un adecuado proceso de toma de decisiones y que promueva la transparencia de la institución
- La SBS debe publicar sus auditorías internas realizadas por consultores independientes que le permita identificar oportunidades de mejora, así como hacer públicas las auditorías realizadas por el FMI.
- La SBS se debe adaptar a los nuevos requerimientos del mercado en cuanto al manejo de los servicios financieros, tomar en cuenta a sus clientes y escuchar sus necesidades, evidenciadas en la gran cantidad de reclamos que las instituciones financieras reciben hoy en día.
- La SBS debe aprovechar los reclamos que se realizan sobre las instituciones financieras, como una forma de mejorar su perspectiva del cliente y proponer mejoras estructurales al sistema que disminuyan esta cantidad de quejas.

- Aprovechar los tratados internacionales, para estar a la vanguardia de los nuevos modelos de tecnología financiera (FINTECH) y su utilización en los procesos de inclusión financiera.
- La SBS debe adecuar su estructura organizacional, para hacer frente a los nuevos requerimientos de supervisión, como son la aparición de las FINTECH.
- La SBS debe trabajar de la mano con las entidades que supervisa para lograr una normativa oportuna que contribuya al desarrollo de nuevos productos financieros colaborando a la inclusión financiera.

10.4. Futuro de la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP

En el año 2027:

- La SBS será un referente mundial en supervisión y regulación de sistemas financiero, habrá culminado la implementación de Basilea III y será pionera en la implementación de nuevas prácticas de supervisión. El sistema bancario supervisado por la SBS será el más sólido de Sudamérica. El número de cuentas de depósitos se habrá incrementado a 185,000, contribuyendo a una base sostenida de depósitos que disminuya la dependencia del sistema financiero peruano a financiamientos externos. El sistema financiero peruano contará con nuevos y novedosos modelos financieros basados en la red y redes sociales que permitirán el incremento de la inclusión financiera.
- El buen gobierno corporativo promoverá la transparencia de la información interna de la SBS, así como la divulgación de estados financieros auditados y auditorías de organizaciones internacionales como el FMI, para que la SBS sea reconocida como una entidad ejemplar en la transparencia de la información y BGC. Asimismo, la adopción de buenas prácticas internacionales permitirá a la SBS generar una disminución de los reclamos de las personas sobre las entidades financieras,

mejorando la reputación de la SBS y el sistema financiero, contribuyendo a su crecimiento.



Tabla 23

Plan Estratégico Integral

Misión		Visión					Valores	
		Al 2027 ser un referente de las instituciones supervisoras y reguladoras de sistemas financieros a nivel mundial						
Proteger los intereses del público, cautelando la estabilidad, solvencia y la transparencia de los sistemas supervisados, así como fomentar una mayor inclusión financiera y	Intereses organizacionales 1 Cumplir con los estándares exigidos por Basilea 2 Solvencia del sistema financiero 3 Reputación institucional 4 Incremento de la inclusión financiera	En 2027 la SBS habrá adoptado en su totalidad los estándares internacionales de Basilea III. Al 2016 se tiene implementado Basilea II.	Incrementar la inclusión financiera, medido por el número de cuentas de depósitos. Para 2027, el número de cuentas de depósitos en las entidades financieras será de 185,000. En 2016 fue de 53,000	En 2027 los reclamos del público sobre las entidades financieras serán de 15,000. En 2016 se encuentra en 25,050 reclamos	En 2027 la SBS tendrá un cumplimiento del 90% de los principios de gobierno corporativos. A la fecha la SBS no cuenta con gobierno corporativo.	En 2027 la SBS tendrá un cumplimiento del 90% de los principios de gobierno corporativos. A la fecha la SBS no cuenta con gobierno corporativo.	Principios Cardinales 1 Influencia de terceras partes 2 Lazos pasados y presentes 3 Contrabalance de los intereses 4 Conservación de los enemigos	Integridad El trabajador de la SBS demuestra con su comportamiento que es justo, firme, honrado e intachable, digno de la confianza de los demás. Fiabilidad Guarda reserva de cualquier hecho, información o documentación de la que hubiere tomado conocimiento en el ejercicio de sus funciones y sólo la revela en las instancias autorizadas. Honestidad La SBS promoverá a través de sus trabajadores, los actos honestos en todo momento. Creatividad Los trabajadores de la SBS son profesionales capaces de generar conceptos y alternativas de solución adaptables, originales e innovadores Carácter innovador La SBS implementará nuevas tecnologías que mejoren las condiciones de acceso para poder regular el sector financiero del país. Disposición para mantener altos estándares La SBS fomentará a sus empleados el valor de proporcionar un trabajo de alta calidad en todo momento
	Estrategias					Políticas		
	E1	Dar la regulación necesaria para generar confianza en los nuevos modelos de negocios (FINTECH) que incrementen la inclusión financiera.	X	X			X	Mantener la confidencialidad de la información
	E3	Establecer e implementar el marco regulatorio y operativo necesarios para cumplir los estándares de Basilea III.	X			X		Promover la transparencia de la información y denunciar los hechos que atenten contra la misma
	E4	Aprovechar los tratados internacionales de cooperación para adoptar buenas prácticas en la resolución de reclamos en el mercado financiero.		X	X			Capacitar constantemente al personal de alto valor de la institución
	E6	Cooperar con las entidades supervisadas para trabajar en forma conjunta el probable impacto de sus estrategias en la regulación vigente.	X	X	X			Contribuir a construir un ambiente de trabajo agradable y seguro
	E7	Fortalecer la capacidad de anticipar y responder a los riesgos y oportunidades de las nuevas tecnologías en el sistema financiero.	X	X			X	Denunciar los hechos de corrupción o malas prácticas observados en la institución
	E8	Cumplir con indicadores de gestión que lleven al uso y aplicación de buenas prácticas de gobierno corporativo.		X	X	X	X	Promover la creatividad y mejoras en los procesos de supervisión
	Tablero de control		OCP1.1	OCP2.1	OCP3.1	OCP4.1	OCP5.1	Tablero de Control
	1 Perspectiva financiera 2 Perspectiva del cliente 3 Perspectiva interna 4 Aprendizaje de la organización	Entre 2018 y 2021, la SBS se deberá haber alcanzado un avance del 20% en la implementación de los estándares de Basilea III.	Entre 2018 y 2021, el número de cuentas de depósitos será de 83,000.	Entre 2018 y 2021, los reclamos del público sobre las entidades supervisadas serán de 27,000.	Entre 2018 y 2021, se habrá creado el gobierno corporativo de la SBS y definido al 100% los principios que regirán este gobierno.	Entre 2018 y 2021, se habrá establecido el 30% del marco regulatorio para las nuevas tecnologías financieras (FINTECH)		El código de ética de la SBS comprende lo siguiente: - Uso de los recursos de forma eficiente asegurando los altos estándares de la gestión. - Velar por la seguridad de los clientes y trabajadores. - Garantizar que sus funcionarios y empleados velen por la transparencia, seguridad y eficiencia en los servicios prestados brindando información completa y oportuna - Los trabajadores deberán conservar una conducta profesional ejemplar, actuando en todo momento en forma leal y diligente frente a sus clientes. - Asegurar la prevención y control del lavado de activos cumpliendo la normativa existente. - Contribuir al desarrollo de la industria financiera a través del uso de tecnologías de información.
	OCP1.2	OCP2.2	OCP3.2	OCP4.2	OCP5.2	1 Perspectiva financiera 2 Perspectiva del cliente 3 Perspectiva interna 4 Aprendizaje de la organización		
	Entre 2022 y 2024, la SBS se deberá haber alcanzado un avance del 50% en la implementación de los estándares de Basilea III.	Entre 2022 y 2024, el número de cuentas de depósitos será de 117,000.	Entre 2022 y 2024, los reclamos del público sobre las entidades supervisadas serán de 21,000.	Entre 2022 y 2024, se tendrá un cumplimiento de los principios de gobierno corporativo del 60% como mínimo.	Entre 2022 y 2024, se habrá establecido el 60% del marco regulatorio para las nuevas tecnologías financieras (FINTECH).			
	OCP1.3	OCP2.3	OCP3.3	OCP4.3	OCP5.3			
	Entre 2025 y 2027, la SBS se deberá haber alcanzado un avance del 100% en la implementación de los estándares de Basilea III.	Entre 2025 y 2021, el número de cuentas de depósitos será de 185,000.	Entre 2025 y 2027, los reclamos del público sobre las entidades supervisadas serán de 15,000.	Entre 2025 y 2027, se tendrá un cumplimiento de los principios de gobierno corporativo del 90% como mínimo.	Entre 2025 y 2027, se habrá establecido el 100% del marco regulatorio para las nuevas tecnologías financieras (FINTECH).			
	Los recursos financieros para implementar el presente plan estratégico se autofinanciarán a través de la misma actividad de supervisión. Los recursos humanos están dados por personal idóneo para cada actividad relacionada a nuestros objetivos de largo plazo. Los recursos tecnológicos están dados por el hardware y software necesario para cumplir con las actividades de cada objetivo de largo plazo.							
ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	Para implementar el presente plan estratégico se incluirán en la estructura organizacional un nuevo departamento de reclamaciones y quejas, así como se potenciara el departamento de inclusión financiera							

Referencias

Análisis y propuestas estratégicas para el desarrollo del sector seguros en el Perú (s.f.).

Recuperado de <http://cendoc.esan.edu.pe/fulltext/tesis/ma1200019.htm>

Baba, J. (2017). Perfil LinkedIn. Recuperado de <https://pe.linkedin.com/in/alberto-baba-arima-5592476a>

Banco de Pagos Internacionales (2016). Orientaciones sobre la aplicación de los Principios Básicos para una supervisión bancaria eficaz a la regulación y supervisión de instituciones relevantes para la inclusión financiera. Recuperado de <http://www.asbasupervision.com/es/todos/biblioteca-virtual-esp/ix-inclusion-financiera/1398-guia-sobre-la-aplicacion-de-los-principios-basicos-para-una-supervision-bancaria-efectiva-a-la-regulacion-y-supervision-de-instituciones-relevantes-a-la-inclusion-financiera/file>

Banco Interamericano de Desarrollo & Finnovista (2017). *Fintech: Innovaciones que no sabías que eran de América Latina y Caribe*. Recuperado de <https://publications.iadb.org/handle/11319/8265?locale-attribute=es&>

Banco Mundial (2017). Crecimiento del PBI (% anual). Recuperado de <https://datos.bancomundial.org/indicador/NY.GDP.MKTP.KD.ZG?view=map&year=2016>.

Bancos de Canadá (s.f.). Recuperado de <http://memudoacanada.com/bancos/>

Basso, O. (2017). Perfil LinkedIn. Recuperado de <https://www.linkedin.com/in/oscar-basso-a79b952b/?ppe=1>

Bernal, A., Oneto, A., Penfold, M., Schneider, L., & Wilcox, J. (2012). *Gobierno corporativo en América Latina*. Recuperado de <http://www.oecd.org/daf/ca/secondmeetinglatinamericasoenetworkcafwhitepaperspanish.pdf>

Camacho, M.I. (1994). *El mercado de dinero en el Sistema Financiero Mexicano*.

Recuperado de <http://148.206.53.84/tesiuami/UAM6818.pdf>

Chiabra, L. (2014). FF.AA. y narcotráfico. *El Comercio* Recuperado de

<http://elcomercio.pe/opinion/colaboradores/ff-aa-narcotrafico-roberto-chiabra-leon-313330>

Ceplan: PBI del sector informal del Perú se situará en 15% el 2030 y en 6% en el 2050.

(2016, 9 de mayo). *Gestión*. Recuperado de <http://gestion.pe/economia/ceplan-pbi-sector-informal-peru-se-situara-15-2030-y-6-2050-2160400>

Coface (2017). Recuperado de <http://www.coface.com/Economic-Studies-and-Country-Risks/Peru>

Constitución Política del Perú. (2017). Recuperado de

<http://www.constitucionpoliticadelperu.com/>

Country risk of Peru: Economy. (2017, julio). Recuperado de [https://import-](https://import-export.societegenerale.fr/en/find-your-market/country/peru/economy-country-risk)

[export.societegenerale.fr/en/find-your-market/country/peru/economy-country-risk](https://import-export.societegenerale.fr/en/find-your-market/country/peru/economy-country-risk)

Cuatro ciudades peruanas entre mercados de América Latina con mayor crecimiento de clase media al 2030. (2017, 15 de febrero). *Gestión*. Recuperado de

<http://gestion.pe/tendencias/cuatro-ciudades-peruanas-entre-mercados-america-latina-mayor-crecimiento-clase-media-al-2030-2182166/10>

D'Alessio, F. (2015). *El proceso estratégico un enfoque de Gerencia* (3ª ed.). Perú, Lima: Pearson.

Decreto Legislativo N° 1013 (2008). Ley de Creación, Organización y Funciones del Ministerio del Ambiente.

Decreto Legislativo N° 824 (1996). Ley de Lucha contra el Tráfico Ilícito de Drogas.

- Directiva S.B.S N° SBS-DIR-SBS-288-02 (2010). Macroprocesos y procesos de la Superintendencia de Banca, Seguros y Administradoras Privadas de Fondos de Pensiones.
- Economía peruana crecerá 3.1% en el 2017, según sondeo de Bloomberg. (2017, 18 de mayo). Recuperado de <http://gestion.pe/economia/economia-peruana-crecera-31-2017-segun-sondeo-bloomberg-2190149>
- Embajadora canadiense en Lima señala que Perú es prioritario para su país (2014, 9 de abril). *América Economía*. Recuperado de <https://www.americaeconomia.com/politica-sociedad/embajadora-canadiense-en-lima-senala-que-peru-es-prioritario-para-su-pais>
- Espinosa, S. (2017). Perfil LinkedIn. Recuperado de <https://www.linkedin.com/in/sergio-espinoza-6b777344/?ppe=1>
- Estas son las cinco modificaciones de la Ley del Impuesto a la Renta (2016, 8 de diciembre). *Gestión*. Recuperado de <http://gestion.pe/economia/estas-son-cinco-modificaciones-ley-impuesto-renta-2176713>
- Estrategia Nacional de Inclusión Financiera. (2015, julio). Recuperado de <https://www.mef.gob.pe/contenidos/archivos-descarga/ENIF.pdf>
- Fernández, L. (2016, 5 de marzo). Minería ilegal: 62 megaoperaciones de interdicción en el 2015. *El Comercio*. Recuperado de <http://elcomercio.pe/peru/mineria-ilegal-62-megaoperaciones-interdccion-2015-165913>
- Fernández, M. (2017). Perfil LinkedIn. Recuperado de <https://www.linkedin.com/in/mario-jose-fernandez-ardiles-60827831/?ppe=1>
- Fernández, S. (2016, 6 de junio). BBVA Research: Basilea 2, 3, 4? *Gestión*. Recuperado de <http://gestion.pe/opinion/bbva-basilea-2-3-4-2162547>

- FF.AA. y PNP fortalecerán acciones de pacificación en el Vraem (2017, 01 de agosto). *La República*. Recuperado de <http://larepublica.pe/politica/1068531-ff-aa-y-pnp-fortalecera-acciones-de-pacificacion-en-el-vraem>
- FMI: Perú y Bolivia liderarán el crecimiento económico en Sudamérica con 3.7% en el 2016. (2016, 04 de octubre). *Gestión*. Recuperado de <http://gestion.pe/economia/fmi-peru-y-bolivia-lideraran-crecimiento-economico-sudamerica-37-2016-2171581>
- Flores, C. (2016, 16 de marzo). SBS: El 75% de los que ahorran en Perú lo hace fuera de bancos y cajas municipales. *Diario Correo*. Recuperado de <http://diariocorreo.pe/economia/sbs-el-75-de-los-que-ahorran-en-peru-lo-hace-fuera-de-bancos-y-cajas-municipales-660841/>
- Fuerzas Armadas. (2017, 8 de junio). Recuperado de <http://www.enperu.org/peru-informacion-general-fuerzas-armadas-y-seguridad.html>
- Galarreta, A. (2016, 5 de julio). Oportunidades estratégicas para empresas locales a partir del uso de la billetera móvil en el Perú. *Conexión Esan*. Recuperado de <https://www.esan.edu.pe/conexion/actualidad/2016/07/05/oportunidades-estrategicas-para-empresas-locales-a-partir-del-uso-de-la-billetera-movil-en-el-peru/>
- García, E. (2017, 3 de febrero). ¿En qué invertir en el 2017? *Gestión*. Recuperado de <http://gestion.pe/tu-dinero/que-invertir-2017-2181281>
- Global Partnership for Financial Inclusion. (2017). Financial Inclusion Action Plan. Recuperado de <https://www.gpfi.org/sites/default/files/documents/2017%20G20%20Financional%20Inclusion%20Action%20Plan%20final.pdf>
- Growth dragged down by El Niño. (2017, 22 de junio). Recuperado de <http://www.eulerhermes.com/economic-research/country-reports/Pages/Peru.aspx>

Guillén, M. (2017). Perfil LinkedIn. Recuperado de <https://www.linkedin.com/in/mila-guillen-rispa-47a319a5/?ppe=1>

Gutiérrez, W. (2017, 10 de mayo). Investigaciones por corrupción en Perú se disparan en los últimos años. *Gestión*. Recuperado de <http://gestion.pe/politica/investigaciones-corrupcion-peru-se-disparan-ultimos-anos-segun-defensoria-2189483>

Hofstede, G. (1995). Insurance as a Product of National Values. *The Geneva Papers on Risk and Insurance. Issues and Practice*, 20(77), pp. 423-429. Recuperado de <http://www.jstor.org/stable/41952252>

IMF Country Report N° 14/29. (2014). Financial Sector Stability Asses. Recuperado de <https://www.imf.org/external/pubs/ft/scr/2014/cr1429.pdf>

Inclusión Financiera (2017). Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/sistema-financiero/inclusion-financiera.html>

INEI: Economía peruana creció 3.90% en el 2016, poco más de lo que se esperaba. (2017, 15 de febrero). Recuperado de <http://gestion.pe/economia/inei-economia-peruana-crecio-39-2016-poco-mas-lo-que-se-esperaba-2182232>

Informalidad laboral en Perú llega al 70% pero en empresas formales alcanzan el 25% (2017, 30 de enero). *Gestión*. Recuperado de <http://gestion.pe/economia/informalidad-laboral-peru-llega-al-70-empresas-formales-alcanza-25-2180908>

Informe técnico previo de evaluación de software. (2014a). Recuperado de https://www.sbs.gob.pe/repositorioaps/0/0/jer/inftecesano2014/Informe_003_2014-GTI.pdf

Informe técnico previo de evaluación de software. (2014b). Recuperado de https://www.sbs.gob.pe/repositorioaps/0/0/jer/inftecesano2014/20141219_Inf_040-2014-GTI.pdf

Informe técnico previo de evaluación de software. (2015). Recuperado de

https://www.sbs.gob.pe/repositorioaps/0/0/jer/inftecesano2015/20150202_Informe001-2015-GTI_IBM.pdf

Informe trimestral del sistema asegurador – primer trimestre 2016. (2016). *Asociación Peruana de Empresas de Seguros*. Recuperado de

https://www.apeseg.org.pe/estadisticas/2016/Resultados_Sistema_Asegurador_1T16.pdf

Ingves, S. (2014, 24 de setiembre). 18th International conference of Banking Supervisors. Opening speech . Conferencia Internacional de Supervisores Bancarios, Tianjin, China.

Instituto Nacional de Defensa de la Competencia y de la Protección de la Propiedad

Intelectual (2016). Reporte de Estadísticas Institucionales. Recuperado de

<http://www.indecopi.gob.pe/documents/20182/1651242/Anuario+Estad%C3%ADstic+o+2016.pdf/75bdd036-7a57-04a9-b989-054d8eb3e487>

Instituto Nacional de Defensa de la Competencia y de la Protección de la Propiedad

Intelectual (2017). Reporte de Estadísticas Institucionales. Recuperado de

<http://www.indecopi.gob.pe/documents/20182/1236026/Julio2017.pdf/5fb86259-8d5e-6db2-3855-70cb73701d91>

Instituto Nacional de Estadística e Informática (2008). Recuperado de

<https://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/poblacion-y-vivienda/>

Ipsos (2016). Perú 2017, de la informalidad a la modernidad. Recuperado de

https://www.ipsos.com/es-pe/ipsos-flair-peru-2017-de-la-informalidad-la-modernidad?language_content_entity=es-pe

Izaguirre, C. (2017). Perfil LinkedIn. Recuperado de

<https://www.linkedin.com/in/carlosizaguirre/?ppe=1>

Las proyecciones de crecimiento del PBI por país, según el FMI. (2017, 24 de abril). *Gestión*.

Recuperado de <http://gestion.pe/economia/proyecciones-crecimiento-pbi-pais-segun-fmi-2188045>

Ley 26702 (2013). Ley General del Sistema Financiero y del Sistema de Seguros y Orgánica de la Superintendencia de Banca y Seguros.

Ley Orgánica del Banco Central de Reserva del Perú (2010). Recuperado de

<http://www.bcrp.gob.pe/transparencia/normas-legales/ley-organica.html>

Ernst & Young (2016, setiembre). Los retos que traen las nuevas tecnologías en el sector financiero. Recuperado de

[http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/retos_del_sector_financiero_clab/\\$FILE/EY-retos-nuevas-tecnologias-en-el-sector-financiero-clab.pdf](http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/retos_del_sector_financiero_clab/$FILE/EY-retos-nuevas-tecnologias-en-el-sector-financiero-clab.pdf)

Lozano, I. (2017). Desastres en el Perú ponen en peligro un punto del PBI al 2017. *La República*. Recuperado de <http://larepublica.pe/impres/a/economia/857721-desastres-en-el-peru-ponen-en-peligro-un-punto-del-pbi-al-2017>

María del Socorro Heysen fue ratificada como jefa de la SBS por el Congreso (2016, 17 de agosto). *Gestión*. Recuperado de <http://gestion.pe/economia/maria-socorro-heysen-fue-ratificada-como-jefa-sbs-congreso-2168034>

Medina, J. (2017 3 de julio). Una buena noticia para la lucha contra la corrupción.

Recuperado de <http://elcomercio.pe/economia/dia-1/buena-noticia-lucha-corrupcion-jorge-medina-439323>

Mendiolaza, R. (2017). Perfil LinkedIn. Recuperado de <https://www.linkedin.com/in/ruben-mendiolaza-9a9359b/?ppe=1>

Morón, E. (1993). La experiencia de la banca libre en el Perú: 1860-1879. Recuperado de <http://repositorio.up.edu.pe/bitstream/handle/11354/62/DT10+La+experiencia+de+banca+libre+en+el+Per%C3%BA+1860-1879.pdf?sequence=1>

Morosidad bancaria alcanzó su mayor nivel en 10 años (2016, 21 de mayo). *Gestión*.

Recuperado de <http://gestion.pe/economia/morosidad-bancaria-alcanzo-su-mayor-nivel-diez-anos-2161380>

Niveles socioeconómicos 2016 (2016, agosto). *Asociación Peruana de Empresas de*

Investigación de Mercado. Recuperado de <http://www.apeim.com.pe/wp-content/themes/apeim/docs/nse/APEIM-NSE-2016.pdf>

Nuestra economía no es libre (2015, 2 de febrero). *El Comercio*. Recuperado de

<http://elcomercio.pe/opinion/editorial/editorial-nuestra-economia-libre-327696>

Office of the Superintendent of Financial Institutions. (2017). Recuperado de

<http://www.osfi-bsif.gc.ca/Eng/Pages/default.aspx>

Office of the Superintendent of Financial Institutions. (2016). Financial Statements.

Recuperado de <http://www.osfi-bsif.gc.ca/Eng/Docs/2016Q3FS.pdf>

Ordaz, Y., & Carbajal, B. (2017, 02 de abril). “Fintech”, el fin de una etapa sin regulación.

Milenio. Recuperado de http://www.milenio.com/negocios/mexico-fintech-regulacion-lavado_dinero_0_931106896.html

Organismo Supervisor de las Contrataciones del Estado (2017). Recuperado de

<http://portal.osce.gob.pe/osce/content/vision-mision-y-principios>

Organización del Estado (2017). *Portal del Estado Peruano*. Recuperado de

http://www.peru.gob.pe/directorio/pep_directorio_gobierno.asp

Organización de la administración pública peruana: organización nacional y descentralizada.

(2017). Recuperado de [https://www.minjus.gob.pe/wp-](https://www.minjus.gob.pe/wp-content/uploads/2017/03/SESION-7-Organizaci%C3%B3n-de-la-Administraci%C3%B3n-P%C3%BAblica-Peruana.pdf)

[content/uploads/2017/03/SESION-7-Organizaci%C3%B3n-de-la-Administraci%C3%B3n-P%C3%BAblica-Peruana.pdf](https://www.minjus.gob.pe/wp-content/uploads/2017/03/SESION-7-Organizaci%C3%B3n-de-la-Administraci%C3%B3n-P%C3%BAblica-Peruana.pdf)

- Palomino, D.F. & Rivas, M.G. (s.f.). Nuevas tecnologías en el mercado financiero: dinero electrónico y el crowdfunding. Recuperado de <http://revistas.pucp.edu.pe/index.php/derechoysociedad/article/view/12772>
- Parrado, E. (2016, 28 de noviembre). El Efecto que debe traer el Comité de Basilea en Chile. *El Mercurio*. Recuperado de <http://www.elmercurio.com/Inversiones/Noticias/Fondos-Mutuos/2016/11/28/El-efecto-que-debe-traer-el-Comite-de-Basilea-para-Chile.aspx>
- Penetración de Internet en el Perú. (2017, 08 de febrero). *La Republica*. Recuperado de <http://larepublica.pe/economia/846653-penetracion-de-internet-en-el-peru>
- Perú: Indicadores de Inclusión Financiera de los Sistemas Financieros, de Seguros y de Pensiones. (2016, diciembre). Superintendencia de Banca, Seguros y AFP. Recuperado de <http://www.sbs.gob.pe/Portals/4/jer/PLANTILLA-REPORTE-INDICADORES/CIIF-dic2016v2.pdf>
- Plan anual de contrataciones (2016). Recuperado de http://www.sbs.gob.pe/repositorioaps/0/0/jer/ayc_ano2016/20161227_PAC-2016-V13.xlsx
- Plan Bicentenario: El Perú hacia el 2021 (2011). *CEPLAN*. Recuperado de https://www.mef.gob.pe/contenidos/acerc_mins/doc_gestion/PlanBicentenarioversionfinal.pdf
- Portal de transparencia (2017). Superintendencia de Banca, Seguros y AFP. Recuperado de <http://www.sbs.gob.pe/principal/categoria/portal-de-transparencia/17/c-17>
- Promulgan ley que excluye del régimen Servir a los trabajadores del Congreso, BCR y SBS (2017, 17 de agosto). *Gestión*. Recuperado de <http://gestion.pe/empleo-management/promulgan-ley-que-excluye-regimen-servir-trabajadores-congreso-bcr-y-sbs-2197961>

- ¿Qué es el G-20 y qué países lo componen? (2017, 06 de julio). *RPP*. Recuperado de <http://rpp.pe/mundo/actualidad/que-es-el-g-20-y-que-paises-lo-componen-noticia-992143>
- Quiroz, M.E. (2017). Perfil LinkedIn. Recuperado de <https://www.linkedin.com/in/mar%C3%ADa-elena-quiroz-gonz%C3%A1lez-88570b41/?ppe=1>
- Quispe, M. (2015, 16 de mayo). 328 mil peruanos ingresaron a la clase media durante el 2014. *La República*. Recuperado de <http://larepublica.pe/impresaeconomia/229-328-mil-peruanos-ingresaron-la-clase-media-durante-el-2014>
- Registro público de procesos de selección de bienes y suministros (2017). Recuperado de https://www.sbs.gob.pe/repositorioaps/0/0/jer/reg_proc_ad_contr/2017/ProcesosII2017.pdf
- Resolución S.B.S N° 1906-2016. Aprueban estructura orgánica de la Superintendencia de Banca, Seguros y Administradoras Privadas de Fondos de Pensiones. (2016).
- Resolución S.B.S N° 1928-2015. El Superintendente de Banca, Seguros y Administradoras Privadas de Fondos de Pensiones (2015).
- Rivas, S. (2017, 5 de julio). Fintech: tras el boom, viene la regulación. *El País*. Recuperado de https://cincodias.elpais.com/cincodias/2017/07/04/companias/1499167781_287610.html
- Sakuma, I. (2017). Perfil LinkedIn. Recuperado de <https://pe.linkedin.com/in/isakuma>
- SBS e Indecopi se unen para acelerar la atención a reclamos de los consumidores. (2017, 02 de junio). Recuperado de <http://gestion.pe/tu-dinero/sbs-indecopi-se-unen-acelerar-atencion-reclamos-consumidores-2191516>

SBS nombra a Jorge Mogrovejo como nuevo presidente del Fondo de Seguros de Depósitos.

(2014, 04 de agosto). *Gestión*. Recuperado de <http://gestion.pe/empresas/sbs-nombra-jorge-mogrovejo-como-nuevo-presidente-fondo-seguro-depositos-2104663>

SBS y Cooperación Suiza - SECO presentaron el Compendio de Experiencias del Centro de Formación de la SBS. (2016, 14 de junio). Recuperado de

<https://www.cooperacionsuizaenperu.org.pe/sbs/noticias/3211-16%20de%20junio%20de%202016>

Scotiabank: riesgo país del Perú es el más bajo de América Latina. (2017, 5 de julio). *El*

Economista. Recuperado de <http://www.economistaamerica.pe/economia-eAmperu/noticias/8479336/07/17/Scotiabank-Riesgo-pais-del-Peru-es-el-mas-bajo-de-America-Latina.html>

Servir (2017). Recuperado de <http://www.servir.gob.pe/servicio-civil/ley-del-servicio-civil/>

Smartphones alcanzan el 70% de penetración en el mercado peruano (2016, 23 de agosto).

Recuperado de <http://larepublica.pe/impresia/economia/796499-smartphones-alcanzan-el-70-de-penetracion-en-el-mercado-peruano>

Solidez de la banca peruana. (2016, 21 de setiembre). Recuperado de

<http://www.asbanc.com.pe/Paginas/Noticias/DetalleNoticia.aspx?ItemID=156>

Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (2015). Memoria Anual 2015. Recuperado de

http://www.sbs.gob.pe/repositorioaps/0/0/jer/pub_memorias/20160908_SBS_Memoria_2015.pdf

Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (2016). Memoria Institucional 2016. Recuperado

de http://www.sbs.gob.pe/repositorioaps/0/0/jer/pub_memorias/20170712_SBS-Memoria-2016.pdf

Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (2017a). Reseña histórica. Recuperado de

<http://www.sbs.gob.pe/acerca-de-la-sbs/resena-historica>

Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (2017b). Filosofía de regulación y supervisión.

Recuperado de <https://www.sbs.gob.pe/principal/categoria/filosofia-de-regulacion-y-supervision/46/c-46>

Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (2017c). Regulación. Recuperado de

<http://www.sbs.gob.pe/principal/categoria/pilar-1/1081/c-1081>

Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (2017d). Portal de Inclusión Financiera.

Recuperado de <https://www.sbs.gob.pe/inclusion-financiera/categoria/importancia/2718/c-2718>

Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (2017e). Sistema Financiero Peruano.

Recuperado de <https://intranet2.sbs.gob.pe/estadistica/financiera/2017/Junio/SF-0003-jn2017.PDF>

Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (2017f). Recuperado de <http://www.sbs.gob.pe/>

Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (2017g). Carpeta de cuadros estadísticos del

Sistema financiero. Recuperado de

http://www.sbs.gob.pe/app/stats_net/stats/EstadisticaBoletinEstadistico.aspx?p=14#

Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (2017h). Evolución del Sistema financiero.

Recuperado de <https://intranet2.sbs.gob.pe/estadistica/financiera/2016/Diciembre/SF-2103-di2016.PDF>

Superintendencia de Bancos e Instituciones Financieras (2017a). Informe Anual 2016.

Recuperado de

<http://www.sbif.cl/sbifweb/servlet/ConozcaSBIF?indice=7.5.1.1&idContenido=521>

Superintendencia de Bancos e Instituciones Financieras (2017b).

https://www.sbif.cl/sbifweb3/internet/archivos/publicacion_11614.pdf

Superintendencia de Mercado de Valores (2013). Código de Buen Gobierno Corporativo para las Sociedades Peruanas.

Torres, V. (2016, 28 de setiembre). Minería ilegal, evasión fiscal y lavado de activos.

Servicios en comunicación intercultural. Recuperado de

<https://www.servindi.org/27/09/2016/mineria-ilegal-evasion-fiscal-y-lavado-de-activos>

Towers, W. (2105, 7 de julio). Factores que transformarán el sector asegurador [Web log

messages]. Recuperado de <http://willisupdate.com/factores-que-transformaran-el-sector-asegurador/>

Una mirada al sector bancario de los últimos 15 años (2014, 21 de octubre). *Gestión*.

Recuperado de <http://gestion.pe/mercados/mirada-al-sector-bancario-ultimos-15-anos-2111606>

Vega, M., & Remenyil, M.A. (1996). El sistema previsional en el Perú: Sistema Nacional de

Pensiones vs. Sistema Privado de Pensiones. Recuperado de

<http://revistas.pucp.edu.pe/index.php/economia/article/download/506/495>

World Economic Forum (2016). Informe global de competitividad 2016-2017. Recuperado

de <http://www3.weforum.org/docs/GCR2016->

[2017/05FullReport/TheGlobalCompetitivenessReport2016-2017_FINAL.pdf](http://www3.weforum.org/docs/GCR2016-2017/05FullReport/TheGlobalCompetitivenessReport2016-2017_FINAL.pdf)

Zaldivar, M. (2017). Perfil LinkedIn. Recuperado de [https://www.linkedin.com/in/mariela-](https://www.linkedin.com/in/mariela-zaldivar-08b58ba/?ppe=1)

[zaldivar-08b58ba/?ppe=1](https://www.linkedin.com/in/mariela-zaldivar-08b58ba/?ppe=1)

Apéndice A: Clasificación de las Fintech

Las Fintech se han definido en cinco verticales: Lending & Crowd Equity, Payments & Transactional, PFM & Personal Advisory, Investment & Wealth Management, *Blockchain & Bitcoins* (Instituto de Estudios Bursátiles [IEB], 2016). Según el estudio realizado por IEB (2016), las Fintech se han clasificado con un grado de amenaza y colaboración dependiendo de su naturaleza, como se detalla a continuación.

Lending & Crowd Equity. Esta actividad, cada vez está más cerca del *core business* del sector financiero. En el caso del *Lending*, su grado de amenaza es de siete, consolidándose en Pymes y particulares. Su propuesta de valor está enfocada en una ágil gestión para la obtención de préstamos en todos los sectores, como la compra de vehículos, vivienda, refinanciaciones de deudas o tarjetas, inversión en activos fijos, fines de expansión, pago de impuestos u obligaciones de seguros. Su descenso del nueve de 2015 al siete de 2016 se debe a que su modelo de negocio aún se encuentra en adecuación, y sus bajos volúmenes se encuentran lejos de los del sector financiero (IEB, 2016). En cuanto a su grado de colaboración, se empieza a observar predisposición en el sector financiero; esto hace que la calificación actual se encuentre en seis y con una fuerte proyección que alcanza el valor de 10 en los siguientes años. El trabajo principal se realiza con las *startups*, como por ejemplo ING con la *Fintech* americana Kabbage que ayuda a conceder créditos a los clientes del banco holandés en menos de 10 minutos a través de una aplicación móvil. También cabe destacar la relación entre Santander UK y Funding Circle desde 2014. El banco fue el primero en ese país en referir a sus clientes a la plataforma de Funding Circle para solicitar un préstamo online (IEB, 2016).

Crowd Equity. Se observa un rápido incremento de las plataformas de inversión en *startups*, las cuales se apalancan en la conexión emocional y la estrecha identificación con la empresa en la que se invierte. A esto hay que añadir que las plataformas permiten alcanzar

bajos costos de diversificación de la cartera a través de distintos sectores o incluso por la utilización de múltiples plataformas, además de ser un sistema de inversión fácilmente accesible (IEB, 2016). En cuanto a la colaboración, se queda en un seis, debido a que aún no se han madurado las sinergias con todas las entidades del sector financiero (IEB, 2016).

Payments & Transactional. Respecto de 2015, en 2016 se alcanzó un grado de amenaza de siete. Se aprovecha la oportunidad de la madurez y atomización en su sector de medios de pago y la consolidación de servicios que ayudan a gestionar los cambios de divisa (IEB, 2016). En cuanto al grado de colaboración esta se encuentra en siete pudiendo llegar a acuerdos de colaboración e integración de soluciones con entidades financieras que les permitiría mejorar y diferenciar su oferta de productos y ofrecer una mejor experiencia de usuario (IEB, 2016).

PFM & Personal Advisory. Las *Personal Financial Management* (PFM) y las plataformas de Personal Advisory han permitido que los usuarios gestionen de mejor manera sus finanzas y por lo tanto alcanzar una mayor información financiera para gestionar activamente sus cuentas, sus ahorros y con un mayor control de gastos. Al día de hoy su grado de amenaza es de seis debido a que estas plataformas están enfocadas a la gestión de cuentas y a la agregación de información, haciendo que el sector sea más ágil y eficiente (IEB, 2016). En cuanto al grado de colaboración con el sector financiero se encuentra en ocho debida a la integración que ofrece de la actividad bancaria con sus servicios, además si la relación con las entidades financieras se estrecha, sería una gran oportunidad para convertirse en potentes bases de datos sobre comportamiento financiero de los clientes que permitan diseñar ofertas diferenciadas para cada uno (IEB, 2016).

Investment & Wealth Management. Los robo-advisors y las plataformas de inversión están avanzando rápidamente, aunque su volumen actual de 20.000 millones de dólares está muy lejos de los 33 billones de dólares que mueven las firmas tradicionales. Sin embargo, la

industria se encuentra inmersa en un cambio generacional donde los más jóvenes exigen menores costes, mejor servicio y digitalización (IEB, 2016). Pero, por otro lado, cada día más vienen evolucionando las tecnologías por lo que se utilizan las tecnologías y los canales móviles, independientemente de la edad del usuario. En el futuro, cohabitarán dos modelos de robo-advisors, unos que estén al cien por cien automatizados y otros modelos híbridos en los que se compagine la tecnología con un asesoramiento personalizado (IEB, 2016). Respecto al grado de colaboración este muestra un valor de ocho como resultado de que robo-advisors son facilitadores que permiten mejorar la relación con los clientes, reducir costes y ampliar la base de clientes, convirtiéndose en un aliado (IEB, 2016).

Blockchain & Bitcoins. Como alternativa al sector financiero se encuentra el Bitcoin. A través de su tecnología Blockchain, se muestra como un competidor del sector financiero, ya que las propias *Fintech* pueden utilizarla para prestar servicios financieros, robando cuota a las entidades de crédito establecidas e impactando en sus ingresos por comisiones (IEB, 2016). *Blockchain* supone, por tanto, una disrupción tecnológica de primer nivel, con numerosos casos de uso y que ha venido para quedarse. Por tanto, el grado de amenaza es de ocho en el caso de *Bitcoin* (o criptomonedas en general) y cinco en el caso de *Blockchain* (IEB, 2016). Respecto del grado de colaboración, este presenta valores de uno en el caso de *Bitcoin* y ocho en el caso de *Blockchain*, estos resultados se basan en que el *Bitcoin* impide el control por parte de las entidades financieras, permitiendo que otros competidores operen sin restricciones, y en el caso de *Blockchain*, supone una gran oportunidad para reemplazar los antiguos sistemas entregando procesos de mejor calidad, de menor costo y de mayor performance (IEB, 2016).

Apéndice B: Estados de Situación de Financiera de la SBS auditados 2016

En la Tabla B1 se muestra la Situación Financiera de la SBS auditados 2016

Tabla B1

Estados de Situación Financiera de la SBS.

	Notas	2016	2015		Notas	2016	2015
		S/	S/			S/	S/
			Nota 1(c)				Nota 1(c)
Activo				Pasivo y patrimonio			
Activo corriente				Pasivo corriente			
Efectivo y equivalentes al efectivo	5	434,269,638	479,576,791	Cuentas por pagar a proveedores	11	8,907,121	18,184,347
Cuentas por cobrar (neto)	6	114,500	115,127	Impuestos, contribuciones y otros	12	5,104,383	21,541,017
Otras cuentas por cobrar (neto)	7	2,168,478	17,980,452	Remuneraciones y beneficios sociales	13	15,822,130	15,042,660
Inventarios (neto)		542,727	504,246	Otras cuentas del pasivo	14	1,018,100	1,294,068
Servicios y otros pagados por anticipado	8	1,305,855	1,106,129				
				Total pasivo corriente		30,851,734	56,062,092
Total activo corriente		438,401,198	499,282,745				
Activo no corriente				Pasivo no corriente			
Inversiones (neto)		9,771	9,771	Obligaciones provisionales	15	8,147,044	8,605,036
Propiedades, planta y equipo	9	44,400,819	43,868,116	Provisiones	16	129,037	1,205,163
Otras cuentas del activo (neto)	10	1,333,715	1,047,314	Ingresos diferidos		14,526	28,803
Total activo no corriente		45,744,305	44,925,201	Total pasivo no corriente		8,290,607	9,839,002
				Total pasivo		39,142,341	65,901,094
				Patrimonio			
Total activo		484,145,503	544,207,946	Hacienda nacional	17	468,332,194	447,500,324
				Resultados no realizados	18	10,544,534	10,544,534
Cuentas de orden	30	830,008,222	562,334,729	Resultados acumulados	19	(33,873,566)	20,261,994
				Total patrimonio		445,003,162	478,306,832
				Total del pasivo y patrimonio		484,145,503	544,207,946
				Cuentas de orden	30	830,008,222	562,334,729

En la Tabla B2 se muestra la Gestión Financiera de la SBS auditada 2016

Tabla B2

Gestión Financiera de la SBS.

	<u>Notas</u>	<u>2016</u>	<u>2015</u>
		S/	S/ Nota 1(c)
Ingresos			
Ingresos tributarios netos	20	284,171,969	301,653,446
Ingresos no tributarios		923,654	795,244
Donaciones y transferencias recibidas	21	5,972,610	101,054
Ingresos financieros	22	27,222,851	27,316,642
Otros ingresos	23	5,047,419	5,439,128
Total ingresos		<u>323,338,503</u>	<u>335,305,514</u>
Gastos			
Gastos en bienes y servicios	25	(101,657,051)	(73,951,517)
Gastos de personal	26	(203,636,292)	(203,160,209)
Gastos por pensiones, prestaciones y asistencia social	27	(11,719,093)	(11,214,476)
Donaciones y transferencias otorgadas		(708,176)	(30,516)
Estimaciones y provisiones del ejercicio	28	(8,866,848)	(5,247,276)
Gastos financieros		(7,844)	(9,293)
Otros gastos	29	(29,909,819)	(21,430,233)
Total gastos		<u>(356,505,123)</u>	<u>(315,043,520)</u>
Resultado del ejercicio (déficit) superávit		<u>(33,166,620)</u>	<u>20,261,994</u>



Apéndice C: Principios de Código de Buen Gobierno Gobierno Corporativo

El código de buen gobierno corporativo para sociedades peruanas es el siguiente

(Superintendencia de Mercado de Valores, 2013):

Pilar I: Derecho de los Accionistas

Principio 1. Paridad de trato

Principio 2. Participación de los accionistas

Principio 3. No dilución en la participación en el capital social

Principio 4. Información y comunicación a los accionistas

Principio 5. Participación en dividendos de la sociedad

Principio 6. Cambio o toma de control

Principio 7. Arbitraje para solución de controversias

Principio 8. Función y competencia

Pilar II: Junta General de Accionistas

Principio 9. Reglamento de Junta General de Accionistas

Principio 10. Mecanismos de convocatoria

Principio 11. Propuestas de puntos de agenda

Principio 12. Procedimientos para el ejercicio del voto

Principio 13. Delegación de voto

Principio 14. Seguimiento de acuerdos de Junta General de Accionistas

Pilar III: El Directorio y Alta Gerencia

Principio 15. Conformación del Directorio

Principio 16. Funciones del Directorio

Principio 17. Deberes y derechos de los miembros del Directorio

Principio 18. Reglamento de Directorio

Principio 19. Directores Independientes

Principio 20. Operatividad del Directorio

Principio 21. Comités especiales

Principio 22. Código de Ética y conflictos de interés

Principio 23. Operaciones con partes vinculadas

Principio 24. Funciones de la Alta Gerencia

Pilar IV: Riesgo y Cumplimiento

Principio 25. Entorno del sistema de gestión de riesgos

Principio 26. Auditoría interna

Principio 27. Auditores externos

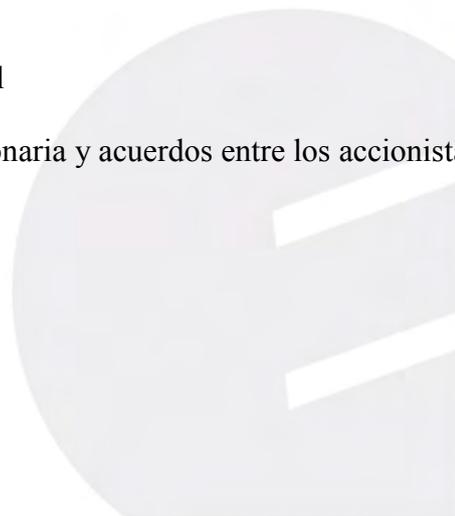
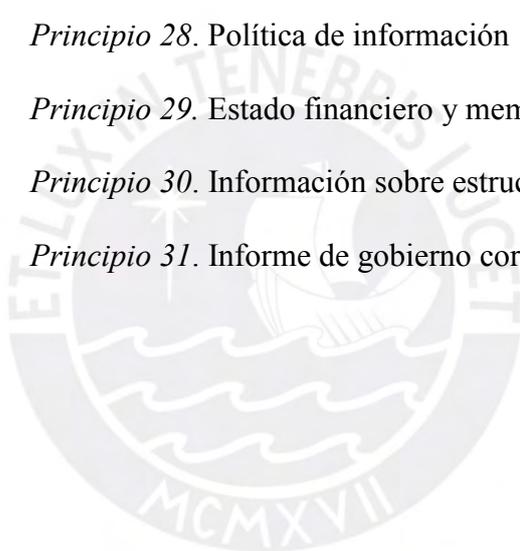
Pilar V: Transparencia de la Información

Principio 28. Política de información

Principio 29. Estado financiero y memoria anual

Principio 30. Información sobre estructura accionaria y acuerdos entre los accionistas

Principio 31. Informe de gobierno corporativo



Apéndice D: Funcionarios de la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP

En la Tabla D1 se describe los funcionarios de la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP.

Tabla D1

Funcionarios de la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP.

Cargo: Superintendente de Banca, Seguros y AFP
Nombre: Socorro Heysen Zegarra
Email: sheysen@sbs.gob.pe
Cargo: Superintendente Adjunto de Seguros
Nombre: Carlos Francisco Izaguirre Castro
Email: cizaguirre@sbs.gob.pe
Cargo: Superintendente Adjunto de Administradoras Privadas de Fondos de Pensiones
Nombre: Jorge Damaso Mogrovejo González
Email: jmogrovejo@sbs.gob.pe
Cargo: Superintendente Adjunto de Banca y Microfinanzas
Nombre: Rubén Mendiola Morote
Email: rmendiola@sbs.gob.pe
Cargo: Superintendente Adjunto de Riesgos
Nombre: Alejandro Medina Moreno
Email: amedina@sbs.gob.pe
Cargo: Superintendente Adjunto de la Unidad de Inteligencia Financiera del Perú
Nombre: Sergio Javier Espinosa Chiroque
Email: sespinoso@sbs.gob.pe
Cargo: Superintendente Adjunto de Administración General
Nombre: José Alberto Kanashiro Uechi
Email: jkanashiro@sbs.gob.pe
Cargo: Superintendente Adjunto de Asesoría Jurídica
Nombre: Mila Guillén Rispa
Email: mguillen@sbs.gob.pe
Cargo: Superintendente Adjunto de Estudios Económicos
Nombre: Javier Poggi Campodónico
Email: jpoggi@sbs.gob.pe
Cargo: Gerente de Tecnologías de Información
Nombre: Igor Héctor Jaser Sakuma Carbonel
Email: isakuma@sbs.gob.pe
Cargo: Auditor General
Nombre: Mario José Fernández Ardiles
Email: mfernandeza@sbs.gob.pe
Cargo: Secretario General
Nombre: Carlos Enrique Melgar Romarioni
Email: cmelgar@sbs.gob.pe
Cargo: Superintendente Adjunto de Conducta de Mercado e Inclusión Financiera
Nombre: Mariela Rita Zaldívar Chauca
Email: mzaldivar@sbs.gob.pe
Cargo: Gerente de Planeamiento y Organización
Nombre: Juan Alberto Baba Arima
Email: jbaba@sbs.gob.pe
Cargo: Superintendente Adjunto de Asuntos Internacionales, Capacitación y Comunicaciones
Nombre: Oscar Antonio Basso Winffel
Email: obasso@sbs.gob.pe

Nota. Tomado de *Principales funcionarios*, por Superintendencia de Banca, Seguros y AFP, 2017.
<http://www.sbs.gob.pe/principal/categoria/principales-funcionarios/47/c-47>