

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ

ESCUELA DE POSGRADO



Planeamiento Estratégico del Sector Banca Múltiple de la Región Junín

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

OTORGADO POR LA

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ

PRESENTADA POR

Fredy Oscar Huamán Tiellacuri

José Luis Ignacio Ubaldo

Cristian Milquiades Latorre Huamancayo

Isabel Munive Sánchez

Asesor: Victor Miguel Miranda Arica

Surco, setiembre del 2017

Agradecimientos

Expresamos nuestro profundo agradecimiento al doctor Fernando D'Alessio por fomentar la descentralización de la educación de élite a las regiones y sus innumerables aportes a la comunidad científica del Perú, un orgullo para todos los alumnos CENTRUM Católica.

A todos nuestros profesores de CENTRUM Católica, por los conocimientos impartidos y su colaboración en el proceso de la descentralización de la educación, aportando al enriquecimiento de nuestra formación profesional.

A nuestros amigos de promoción, con quienes compartimos hermosas experiencias y conocimientos en cada etapa de la maestría.



Dedicatoria

A mi querida madre Justina, por su encomiable apoyo que me ha servido de impulso para lograr el éxito personal. Motivación necesaria para llevar a cabo la presente tesis.

Fredy Huamán

A mis padres por su incondicional apoyo a lo largo de mi desarrollo profesional.

José Ignacio

A mis padres y hermanos, por su confianza, consejos y enseñanzas. Gracias a todos ellos, que me dieron la fuerza necesaria para cumplir este reto.

Cristian Latorre

A Dios, mis padres y hermana, quienes me brindaron su apoyo y dan sentido a todos mis logros.



Isabel Munive

Resumen Ejecutivo

El presente trabajo desarrolló el plan estratégico del Sector Banca Múltiple de la Región Junín en un horizonte de 5 años. Para su elaboración se ha usado el modelo secuencial del proceso estratégico presentado por el doctor Fernando D'Alessio (2016), lo cual ha permitido proponer una visión basada principalmente en convertir al sector en una industria competitiva, ecológica y socialmente responsable, con una oferta de productos y servicios financieros rentables, sostenibles, innovadores, a fin de satisfacer las necesidades actuales y potenciales de personas naturales y jurídicas, de tal modo que el sector Banca múltiple de la región Junín se convierta en uno de los principales motores de su crecimiento y desarrollo para el futuro de organizaciones y sociedad.

Actualmente, la Banca múltiple de la región Junín es reconocida como un sector confiable, solvente, transparente y socio estratégico en el desarrollo de la región Junín, principalmente del segmento empresarial, empero, mantiene desafíos importantes en relación a los cambios generacionales, tecnológicos y medio ambientales, con respeto a la accesibilidad de usuarios digitales o nuevas generaciones, la migración a una Banca digital y una gestión ecoeficiente.

Además de los indicadores tradicionales como los saldos de colocaciones y depósitos, índices de morosidad, a su capacidad de respuesta al cliente y a los importantes niveles de rotación de personal. Como resultado del proceso estratégico, se determinaron cuatro Objetivos de Largo Plazo (OLP), con el fin de: (a) incrementar el saldo de colocaciones; (b) incrementar los saldos de depósitos; (c) reducir el índice de morosidad; y (d) incrementar el porcentaje de bancarización. Asimismo, se plantea implementar un tablero de control que permita controlar el cumplimiento y medir los resultados de cada Objetivo de Corto Plazo (OCP) propuesto. Que permitirá cumplir los objetivos de largo plazo y en consecuencia alcanzar la visión “Para el 2022, el sector banca múltiple de la región Junín

será el líder indiscutible de la región, con la mayor participación de mercado, colocaciones, depósitos y calidad de cartera, a través de un gran sentido de educación e inclusión financiera”.



Abstract

The present work develops the strategic plan of the Multiple Banking Sector of the Junín Region in a horizon of 5 years. For its elaboration, the sequential model of the strategic process proposed by Dr. Fernando D'Alessio has been used, which has allowed to propose a vision based mainly on turning the sector into a competitive, ecologically and socially responsible industry, with an offer of products and Sustainable, innovative financial services in order to meet the current and potential needs of natural and legal persons, so that the multiple banking sector of the Junín region becomes one of the main drivers of its growth and development for the Future of organizations and society.

Currently, the Junín region's multiple banking sector is recognized as a reliable, solvent, transparent and strategic partner to the development of the Junín region, mainly in the business segment, but it still has important challenges in relation to generational, technological and environmental changes, With respect to the accessibility of digital users or new generations, migration to digital banking and eco-efficient management.

In addition to traditional indicators such as balances of loans and deposits, delinquency rates, customer responsiveness and significant levels of staff turnover. As a result of the strategic process, four Long-Term Objectives (OLP) were determined, in order to: (a) increase the balance of loans; (B) increase deposit balances; (C) reduce the delinquency rate; and (d) increase electronic transactions. Likewise, it is proposed to implement a control board that allows monitoring compliance and measuring the results of each proposed Short Term Objective (OCP).

Tabla de Contenidos

Lista de Tablas	vii
Lista de Figuras.....	xi
El Proceso Estratégico: Una Visión General	xiv
Capítulo I: Situación General del Sector Banca Múltiple de la Región Junín.....	1
1.1 Situación General	1
1.2. Conclusiones	25
Capítulo II: Visión, Misión, Valores, y Código de Ética	28
2.1 Antecedentes	28
2.3 Misión	28
2.4 Valores	28
2.5 Código de Ética	29
2.6 Conclusiones	30
Capítulo III: Evaluación Externa.....	31
3.1 Análisis Tridimensional de la Naciones.....	31
3.1.1 Intereses nacionales. Matriz de intereses nacionales (MIN)	32
3.1.2 Potencial nacional.....	32
3.1.3 Principios cardinales.....	41
3.1.4 Influencia del análisis en el sector Banca múltiple de la región Junín	46
3.2 Análisis Competitivo del Perú	47
3.2.1 Condiciones de los factores	47
3.2.2 Condiciones de la demanda	49
3.2.3 Estrategia, estructura, y rivalidad de las empresas	51
3.2.4 Sectores relacionados y de apoyo.....	52
3.2.5 Influencia del análisis en el sector banca múltiple de la región Junín.....	53

3.3 Análisis del Entorno PESTE	54
3.3.1 Fuerzas políticas, gubernamentales, y legales (P)	54
3.3.2 Fuerzas económicas y financieras (E)	58
3.3.3 Fuerzas sociales, culturales, y demográficas (S)	63
3.3.4 Fuerzas tecnológicas y científicas (T)	75
3.3.5 Fuerzas ecológicas y ambientales (E).....	80
3.4 Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE)	85
3.5 El Sector Banca Multiple Región Junin y sus Competidores	87
3.5.1. Poder de negociación con los proveedores.....	93
3.5.2 Poder de negociación de los compradores.....	96
3.5.3 Amenaza de los sustitutos	98
3.5.4 Amenaza de los entrantes	98
3.5.5 Rivalidad de los competidores.....	99
3.6 El Sector Banca Múltiple y sus Referentes	100
3.7 Matriz Perfil Competitivo (MPC) y Matriz Perfil Referencial (MPR).....	104
3.8 Conclusiones	104
Capítulo IV: Evaluación Interna.....	108
4.1 Análisis Interno AMOFHIT	108
4.1.1 Administración y gerencia (A)	108
4.1.2 Marketing y ventas (M)	112
4.1.3 Operaciones y logística. Infraestructura (O)	120
4.1.4 Finanzas y contabilidad (F)	122
4.1.5 Recursos humanos (H)	127
4.1.6 Sistemas de información y comunicaciones (I).....	130
4.1.7 Tecnología e investigación y desarrollo (T).....	131

4.2 Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI)	134
4.3 Conclusiones	135
Capítulo V: Intereses de la Organización y Objetivos de Largo Plazo.....	138
5.1 Intereses del Sector Banca Múltiple de la Región Junín.....	138
5.2 Potencial de la Sector Banca Múltiple de la Región Junín	139
5.3 Principios Cardinales de la Organización	144
5.4 Matriz de Intereses de la Organización (MIO).....	146
5.5 Objetivos de Largo Plazo	147
5.6 Conclusiones	148
Capítulo VI: El Proceso Estratégico	150
6.1 Matriz Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas (MFODA)	150
6.2 Matriz Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (MPEYEA)	152
6.3 Matriz Boston Consulting Group (BCG)	152
6.4 Matriz Interna Externa (MIE)	156
6.5 Matriz Gran Estrategia (MGE).....	157
6.6 Matriz de Decisión Estratégica (MDE).....	159
6.7 Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE).....	159
6.8 Matriz de Rumelt (MR).....	160
6.9 Matriz de Ética (ME)	160
6.10 Estrategias Retenidas y de Contingencia	165
6.11 Matriz de Estrategias Versus Objetivos de Largo Plazo	165
6.12 Matriz de Posibilidades de los Competidores	165
6.13 Conclusiones	165
Capítulo VII: Implementación Estratégica	171
7.1 Objetivos de Corto Plazo	171

7.2 Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo	174
7.3 Políticas de cada Estrategia	174
7.4 Estructura de la Banca Múltiple en la Región Junín	181
7.5 Medio Ambiente, Ecología, y Responsabilidad Social	182
7.6 Recursos Humanos y Motivación	185
7.7 Gestión del Cambio	186
7.8 Conclusiones	187
Capítulo VIII: Evaluación Estratégica	189
8.1 Perspectivas de Control	189
8.1.1 Aprendizaje interno	190
8.1.2 Procesos	190
8.1.3 Clientes	190
8.1.4 Financiera	191
8.2 Tablero de Control Balanceado (Balanced Scorecard)	191
8.3 Conclusiones	194
Capítulo IX: Competitividad del Sector Banca Múltiple de la Región Junín	195
9.1 Análisis Competitivo del Sector Banca múltiple de la región Junín	195
9.2 Identificación de las Ventajas Competitivas del Sector Banca Múltiple de la Región Junín	197
9.3 Identificación y Análisis de los Potenciales Clústeres del sector de la Banca múltiple de la región Junín	197
9.4 Identificación de los Aspectos Estratégicos de los Potenciales Clústeres	198
9.5. Conclusiones	199
Capítulo X: Conclusiones y Recomendaciones	200
10.1 Plan Estratégico Integral	200

10.2 Conclusiones Finales.....	200
10.3. Recomendaciones Finales	203
10.4 Futuro de la Organización.....	206
Referencias	210
Apéndice A: Cuestionario de Medición de los Elementos Culturales del Sector Banca	
Múltiple en la Región Junín	222



Lista de Tablas

Tabla 1	<i>Entorno Internacional: Crecimiento Mundial, Junio 2017</i>	2
Tabla 2	<i>Composición de la Macro Región Centro</i>	6
Tabla 3	<i>Región Junín: Superficie, Población y Densidad Poblacional 2016</i>	9
Tabla 4	<i>Región Junín: Población por Provincias 2015</i>	9
Tabla 5	<i>Estructura del Sistema Financiero Peruano – Abril 2017</i>	15
Tabla 6	<i>Créditos Directos del Sistema Financiero Nacional por Tipo de Créditos al 30 de Abril de 2017 (en Miles de Soles)</i>	16
Tabla 7	<i>Depósitos del Sistema Financiero Nacional por Tipo de Cuenta al 30 de Abril de 2017 (en Miles de Soles)</i>	17
Tabla 8	<i>Indices de Morosidad al 30 de Abril de 2017 del Sistema Financiero Nacional (en Porcentaje)</i>	17
Tabla 9	<i>Distribución de Oficinas por Zona Geográfica de las Empresas Bancarias – Región Junín</i>	22
Tabla 10	<i>Indicadores de Acceso a los Servicios Financieros de la Macro Región Centro al 2015</i>	23
Tabla 11	<i>Matriz de Intereses Nacionales (MIN)</i>	33
Tabla 12	<i>Variación Porcentual del PBI Real</i>	36
Tabla 13	<i>Junín: Valor Agregado Bruto por Años, según Actividades Económicas – Valores a Precios Constantes al 2015 (Miles de Nuevos Soles)</i>	49
Tabla 14	<i>Niveles Socioeconómicos de la Macro Región Centro Agosto 2018</i>	50
Tabla 15	<i>Indicadores de Riesgo para Países Emergentes: Índice de Bonos de Mercados Emergentes (EMBIG)</i>	62
Tabla 16	<i>Indicadores de Educación, 2007 y 2012 (En porcentaje)</i>	67

Tabla 17	<i>Resultados de la Evaluación Censal de Estudiantes de Segundo Grado de Primaria en Comprensión Lectora y Matemática, 2007 y 2012 (Porcentaje de Estudiantes que Alcanzó el Nivel 2)</i>	69
Tabla 18	<i>Indicadores de Uso de Servicios Financieros por Departamento (Porcentaje)</i>	73
Tabla 19	<i>Tarifario BIM hasta el 31 de Diciembre del 2017</i>	77
Tabla 20	<i>Junín: Superficie Reforestada Anualmente</i>	81
Tabla 21	<i>Destino de la Basura Recolectada</i>	82
Tabla 22	<i>Peligro Geológico</i>	82
Tabla 23	<i>Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE)</i>	86
Tabla 24	<i>Sistema Financiero por Tipo de Empresa, con Presencia en la Región Junín</i>	89
Tabla 25	<i>Principales Competidores De La Banca De La Región Junín</i>	100
Tabla 26	<i>MPC – Matriz de Perfil Competitivo (MPC)</i>	105
Tabla 27	<i>MPR – Matriz de Perfil de Referencial</i>	106
Tabla 28	<i>Clasificación de los Tipos de Créditos según SBS</i>	113
Tabla 29	<i>Productos de la Banca Múltiple, por Tipo de Crédito</i>	114
Tabla 30	<i>Tarifas por Productos Bancarios Referenciales del BCP</i>	116
Tabla 31	<i>Distribución de Agencias en la Región Junín</i>	118
Tabla 32	<i>Cajeros Automáticos por Empresa Bancaria – Junín, (setiembre 2016)</i>	119
Tabla 33	<i>Cajeros Corresponsales por Empresa Bancaria – Junín, (Setiembre 2016)</i>	120
Tabla 34	<i>Indicadores Financieros por Empresa Bancaria - Rentabilidad</i>	123
Tabla 35	<i>Indicadores Financieros por Empresa Bancaria - Liquidez</i>	123
Tabla 36	<i>Indicadores Financieros por Empresa Bancaria al 31 de Diciembre - Solvencia</i>	124
Tabla 37	<i>Indicadores Financieros por Empresa Bancaria – Calidad de Activos</i>	125
Tabla 38	<i>Indicadores Financieros por Empresa Bancaria</i>	126

Tabla 39	<i>Indicadores Financieros por Empresa Bancaria</i>	126
Tabla 40	<i>Personal según Categoría Laboral por Empresa Bancaria (Número de Personas)</i>	129
Tabla 41	<i>Saldos Total de Transacciones Monetarias por Canal de Atención 2013-2015</i> ...	132
Tabla 42	<i>Matriz MEFI del Sector Banca Múltiple de Junín</i>	134
Tabla 43	<i>Actividades Económicas Que Aportan A La Región Junín (miles de soles)</i>	140
Tabla 44	<i>Matriz de Intereses del Sector Bancario de la Región Junín</i>	147
Tabla 45	<i>Matriz Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas (MFODA)</i>	151
Tabla 46	<i>Factores Determinantes para el Desarrollo de la Matriz PEYEA</i>	153
Tabla 47	<i>Valores Matriz de Boston Consulting Group (BCG)</i>	155
Tabla 48	<i>Estrategias a Seguir según Región de la Matriz IE</i>	157
Tabla 49	<i>Matriz de Decisión Estratégica del Sector Banca Múltiple</i>	161
Tabla 50	<i>Matriz Cuantitativa del Planeamiento Estratégico MCPE</i>	162
Tabla 51	<i>Matriz de Rumelt (MR)</i>	163
Tabla 52	<i>Matriz de Ética (ME)</i>	164
Tabla 53	<i>Estrategias Retenidas y de Contingencia</i>	166
Tabla 54	<i>Matriz de Estrategias y los Objetivos de Largo Plazo</i>	167
Tabla 55	<i>Matriz de Posibilidades de los Competidores y Sustitutos</i>	167
Tabla 56	<i>Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo</i>	176
Tabla 57	<i>Perspectiva Financiera del Sector Banca Múltiple Región Junín</i>	191
Tabla 58	<i>Tablero de Control Balanceado para el Sector Banca Múltiple Región Junín</i>	193
Tabla 59	<i>Situación Actual y Proyectada de Depósitos</i>	207
Tabla 60	<i>Situación Actual y proyectada de Colocaciones</i>	208
Tabla 61	<i>Situación Actual y proyectada de Morosidad</i>	208
Tabla 62	<i>Situación Actual y proyectada del índice de Bancarización en la región Junín</i> ...	208

Tabla 63 *Plan Estratégico Integral*.....209

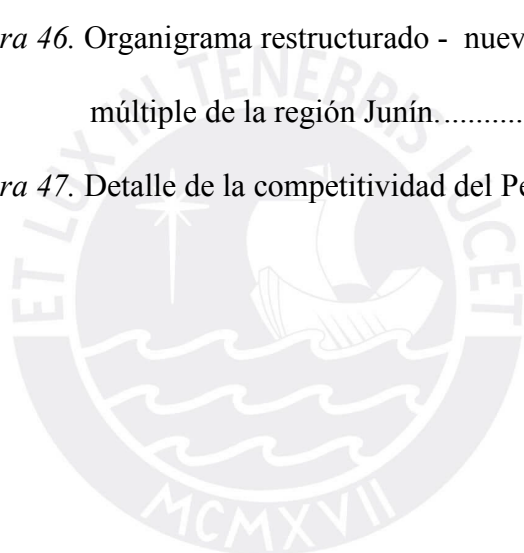


Lista de Figuras

<i>Figura 0.</i> Modelo secuencial del proceso estratégico.....	xiii
<i>Figura 1.</i> Producto Bruto Interno según actividad económica (valores a precios corrientes) al 2015.....	7
<i>Figura 2.</i> Mapa del departamento de Junín.....	8
<i>Figura 3.</i> Variación porcentual del índice físico del Producto Bruto Interno de la región Junín.....	10
<i>Figura 4.</i> Estructura porcentual de la composición del valor agregado bruto de la región Junín del 2007 al 2015.....	11
<i>Figura 5.</i> Sistema financiero peruano.....	13
<i>Figura 6.</i> Evolución de créditos del sector banca múltiple de la macro región centro abril 2017.....	17
<i>Figura 7.</i> Evolución de depósitos del sector banca múltiple de la macro región centro abril 2017.....	18
<i>Figura 8.</i> Evolución del índice de morosidad del sector banca múltiple de la macro región centro abril 2017.....	19
<i>Figura 9.</i> Evolución de los créditos toles – banca múltiple Junín 2012 – 2017.....	20
<i>Figura 10.</i> Evolución de los depósitos totales – banca múltiple Junín 2012 – 2017.....	20
<i>Figura 11.</i> Evolución índice de morosidad – banca múltiple Junín 2012- 2017.....	21
<i>Figura 12.</i> Teoría tridimensional de relaciones entre países.....	31
<i>Figura 13.</i> PBI trimestral.....	37
<i>Figura 14.</i> Producción nacional.....	37
<i>Figura 15.</i> Tasa de desempleo.....	37
<i>Figura 16.</i> Perú: puestos en el ranking de competitividad, 2008 – 2017.....	48
<i>Figura 17.</i> Modelo del análisis externo.....	54

<i>Figura 18.</i> Evolución PBI 2005-2018.	60
<i>Figura 19.</i> Participación por sectores de los proyectos de inversión privada 2017-2018.	61
<i>Figura 20.</i> Proyección de la inflación 2010 - 2018.	61
<i>Figura 21.</i> Población total y tasa de crecimiento promedio anual – censos 1940 – 2015.....	64
<i>Figura 22.</i> Población proyectada por departamento, 2015.....	65
<i>Figura 23.</i> Perú: Incidencia de la pobreza total, 2007 – 2015.....	66
<i>Figura 24.</i> Junín: Indicadores del mercado de trabajo, 2012.	69
<i>Figura 25.</i> Junín: Distribución de la PEA ocupada por rama de actividad económica, 2012 (porcentaje).	70
<i>Figura 26.</i> Junín: Distribución de la PEA ocupada por categoría ocupacional.....	71
<i>Figura 27.</i> Junín: Distribución de la PEA ocupada por estructura de mercado 2012 (porcentajes).....	71
<i>Figura 28.</i> Análisis de las fuerzas competitivas.	88
<i>Figura 29.</i> Evolución de créditos en la industria – sistema financiero de la región Junín – abril 2017.	90
<i>Figura 30.</i> Evolución de depósitos en la industria – sistema financiero de la región Junín – Abril 2017.	91
<i>Figura 31.</i> Evolución de los créditos toles – banca múltiple Junín 2012 – 2017.....	92
<i>Figura 32.</i> Depósitos de la banca múltiple junín 2002 – abril 2017 (miles de soles).	92
<i>Figura 33.</i> Región Junín – banca múltiple (porcentaje).	93
<i>Figura 34.</i> Morosidad por sector industrial a nivel nacional.....	93
<i>Figura 35.</i> Organigrama de oficina bancaria BCP Junín.....	130
<i>Figura 36.</i> Hogares que acceden a televisión por cable, según ámbito geográfico, 2005- 2015.....	141
<i>Figura 37.</i> Hogares que tienen teléfono fijo, según ámbito geográfico, 2001-2015.	141

<i>Figura 38.</i> Hogares que tienen al menos una computadora, según ámbito geográfico, 2001-2015.....	142
<i>Figura 39.</i> Hogares que acceden al servicio de internet, según ámbito geográfico, 2007- 2015.....	142
<i>Figura 40.</i> Organigrama de oficina bancaria BCP Junín.....	143
<i>Figura 41.</i> Matriz PEYEA del sector banca múltiple Junín.....	154
<i>Figura 42.</i> Matriz BCG del sector banca múltiple Junín.....	155
<i>Figura 43.</i> Matriz Interna Externa.....	156
<i>Figura 44.</i> Matriz Interna Externa – sector banca múltiple.....	157
<i>Figura 45.</i> Matriz de la Gran Estrategia – sector banca múltiple.....	158
<i>Figura 46.</i> Organigrama reestructurado - nueva estructura organizativa del sector banca múltiple de la región Junín.....	187
<i>Figura 47.</i> Detalle de la competitividad del Perú 2016-2017.....	196



El Proceso Estratégico: Una Visión General

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

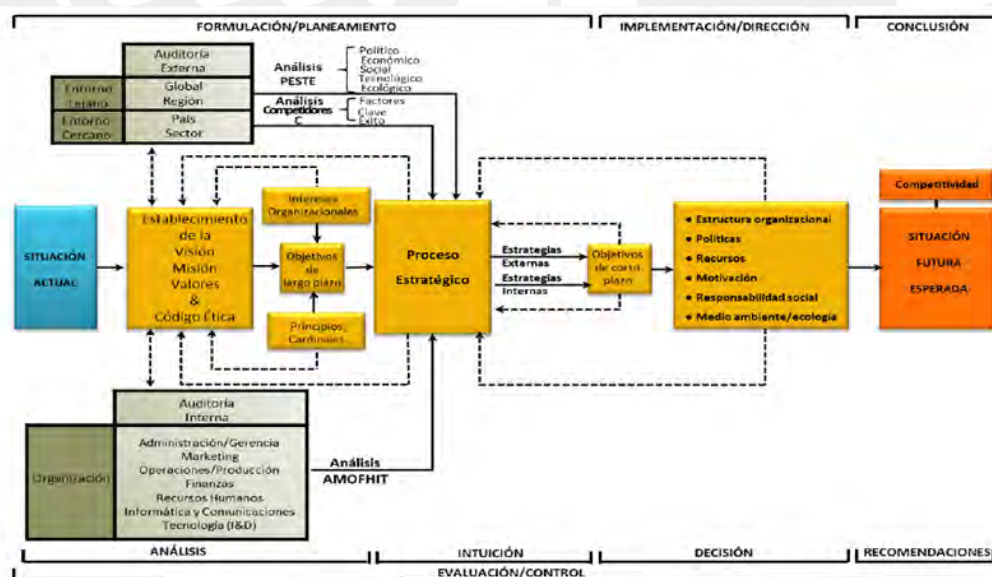


Figura 0. Modelo secuencial del proceso estratégico.

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

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

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

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

En la siguiente etapa del proceso se determinan los Intereses de la Organización, es decir, los fines supremos que esta intenta alcanzar la organización para tener éxito global en los mercados donde 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).

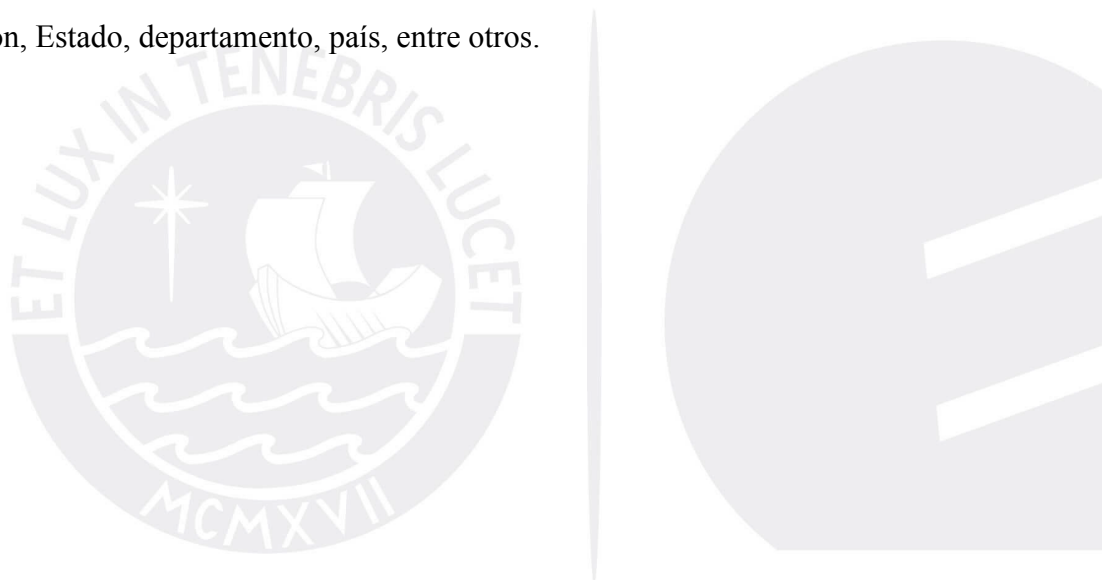
La Fase 3, al final de la formulación estratégica, viene dada por la elección de las estrategias, la cual representa el Proceso Estratégico en sí mismo. De las matrices anteriores resultan una serie de estrategias de integración, intensivas, de diversificación, y defensivas que son escogidas mediante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

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

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

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



Capítulo I: Situación General del Sector Banca Múltiple de la Región Junín

En este capítulo se da por iniciado el proceso de investigación para la realización del plan estratégico, mediante el cual se describe información relevante en cuanto a la situación actual y general del entorno mundial, nacional, macro regional, regional hasta llegar al sector Banca múltiple de la región Junín. La información esbozada en este capítulo permite conocer y entender de forma general las situaciones más relevantes para la realización del proceso estratégico, así como el levantamiento inicial de la información que se profundizará, y será necesaria para poder componer las siguientes matrices: (a) matriz de intereses nacionales (MIN), (b) el análisis entorno (PESTE), (c) el perfil competitivo (PC), (d) el perfil referencial (PR), (e) el análisis del intorno (AMOFHIT), y (f) la matriz de intereses organizacionales (MIO) (D'Alessio, 2015).

1.1 Situación General

Entorno mundial. De acuerdo al Reporte de Inflación del Banco Central de Reserva del Perú (junio 2017a), el entorno mundial ha venido presentando un crecimiento económico a tasas moderadas en el presente año y en algunos casos, como la eurozona y Japón, a tasas ligeramente mayores a las proyectadas en el Reporte de Inflación de marzo del 2017. Por otra parte, las economías emergentes han mostrado un mayor dinamismo favorecidas por los mejores precios de los commodities. Además, la información de los precios de commodities al mes de mayo confirma la tendencia al alza prevista en el Reporte de Inflación emitido en marzo del 2017, por lo que se proyecta un aumento de los términos de intercambio de 5.5% en 2017 (5.4% proyectado en marzo) y se prevé que los términos de intercambio se mantendrían estables en 2018.

A continuación, en la Tabla 1 se muestra las proyecciones de crecimiento mundial emitidas en el Reporte de Inflación en junio 2017, teniendo un pronóstico de crecimiento de la economía mundial de 3.5% en el 2017 y 3.6% en el 2018. Se observa que el Perú cuenta

con una perspectiva de crecimiento del 4.2% para junio 2018, sobre el promedio de crecimiento en América Latina, recuperando el liderazgo de crecimiento como fuera en años anteriores.

Tabla 1

Entorno Internacional: Crecimiento Mundial, Junio 2017

	PPP% 1/	Comercio Perú %1/	2016	2017*		2018*	
				RI Mar	RI Jun	RI Mar	RI Jun
Economías desarrolladas	41,9	47,3	1,7	1,9	1,9	1,9	1,9
De las cuales							
1. Estados Unidos	15,5	18,0	1,6	2,2	2,2	2,1	2,1
2. Eurozona	11,8	11,2	1,7	1,5	1,7	1,6	1,6
Alemania	3,3	2,7	1,8	1,5	1,6	1,5	1,5
Francia	2,3	0,7	1,2	1,2	1,3	1,5	1,5
Italia	1,9	1,7	0,9	0,8	0,8	0,9	0,9
España	1,4	2,6	3,2	2,2	2,6	2,1	2,1
3. Japón	4,4	3,1	1,0	1,0	1,2	0,9	0,9
4. Reino Unido	2,3	1,2	1,8	1,5	1,5	1,4	1,4
5. Canadá	1,4	3,2	1,4	2,0	2,0	2,0	2,0
Economías en desarrollo	58,1	52,7	4,1	4,5	4,6	4,8	4,9
De las cuales							
1. Asia emergente y en desarrollo	31,6	28,0	6,4	6,4	6,5	6,3	6,4
China	17,8	22,9	6,7	6,4	6,6	6,0	6,2
India	7,2	2,4	7,1	7,4	7,4	7,6	7,6
2. Comunidad de Estados Independientes	4,5	0,6	0,2	1,5	1,7	2,0	2,2
Rusia	3,2	0,5	-0,2	1,2	1,4	1,6	1,7
3. América Latina y el Caribe	7,9	21,9	-0,5	1,6	1,4	2,3	2,4
Brasil	2,6	4,5	-3,4	0,6	0,6	1,5	1,8
Chile	0,4	3,0	1,7	2,0	1,5	2,7	2,7
Colombia	0,6	2,6	1,6	2,7	1,8	3,7	3,2
México	1,9	2,9	2,4	1,5	1,6	2,3	2,3
Perú	0,3	-	3,9	3,5	2,8	4,1	4,2
<u>Economía Mundial</u>	<u>100</u>	<u>100</u>	<u>3,1</u>	<u>3,4</u>	<u>3,5</u>	<u>3,5</u>	<u>3,6</u>
Total							
Socios Comerciales 2016 2/	64,8		2,8	3,2	3,2	3,3	3,3

Nota. Adaptado de “Reporte de inflación Junio 2017: Panorama actual y proyecciones macroeconómicas 2017 y 2018,” por el Banco Central de Reservas del Perú, 2017a (<http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2017/junio/reporte-de-inflacion-junio-2017.pdf>).

Entorno Nacional. El Perú está ubicado en la parte occidental de América del Sur, entre los paralelos 0°2' y los 18° 21'34'' de latitud sur y los meridianos 68° 39'7'' y los 81° 20'13'' de longitud. El territorio peruano limita al norte con Ecuador y Colombia, al este con

Brasil y Bolivia, al oeste con el Océano Pacífico y al sur con Chile. Está asentado con soberanía sobre 1'285,215 km² de terreno y 200 millas marinas del Océano Pacífico, así como 60 millones de hectáreas en la Antártida. El Perú tiene una extensión de 1 285 215,6 km², es el tercer país más extenso de América del Sur. Perú es un país mega diverso, cuenta con 11 ecorregiones y 84 zonas de vida de las 117 que existen en el mundo, posee una enorme multiplicidad de paisajes debido a sus condiciones geográficas, lo que a su vez le otorga una gran diversidad de recursos naturales. En su territorio se pueden identificar tres grandes regiones, que ha sido la forma tradicional de dividirlo según sus altitudes: Costa, Sierra y Selva. La Selva, es una región que abarca 59% del territorio y 12% de la población, de vegetación tropical que corresponde a la Amazonía peruana donde se encuentran las más grandes Reservas Naturales del Perú; su clima es húmedo y tropical, con altas precipitaciones. La Sierra, es una región de que abarca el 30% del territorio y el 36% de la población; esta región está determinada por la Cordillera de los Andes, alcanza los 6,768 msnm (22,204 pies) en la cumbre del nevado Huascarán; su clima es seco y templado, con grandes variaciones de temperatura en el mismo día (Promperú, 2017).

La Costa, es una región que abarca el 11% del territorio y 52% de la población, tiene cerca de 3,000 km de desiertos, playas, además de extensos y fértiles valles; el clima en la costa norte es sol en todo el año, en la costa central y sur temperatura templada, sin precipitaciones, húmeda y con alta nubosidad. Un aproximado de 8 millones de hectáreas., tienen potencial para cultivos agrícolas, 18 millones para pastos y 49 millones para actividades forestales sostenibles (además de 54 millones de ha de tierras de protección). El área peruana de bosques naturales, que incluye árboles de maderas finas como cedro y caoba, se estima en poco menos de 80 millones de hectáreas por su extensión, el Perú se ubica en el noveno lugar en el ámbito mundial en bosques naturales y el segundo en Sudamérica. Existen también numerosos glaciares, lagos, lagunas y ríos en todo el vasto y rico territorio peruano

(Promperú, 2017).

Respecto al índice de competitividad, según el Informe Global de Competitividad 2016-2017 de INCAE Business School (2017) y publicado por el (Foro Económico Mundial) World Economic Forum [WEF] (2016), Perú se ubica en el puesto 67 de 138, habiendo subido dos posiciones en comparación al informe anterior, a nivel de los países de Sudamérica nos encontramos en el tercer puesto detrás de Chile y Colombia. Es preciso mencionar que el informe evalúa los factores que impulsan la productividad y crecimiento, habiendo retrocedido en 2 pilares: Eficiencia del mercado de bienes (60 a 65) e Innovación (116 a 119).

Asimismo, el Índice de Competitividad Mundial 2017, desarrollado por el International Institute for Management Development [IMD] en alianza con CENTRUM católica Graduate Business School (2016) señaló que el Perú ocupó el puesto 55 en el ranking general, retrocediendo una posición en comparación con el ranking del año 2016, ubicándose en el puesto 54 de 63 países evaluados; no obstante, este resultado nos ubica por encima de Argentina, Brasil y Venezuela. Es necesario mencionar que este índice mide cómo una economía gestiona la totalidad de sus recursos y competencias, para elevar su productividad e incrementar el bienestar de su población, dicho índice está conformado por veinte factores, distribuidos en cuatro pilares: (a) desempeño económico, (b) eficiencia del gobierno, (c) eficiencia en los negocios, e (d) infraestructura, habiendo retrocedido en el pilar eficiencia del gobierno (41 a 43), pilar eficiencia en los negocios (50 a 55), pilar infraestructura (59 a 61). El IMD también desarrolló el Índice de Competitividad Digital Mundial 2017, que tiene por objetivo medir la capacidad de los países en adoptar y explorar tecnologías digitales que conduzcan a la transformación de las prácticas gubernamentales, los modelos de negocio y la sociedad en general, donde nuestro país ocupó el puesto 62 de 63 países evaluados, retrocediendo cuatro posiciones en relación al 2016.

De acuerdo con Mercados y Regiones (2017a) en el informe técnico “Comportamiento de los indicadores de mercado laboral a nivel nacional” al primer trimestre de 2017 estima que en el país existen 23.6 millones de personas en edad de trabajar, de los cuales el 72.9% (17.2 millones) forma parte de la población económicamente activa (PEA) y el 27.1% forma parte de la población económicamente no activa (6.4 millones), que comprende a las personas que no se encuentran trabajando ni buscando empleo. Cabe resaltar que la población económicamente activa en el primer trimestre de 2017 se incrementó en 1.3% en comparación con la PEA del mismo trimestre de 2016.

Respecto al comportamiento de la economía peruana, el Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI] (2017a) mencionó que, al primer trimestre de 2017, el Producto Bruto Interno (PBI) a precios constantes de 2007 creció 2.1% respecto al mismo trimestre del año anterior, influyó en este resultado la evolución favorable del consumo final privado que creció 2.2%, así como, la mayor demanda externa de nuestras exportaciones que aumentaron en 13.1%. En contraste, el consumo del gobierno se redujo en -4.0% y la inversión bruta fija se contrajo en -4.8%. Asimismo, la actividad económica fue afectada en el trimestre por factores climáticos adversos que se manifestaron en mayor medida principalmente en la zona norte y central del país, con la interrupción de las principales carreteras, temporal desabastecimiento de productos y dificultades logísticas de transporte y comunicaciones. En el primer trimestre de 2017, el valor agregado bruto a precios constantes de 2007 de la actividad servicios financieros, seguros y pensiones, registró una disminución de -0,4% respecto al mismo período del año anterior, debido a la contracción experimentada por sus dos principales actividades, los servicios financieros en -0.1% y los servicios de seguros en -4.2%. La actividad de las administradoras de fondos de pensiones se incrementó en 8.1%. El resultado de la actividad financiera refleja la menor demanda de créditos y captación de depósitos.

Entorno regional. De acuerdo a lo mencionado por el Centro de investigación empresarial de Perucámaras, el Estado peruano se encuentra conformado por 26 regiones; un porcentaje de éstas regiones fueron agrupadas en macro regiones dentro de las cuales se encuentra la macro región centro la cual está compuesta por Huancavelica, Ica, Ancash, Ayacucho, Junín, Huánuco, Apurímac y Pasco (“Perucámaras: inflación de la Macro Región Centro,” 2016) (ver Tabla 2).

Tabla 2

Composición de la Macro Región Centro

MACRO REGION CENTRO	Huancavelica
	Ica
	Ancash
	Ayacucho
	Junín
	Huánuco
	Apurímac
	Pasco

Nota. Tomado de “Perucámaras: inflación de la Macro Región Centro fue de 4.3% en enero,” por Perucámaras, 2016 (<http://gestion.pe/economia/perucamaras-inflacion-macro-region-centro-fue-43-enero-155012>).

De las regiones pertenecientes a la macro región centro, se observa en la Figura 1, que las regiones, de mayor aportación del producto bruto interno al Estado peruano, son Ancash, Ica y Junín con 3.6%, 3.2% y 3.0% respectivamente. Esta posición se viene reiterando en el mismo orden desde el 2008 año en el cual Ancash, Ica y Junín aportaban 4.8%, 3.0% y 2.9%. De acuerdo al Centro de Investigación Empresarial Perucámaras, las tasas de inflación al 2015 en Huancavelica, Ica y Ancash superaron la tasa inflacionaria promedio al registrar una variación anual de 6%, 4.7% y 4.5%, respectivamente, de otro lado las tasas de inflación de Apurímac, Ayacucho, Pasco y Junín fueron menores al promedio de la macro región: 3.4%, 3.6%, 3.7% y 3.8%, respectivamente. El IPC de Huánuco fue igual al promedio regional.

A continuación, se profundiza en cuanto al departamento de la región Junín ya que este departamento es el sector de estudio a tratar. El departamento de Junín se encuentra ubicado en la zona central de los Andes peruanos y presenta un relieve muy accidentado por

estar atravesado por las cordilleras Central y Occidental las cuales dan origen a grandes e importantes unidades hidrográficas, como: Tambo, Perene, Ene y Mantaro.

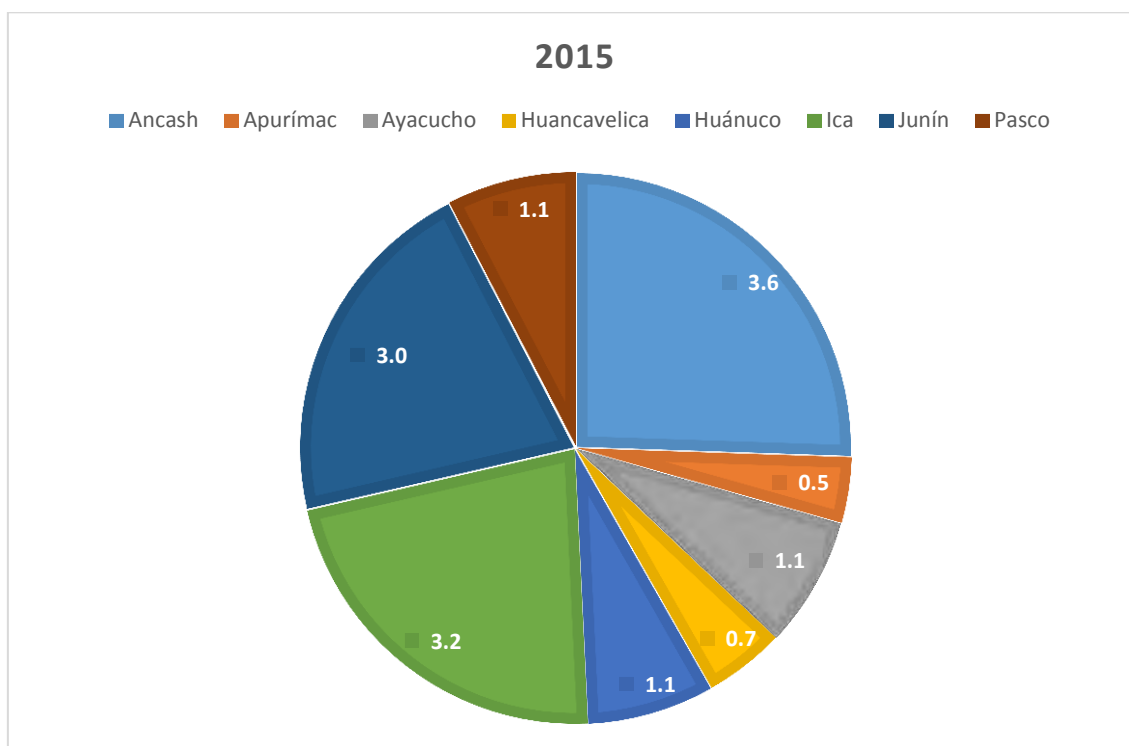


Figura 1. Producto Bruto Interno según actividad económica (valores a precios corrientes) al 2015.

Tomado de “Principales Indicadores Macroeconómicos,” por el Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2015a (<https://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/economia/>)

El departamento de Junín posee una extensión geográfica de 44 197 km² lo cual representa un 3.4% del territorio nacional. Su extensión se conforma por dos regiones naturales, la zona selva que ocupa 23 376 km² y presenta una orografía muy compleja y ondulante, donde se ubican importantes centros productores como son los valles de Chanchamayo, Perené y Satipo , además posee altitudes entre los 400 y 5000 m.s.n.m; la zona sierra con una extensión de 20 821 km² dentro de la cual se ubican el valle del Mantaro el cual se constituye como el más importante, ya que está formado por el río Mantaro y concentra un alto porcentaje de la población departamental. En la Figura 2 se presenta el mapa de la región Junín y sus fronteras.

La región Junín cuenta con fronteras cercanas con: Lima, Huancavelica, Cerro de Pasco, Ayacucho, Cusco y Ucayali; los cuales son vecinos potenciales para el desarrollo económico. Provincias de Junín: El departamento de Junín está conformado por nueve provincias (Huancayo, Tarma, Chanchamayo, Jauja, Yauli, Concepción, Chupaca y Satipo) y 124 distritos; dentro de sus principales actividades se encuentran la ganadería y la agricultura. (a) Huancayo, la ciudad se encuentra rodeada de campos de cultivos entre los que destacan el maíz, trigo y hortalizas como la alcachofa, (b) Tarma, se caracteriza por sus paisajes agrarios, por el cultivo de singular belleza de flores ornamentales, (c) Chanchamayo, se destaca la producción de frutas, café, cacao, té, (d) Jauja, Yauli, Concepción, Chupaca, que está dominada por cumbres nevadas, posee campos de cultivo y zonas de producción minera, (e) Satipo, conocido como el territorio sagrado del pueblo Asháninca.



Figura 2. Mapa del departamento de Junín.

Tomado de "Junín," por Google Maps, 2017

(<https://www.google.com.pe/maps/place/Jun%C3%ADn/@-11.67151,-76.0542548,8z/data=!3m1!4b1!4m5!3m4!1s0x910944db1cc7effb:0xc0db19d2b6d097db!8m2!3d-11.335798!4d-75.3412179>).

Población. Según las proyecciones poblacionales del INEI (2016a), Junín albergaba una población de 1'360,506 habitantes, lo que representa el 4.32% de la población nacional tal cual se muestra en la Tabla 3; además se observa que la densidad poblacional de Junín es de 31 Hab/km² siendo superior a la del Perú la cual se encuentra en 25 Hab/km². A continuación, en la Tabla 4 se muestra la composición de la población en cada una de los nueve provincias de la región Junín.

Tabla 3

Región Junín: Superficie, Población y Densidad Poblacional 2016

DEPARTAMENTO	Superficie (Km ²)	Población Estimada 2016	Densidad Poblacional Hab/km ²
Junín	44,328.80	1,360,506	31
PERU TOTAL	1,285,215.60	31,488,625	25

Nota. Tomado de “Perú: Síntesis estadística noviembre 2016,” por el Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2016a (http://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1391/libro.pdf).

Tabla 4

Región Junín: Población por Provincias 2015

PROVINCIA	2011	2012	2013	2014	2015
JUNIN	1,311,584	1,321,407	1,331,253	1,341,064	1,350,783
HUANCAYO	495,002	497,299	499,432	501,384	503,139
CONCEPCION	59,736	58,942	58,138	57,324	56,495
CHANCHAMAYO	189,483	193,140	196,791	200,426	204,035
JAUJA	90,086	88,524	86,957	85,381	83,796
JUNIN	28,490	27,722	26,965	26,220	25,482
SATIPO	235,190	244,727	254,488	264,455	274,610
TARMA	112,789	111,631	110,445	109,227	107,976
YAULI	47,120	45,858	44,613	43,384	42,170
CHUPACA	53,688	53,564	53,424	53,263	53,080

Nota. Tomado de “Estimaciones y Proyecciones de Población: Población total por grupos quinquenales de edad, según departamento, provincia y distrito 2015,” por el Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2015b (<https://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/poblacion-y-vivienda/>).

Estructura Productiva. Como se observa en la Figura 3, la región Junín presenta un fuerte crecimiento de su PBI en los años 2014 y 2015, con lo cual se convirtió en la región con mayor dinamismo económico del 2015. Además, a partir del año 2010 se sostuvo un crecimiento durante todos los años en adelante.

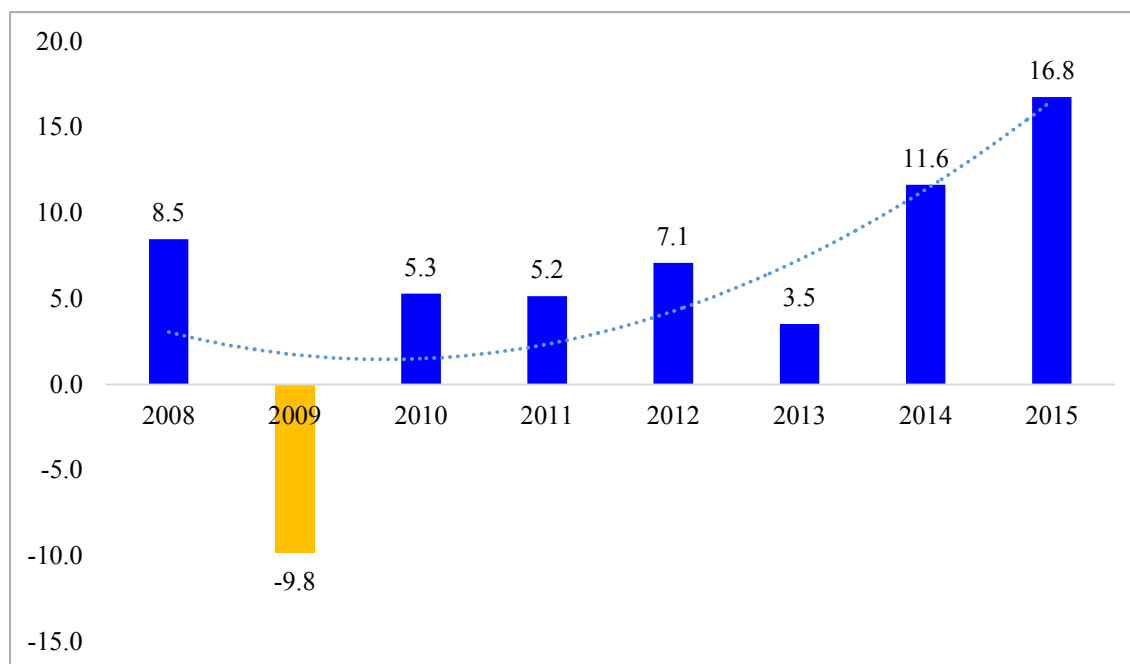


Figura 3. Variación porcentual del índice físico del Producto Bruto Interno de la región Junín.

Tomado de “Principales Indicadores Macroeconómicos,” por el Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2015a (<https://www.inei.gov.pe/estadisticas/indice-tematico/economia/>).

En la Figura 4 se muestra las actividades económicas que se realiza en Junín y la aportación de cada una de ellas a la región; se puede inferir que desde el año 2007 al 2015 los sectores que mayor aporte generan son los de construcción, agricultura, comercio, manufactura y extracción de recursos no renovables. De estos sectores se resalta que el que mayor reducción en cuanto a su aporte es el sector manufacturero pasando de 21% en el 2007 a 6,4% en el 2015 mientras que el sector de extracción de recursos no renovables fue incrementándose anualmente yendo desde 17.5% el 2007 a 31.9% en el 2015 , otro de los sectores que incremento su participación aunque en menor medida fue el de construcción de

5.9% en el 2007 a 6.7% en el 2015, los sectores de comercio y agricultura se mantuvieron entre 10-11% y 8-9% respectivamente.

Agricultura. El sub sector agrícola se caracteriza por desarrollarse en dos zonas definidas; la sierra, en donde la producción se destina al abastecimiento del mercado central del país, destacando la producción de papa, maíz (choclo y amiláceo), zanahoria, arveja, habas, cebolla serrana y olluco; y la zona ceja de selva y selva (provincias de Chanchamayo y Satipo), con producción destinada al consumo de la región centro y para la industrial, sobresaliendo piña, naranja, tangelo, plátano, yuca y mandarina tangerina para consumo humano, y café, maíz amarillo duro, cacao y jengibre (kion) para la industria y/o exportación. En el 2014, se registró la mayor producción del país en café, zanahoria, naranja, piña y jengibre.

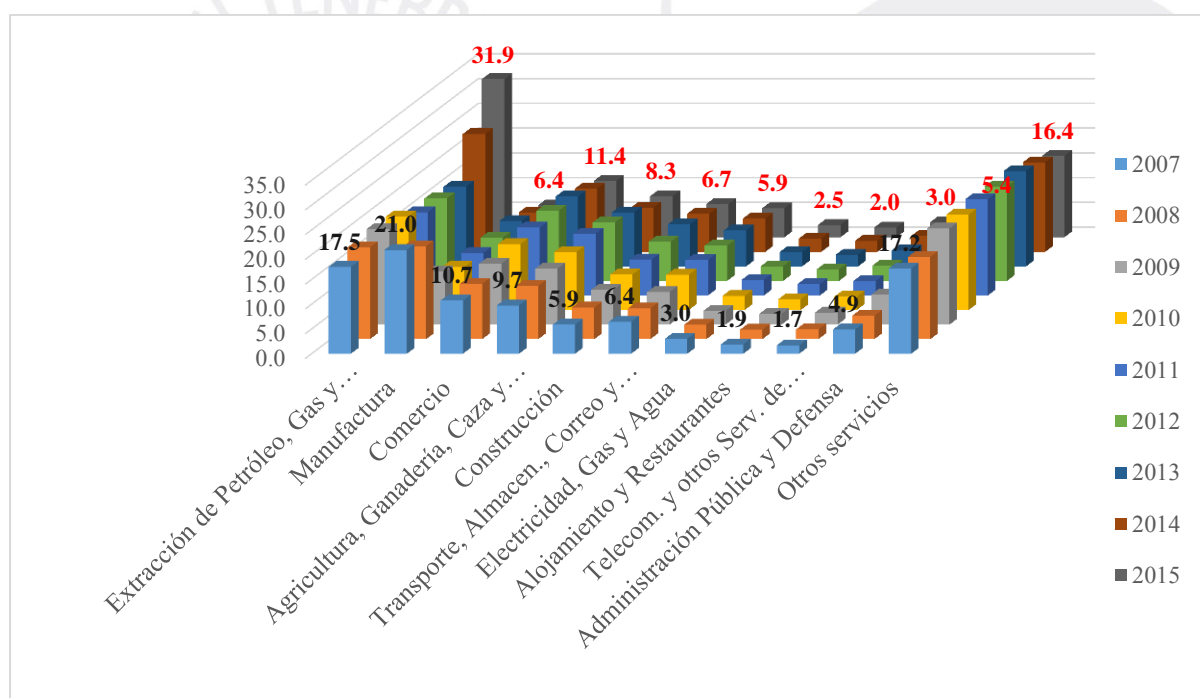


Figura 4. Estructura porcentual de la composición del valor agregado bruto de la región Junín del 2007 al 2015.

Tomado de "Principales Indicadores Macroeconómicos," por el Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2015a. (<https://www.inei.gov.pe/estadisticas/indice-tematico/economia/>).

Minería. En el contexto nacional, durante el 2014, el departamento de Junín se consolidó como el tercer productor de plata, plomo y zinc, aportando el 61.1 por ciento. El

desarrollo del proyecto cuprífero Toromocho, con una inversión de US\$ 2 200 millones, se constituyó en la inversión cuprífera más importante del país, cuyo inicio de operaciones se dio a mediados de 2014 (Oficina de Gestión de la Información y Estadística del Congreso de la República (2015).

Manufactura. La producción de cemento, a cargo de la empresa Cemento Andino, mostró una tendencia creciente debido a la mayor demanda. Dicha producción cubre la demanda de los departamentos de Huánuco, Pasco, Junín y Huancavelica, y en menor medida la de Ayacucho, Lima y la región nororiente del país (Oficina de gestión de la información y estadística del Congreso de la República (2015).

Turismo. El departamento cuenta con importantes atractivos turísticos, concentrándose los principales en el Valle del Mantaro (zona sierra) y en las provincias de Chanchamayo y Satipo (zona ceja de selva y selva), recibiendo esta última la mayor afluencia de visitantes nacionales y extranjeros.

Durante el 2014, el departamento recibió la afluencia de 995.2 miles de visitantes, de los cuales el 75.1 fueron nacionales, y el resto extranjeros. De los visitantes nacionales, se observó que la mayor afluencia provino de Lima Metropolitana (50 por ciento), Lima provincias (15 por ciento) y Huancavelica (8 por ciento), entre los principales (Oficina de gestión de la información y estadística del Congreso de la República, 2015). A continuación, se realiza el análisis de indicadores del sector financiero nacional, macro regional y regional.

Entorno sector financiero nacional. El sistema financiero en el Perú se encuentra conformado por 59 instituciones Bancarias, empresas financieras, Cajas Municipales de Ahorro y Crédito, Cajas Rurales de Ahorro y Créditos; y Entidades de desarrollo de la pequeña y micro empresa (Edpyme´s), Empresa de arrendamiento financiero y la Banca del Estado (Banco de la Nación y AgroBanco) debidamente autorizadas por la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (SBS), las mismas que operan en la intermediación financiera.

En la Figura 5 se muestra el esquema actual del sistema financiero peruano. El sistema financiero nacional está conformado por 55 instituciones los cuales se encuentran dentro de grupo de las empresas de operaciones múltiples donde se concentran los activos, créditos y depósitos; en menor proporción se encuentran las empresas de arrendamiento financiero (2) y la Banca estatal como el Banco de la Nación (1) y AgroBanco (1) según información de la SBS al 30 de abril del 2017.

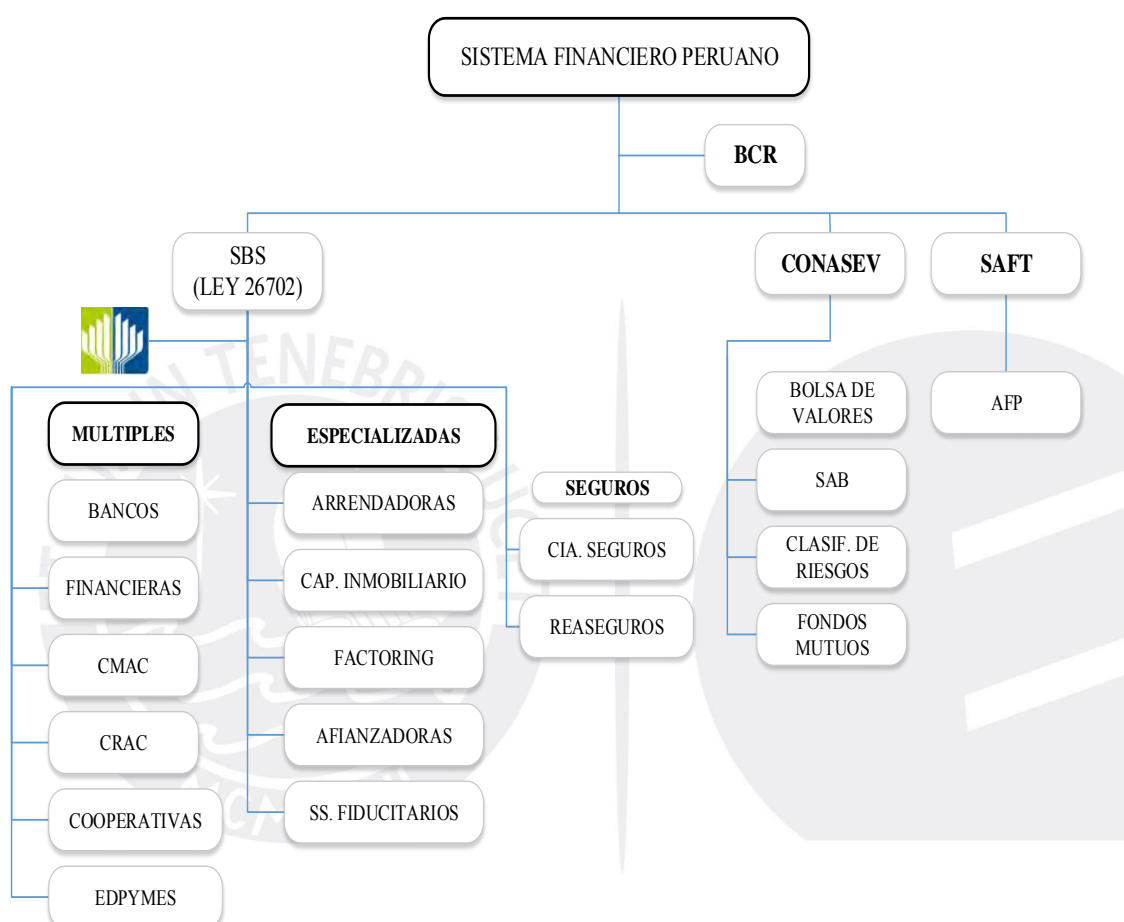


Figura 5. Sistema financiero peruano. Tomado de “Sistema financiero,” por la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP 2017a (<https://www.sbs.gob.pe/principal/categoria/sistema-financiero/148/c-148>).

En la Tabla 5 se muestra la estructura del Sistema financiero de acuerdo a la superintendencia de Banca y seguros actualizado a abril del 2017; donde se muestra que el sector Banca Múltiple tiene la mayor participación del mercado financiero con 84% del total de activos, el 86.2% del total de créditos y el 82.6% del total de depósitos a nivel nacional.; siendo líder en los indicadores de saldo de créditos y saldo de depósitos.

En la Tabla 6 se muestra la composición por tipo de crédito del sector financiero nacional observándose que la mayor cantidad se encuentra en los créditos corporativos e hipotecarios. En la Tabla 7 se registra los Créditos directos del sistema financiero nacional por tipo de créditos.

En la Tabla 8 se observa que el mayor indicador de morosidad del sector financiero se encuentra en las CMAC's con 5.97% y las empresas financieras con 5.93%, por otro lado, las empresas financieras con menor índice de morosidad a nivel nacional (calidad de cartera) son el Banco de la Nación 1.48% y la Banca Múltiple con 3.06%.

Sector Banca múltiple macro región centro. Las regiones fueron agrupadas por múltiples intereses comunes de las cuales la región Junín fue designada a la macro región centro, en esta parte analizaremos los principales indicadores de la Banca múltiples como macro región centro. Tales como: Créditos, depósitos e índice de morosidad como se muestran en las tablas siguientes:

En la Figura 6 se aprecia cómo las regiones de Ica y Ancash desde el año 2015 en adelante superan en saldo de créditos a la región Junín. Además, estas tres regiones son las que mayor cantidad de saldo de créditos posee en la macro región centro. De acuerdo a la Figura 7 podemos observar que a abril 2017 la región Ica se encuentra liderando la participación de mercado en colocación de créditos, en segundo lugar, se encuentra la región Ancash y con un crecimiento sostenido la región Junín en tercer lugar. De acuerdo a la Figura 8 podemos observar que, a abril 2017, la región con el menor índice de mora dentro de la macro región centro son Apurímac y Huancavelica los cuales también registran las menores participaciones en colocaciones de créditos. El sector Banca múltiple de la región Junín registra un índice de morosidad similar a los de sus competidores más cercanos que son Ica y Ancash; además se observa un fuerte incremento de la mora en la región Ancash entre el año 2014 y 2017.

Tabla 5

Estructura del Sistema Financiero Peruano – Abril 2017

	Número de Empresas	Activos		Créditos		Depósitos	
		Monto (Miles S/)	%	Monto (Miles S/)	%	Monto (Miles S/)	%
Banca Múltiple	16	354,868,193	84.3	233,636,954	86.2	214,440,776	82.6
Empresas Financieras	11	12,339,374	2.9	10,247,362	3.8	5,832,551	2.2
Cajas municipales (CM)	12	21,962,217	5.2	17,800,939	6.6	16,986,230	6.5
Cajas rurales de ahorro y crédito (CRAC)	6	1,438,649	0.3	1,135,013	0.4	714,289	0.3
Edpyme's	10	2,017,674	0.5	1,806,892	0.7	-	-
Empresas de Arrendamiento Financiero	2	291,091	0.1	210,472	0.1	-	-
Banco de la Nación ^{1/}	1	26,436,355	6.3	4,502,612	1.7	21,644,672	8.3
Banco Agropecuario (AgroBanco) ^{2/}	1	1,759,521	0.4	1,624,016	0.6	-	-
	59	421,113,074	100	270,964,261	100	259,618,519	100

Nota. Tomado de “la carpeta de cuadros estadísticos: Estructura del sistema financiero peruano abril 2017,” por la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP, 2017b (https://www.sbs.gob.pe/app/stats_net/stats/EstadisticaBoletinEstadistico.aspx?p=14#).

Tabla 6

Créditos Directos del Sistema Financiero Nacional por Tipo de Créditos al 30 de Abril de 2017 (en Miles de Soles)

Tipo de Crédito	Banca Múltiple	Empresas Financieras	CMAC	CRAC	EDYPIMES	Empresas de Arrendamiento Financiero	Banco de la Nación	AgroBanco 2/	Total
Corporativo	58,382,084	13,373	383,956	38,548	-	1857.15876	-	5,050	58,824,868
Grandes Empresas	38,527,344	25,436	80,304	2,793	264	23,795	-	116,916	38,776,851
Medianas Empresas	38,809,214	25,436	80,304	2,793	264	23,795	-	116,916	38,776,851
Pequeñas Empresas	13,896,081	517,935	1,924,862	75,104	58,972	149,145	-	648,648	42,183,880
Micro Empresas	3,065,065	2,743,584	7,225,395	377,629	260,705	31,315	-	461,461	24,996,171
Consumo	42,039,039	2,132,666	3,647,177	419,896	206,158	4,360	-	391,941	9,867,263
Hipotecarios Vivienda	38,918,127	4,636,556	3,352,326	215,546	1,135,560	-	4,300,159	-	55,679,185
Total, Créditos Directos	233,636,954	10,247,362	17,800,939	1,135,014	1,806,892	210,472	4,502,612	1,624,016	270,964,261

Nota. Tomado de “la carpeta de información del sistema financiero: Créditos totales del sistema financiero nacional al 30 de abril del 2017,” por la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP, 2017b (https://www.sbs.gob.pe/app/stats_net/stats/EstadisticaBoletínEstadístico.aspx?p=14#).

Tabla 7

Depósitos del Sistema Financiero Nacional por Tipo de Cuenta al 30 de Abril de 2017 (en Miles de Soles)

Tipo de Depósito	Banca Múltiple	Empresas Financieras	CMAC	CRAC	Banco de la Nación	TOTAL
Depósitos a la Vista	62,157,720	2,368	-	-	11,227,500	73,387,588
Depósitos de Ahorro	57,650,829	531,558	3,895,684	52,901	7,697,385	69,828,356
Depósito a Plazo	94,632,227	5,298,625	13,090,547	661,389	2,719,788	116,402,574
TOTAL, DEPÓSITOS	214,440,776	5,832,551	16,986,230	714,289	21,644,672	259,618,519

Nota. Tomado de “la carpeta de información del sistema financiero: Depósitos del sistema financiero nacional al 30 de abril 2017,” por la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP, 2017b (https://www.sbs.gob.pe/app/stats_net/stats/EstadisticaBoletinEstadistico.aspx?p=14#).

Tabla 8

Índices de Morosidad al 30 de Abril de 2017 del Sistema Financiero Nacional (en Porcentaje)

Mora	Banca Múltiple	Emp. Financieras	CMAC	CRAC	EDPYMEs	Emp.de Arrendamiento Financiero	Banco de la Nación	Agro Banco 2/	
Promedio	3.06	5.93	5.97	4.85	4.62	5.26	1.48	7.79	3.38

Nota. Tomado de “la carpeta de información del sistema financiero: Índice de morosidad al 30 de abril 2017,” por la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP, 2017b (https://www.sbs.gob.pe/app/stats_net/stats/EstadisticaBoletinEstadistico.aspx?p=14#).

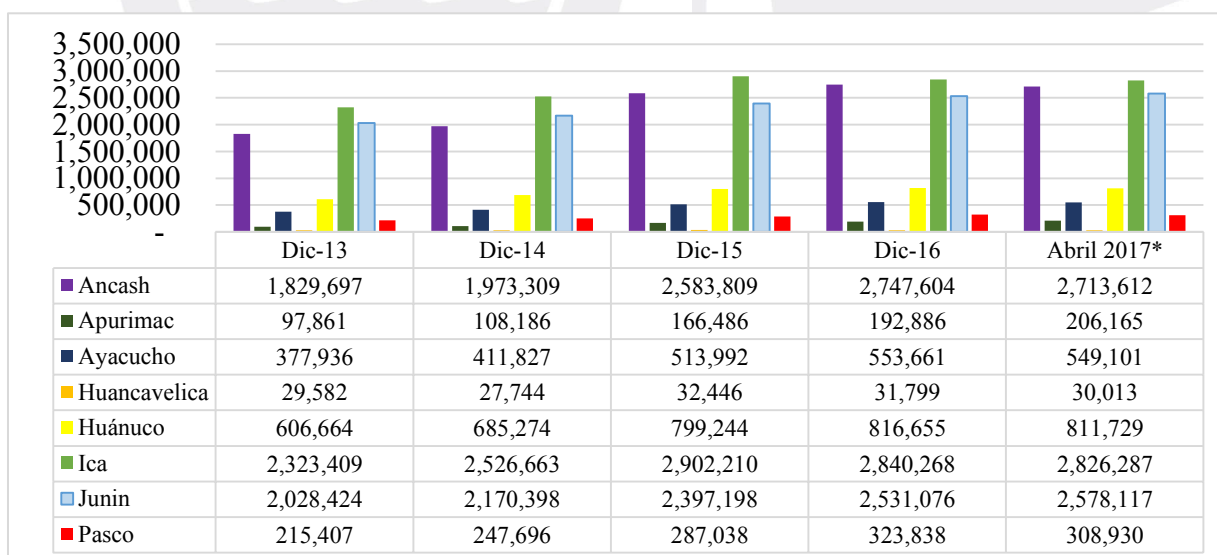


Figura 6. Evolución de créditos del sector banca múltiple de la macro región centro abril 2017.

Tomado de “la carpeta de información del sistema financiero,” por la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP, 2017b (https://www.sbs.gob.pe/app/stats_net/stats/EstadisticaBoletinEstadistico.aspx?p=14#).

De acuerdo a la Figura 7 se observa que en abril 2017 la región Ica se encontró liderando la participación de mercado dentro de la macro región centro esto en colocación de créditos, en segundo lugar, se encuentra la región Ancash y en tercer lugar con un crecimiento sostenido la región Junín. De acuerdo a la Figura 8 se observa que, en abril 2017, la región con el menor índice de mora dentro de la macro región centro fueron Apurímac y Huancavelica los cuales también registraron las menores participaciones en colocaciones de créditos. El sector Banca múltiple de la región Junín registra un índice de morosidad similar a los de las regiones Ica y Ancash; además se observa un fuerte incremento de la mora en la región Ancash entre el año 2014 y 2017.

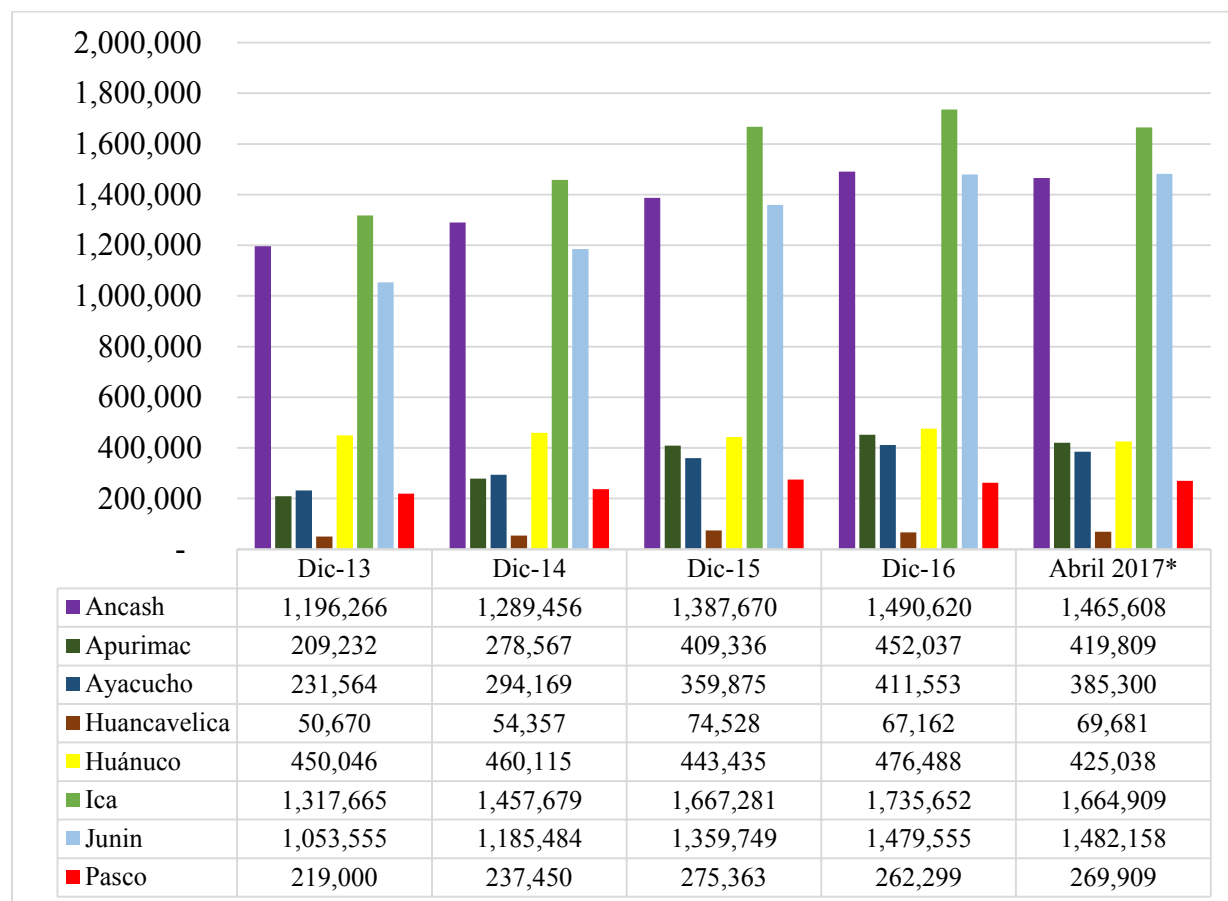


Figura 7. Evolución de depósitos del sector banca múltiple de la macro región centro abril 2017.

Tomado de “Carpeta de información del sistema financiero,” por la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP, 2017b

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

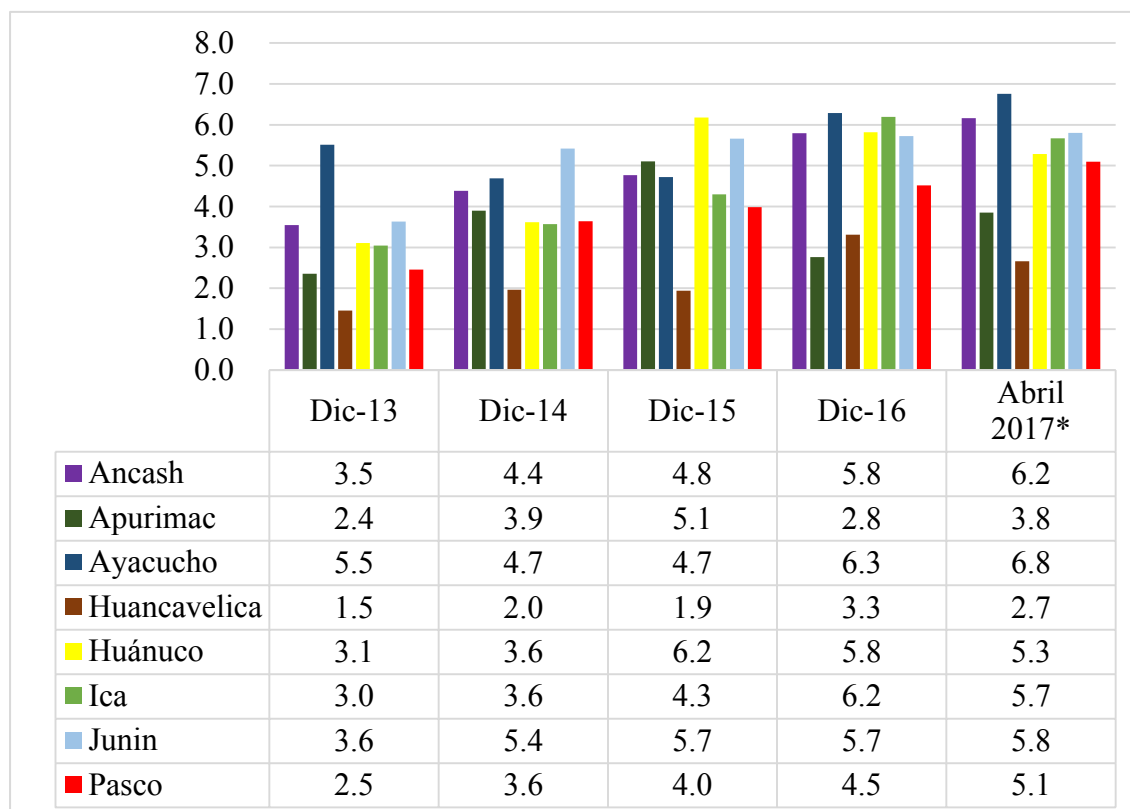


Figura 8. Evolución del índice de morosidad del sector banca múltiple de la macro región centro abril 2017.

Tomado de “la carpeta de información del sistema financiero,” por la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP, 2017b (https://www.sbs.gob.pe/app/stats_net/stats/EstadisticaBoletinEstadistico.aspx?p=14#).

A partir de este punto revisaremos y analizaremos el análisis de los principales indicadores del sector Banca múltiple de la región Junín, ya que la elaboración del presente plan estratégico obedece a este sector.

Sector Banca Múltiple de la Región Junín. El sector Banca múltiple nacional está conformado por 16 entidades de los cuales diez tienen presencia en la región Junín a abril 2017, donde los cuatro Bancos: Banco de Crédito del Perú, BBVA Banco Continental, Scotiabank e Interbank concentran la mayor participación de mercado en los principales indicadores. Se observa en la Figura 9 que en los últimos cinco años los saldos de créditos totales de la Banca múltiple de la región Junín, se vienen incrementado en promedio un 10% anual, cabe indicar que en el primer cuatrimestre del 2017 se mantiene la tendencia de crecimiento.

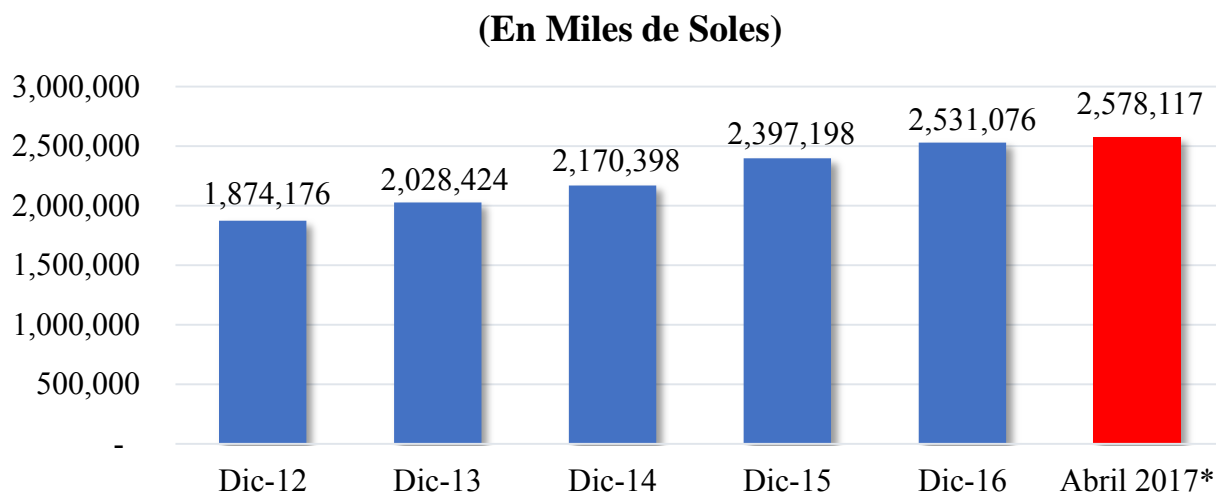


Figura 9. Evolución de los créditos toles – banca múltiple Junín 2012 – 2017.

Tomado de “la carpeta de información del sistema financiero,” por la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP, 2017b
(https://www.sbs.gob.pe/app/stats_net/stats/EstadisticaBoletinEstadistico.aspx?p=14#).

En la Figura 10 se aprecia que en los últimos cinco años los saldos de depósitos de la Banca múltiple de la región Junín, mantiene un crecimiento continuo promedio del 11% anual; cabe indicar que para el primer cuatrimestre del 2017 la tendencia de crecimiento se mantiene. En la Figura 11 se muestra que en los últimos cuatro años el índice de morosidad se encuentra un ligero crecimiento de 5.4% y 5.8% a marzo 2017 según la SBS.

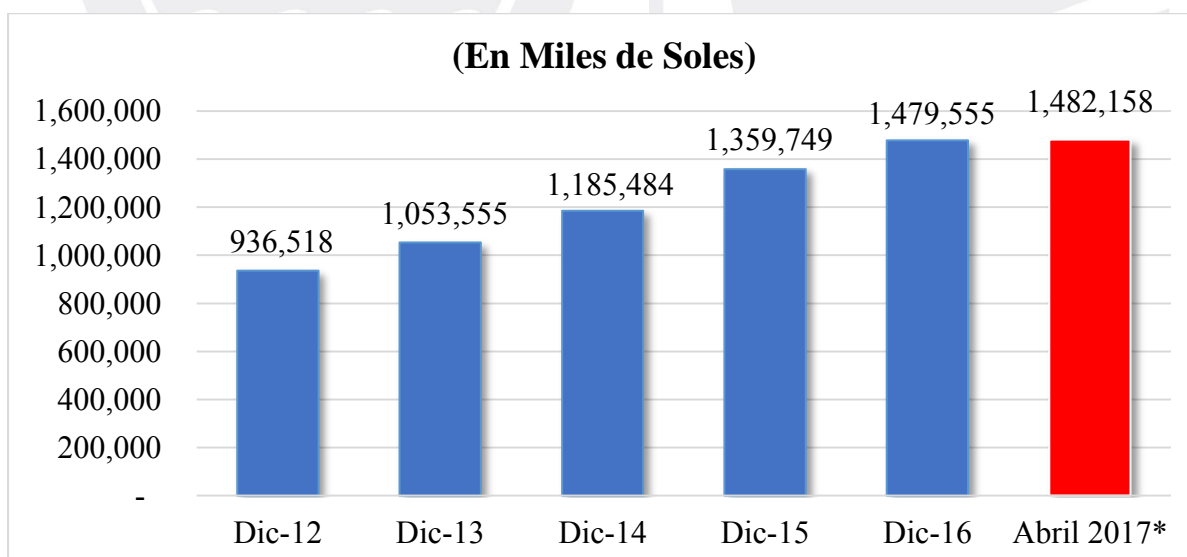


Figura 10. Evolución de los depósitos totales – banca múltiple Junín 2012 – 2017.

Tomado de “la carpeta de información del sistema financiero,” por la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP, 2017b
(https://www.sbs.gob.pe/app/stats_net/stats/EstadisticaBoletinEstadistico.aspx?p=14#).

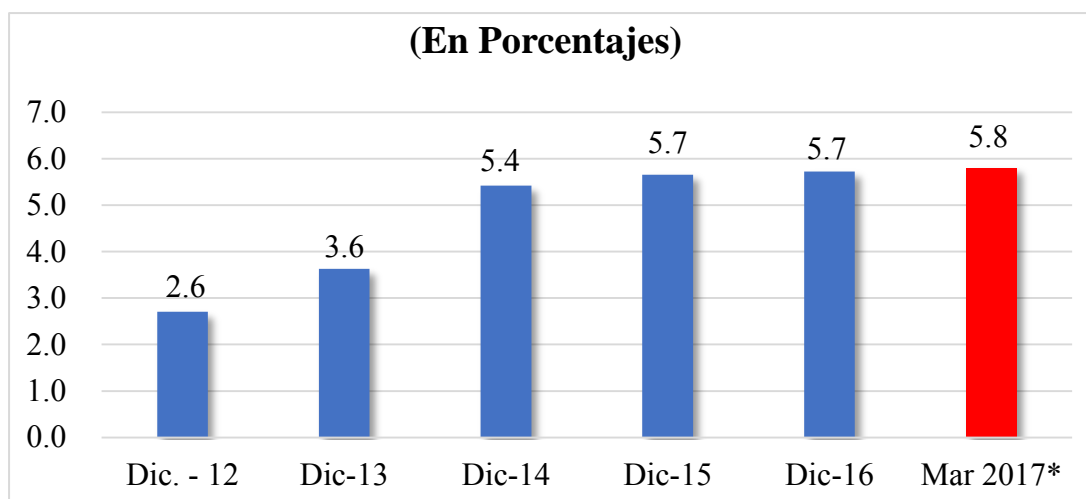


Figura 11. Evolución índice de morosidad – banca múltiple Junín 2012- 2017. Tomado de “la carpeta de información del sistema financiero,” por la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP, 2017b (https://www.sbs.gob.pe/app/stats_net/stats/EstadisticaBoletinEstadistico.aspx?p=14#).

El Sector Banca Múltiple de la Región Junín constituye uno de los sectores más representativos de la economía local, puesto que es donde se concentra la mayor parte de los depósitos y colocaciones del sector financiero. Como se verá más adelante, el Sector Banca Múltiple de la Región Junín es el grupo de entidades que generan el mayor movimiento del sector financiero; por ello, los análisis y el estudio en general se desarrollarán en base a los Bancos presentes en la región.

El sector financiero en la región Junín acompañó el crecimiento del departamento en los últimos años, al grado que la profundización financiera. El número de oficinas (agencias) se duplicó. La inversión de las entidades Bancarias en incrementar los canales de atención ha ido creciendo sostenidamente en el Perú en los últimos años, tanto en oficinas, cajeros automáticos, cajeros corresponsales, Banca celular, Banca por Internet, entre otros. Según SBS a mes de abril 2017, en los últimos cuatro años se han incrementado las oficinas por cada entidad Bancaria en la región Junín.

En la Tabla 9 aprecia que desde el 2013 al mes de abril 2017 se registra un incremento de 14 oficinas en total en la región Junín, buscando mayor presencia y participación de mercado de las entidades Bancarias en la región. Es importante mencionar que el crecimiento

Tabla 9

Distribución de Oficinas por Zona Geográfica de las Empresas Bancarias – Región Junín

Empresas	2013	2014	2015	2016	Abril – 2017
B. Continental	8	10	10	9	9
B. de Comercio	-	-	-	-	-
B. de Crédito del Perú	13	14	15	15	15
B. Financiero	3	3	3	3	4
B. Interamericano de Finanzas	2	2	2	2	2
Scotiabank Perú	3	4	4	6	6
Citibank	-	-	-	-	-
Interbank	5	5	4	5	5
MiBanco	6	6	11	11	12
B. GNB	-	-	-	-	-
B. Falabella Perú	-	-	1	2	1
B. Santander Perú	-	-	-	-	-
B. Ripley	1	1	1	2	2
B. Azteca Perú	2	2	2	2	2
B. Cencosud	-	-	-	-	-
B. ICBC	1	-	-	-	-
TOTAL, BANCA MÚLTIPLE	44	47	53	57	58

Nota. Tomado de “la Información estadística de la Banca múltiple abril 2017: Distribución de oficinas por zona geográfica de las empresas Bancarias – Región Junín,” por la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP, 2017c (https://www.sbs.gob.pe/app/stats_net/stats/EstadisticaBoletinEstadistico.aspx?p=1#).

de agencias en la región Junín en los últimos años aportó a mejorar los indicadores de Inclusión financiera para lo cual se cita las cifras de acuerdo al reporte del Inclusión financiera (diciembre 2015) de la Superintendencia de Banca y Seguro, la inclusión financiera se entiende como el acceso y uso de los servicios financieros de calidad por parte de todos los segmentos de la población; por ello se evaluaron los indicadores de acceso a y uso de los servicios financieros, así como indicadores que aproximan a una medición del

grado de profundidad o capacidad de llegada del sistema financiero a los hogares de bajos recursos.

La inclusión financiera en la región Junín, como se observa en la Tabla 10 en el periodo 2010 a 2015 mejoró sus indicadores de presencia en física con el fin de captar y atender al mayor número de clientes, esto guarda coherencia con el crecimiento continuo de participación de mercado.

Tabla 10

Indicadores de Acceso a los Servicios Financieros de la Macro Región Centro al 2015

Departamentos	Nro. Oficinas/100 mil habitantes adultos		Nro. ATMs/100 mil habitantes adultos		Nro. Cajeros corresponsales ¹ /100 mil habitantes adultos		Nro. Puntos de atención ² /100 mil habitantes adultos		Nro. Canales de atención ³ por cada 1000 km ²	
	dic-10	dic-15	dic-10	dic-15	dic-10	dic-15	dic-10	dic-15	dic-10	dic-15
Ancash	17	19	7	20	23	264	41	302	2	17
Apurímac	16	24	8	57	17	227	42	308	4	33
Ayacucho	13	15	8	58	17	184	39	257	3	23
Huancavelica	9	13	6	37	14	97	28	147	3	18
Huánuco	10	15	8	42	17	187	35	244	4	30
Ica	18	26	32	189	81	389	131	604	25	134
Junín	16	24	16	84	68	380	100	487	17	86
Pasco	15	21	10	34	21	170	45	226	3	16

Nota. Tomado de “Información de cajeros corresponsales a diciembre 2015 corresponde a setiembre 2015,” por la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP, 2015a, p. 11

(<https://intranet2.sbs.gob.pe/estadistica/financiera/2015/Diciembre/CIIF-0001-di2015.PDF>).

1/ Número de puntos de atención (POS) operados por personas naturales o jurídicas que ofrecen determinadas operaciones, en representación y bajo la responsabilidad de la empresa del Sistema Financiero. Dichos cajeros funcionan en establecimientos diferentes de las empresas del Sistema Financiero.

2/ Corresponde a la suma de oficinas, cajeros automáticos y cajeros corresponsales

3/ Corresponde a la suma de oficinas, cajeros automáticos y establecimientos con cajero corresponsal.

Nota: La información de cajeros corresponsales a diciembre 2015 corresponde a setiembre 2015.

Además de acuerdo con el Informe indicadores de inclusión financiera de los sistemas financieros, de seguros y de pensiones emitido en por la Superintendencia de banca y seguro en diciembre del 2016, se muestra que la disponibilidad de la red de atención del sistema

financiero en la región Junín es de 641 puntos de atención por cada 100 mil habitantes y de 110 canales de atención por cada 1000 km²; en cuanto al porcentaje de distritos con acceso a puntos de atención del sistema financiero, la región Junín cuenta con un 60% es decir aproximadamente de los 124 distritos que posee , en 73 de ellos se tiene puntos de atención. Finalmente, en el informe de inclusión financiera ya mencionado se posee un indicador el cual mide el número de deudores (considerando como deudores a las personas naturales y mancomunadas con crédito directos) entre la población adulta, este indicador es el que será utilizado para medir el nivel de bancarización de la región Junín; la cual muestra que la región Junín poseía 26.20 puntos porcentuales en el año 2011 y fue incrementándose hasta llegar 33.64 puntos porcentuales en el año 2016.

En cuanto a educación financiera, la Superintendencia de banca y seguros ha diseñado una serie de programas con el propósito de mejorar la educación financiera, estos programas no cuentan con estadísticas cuantitativas por región ya que son dirigidos a nivel nacional; sin embargo, debido a la relevancia que tienen este tipo de programas en cuanto a incrementar la educación financiera se ha considerado oportuno mencionarlos. Actualmente son tres los programas que se realizan (1) Minifinanzas, el cual está dirigido en lograr competencias y capacidades financieras en los niños, teniendo atendidos a más de 8000 niños. (2) Finanzas para ti, dicho programa va dirigido a los jóvenes, adultos y adultos mayores , tiene como objetivo dar a conocer sobre el manejo de sus finanzas personales y familiares y que las personas aprendan a mejorar sus hábitos financieros así como el uso adecuado de productos y servicios financieros; para ello las empresas o entidades deben solicitar a la SBS el dictado de las charlas; además deben asegurar la participación de entre 50 a 100 personas, contar con un auditorio y trasladar a los expositores. Según la Superintendencia de banca y seguros [SBS,2017], desde que inicio este programa en el año 2010 ya se han capacitado a más de 60 mil personas en las diferentes regiones. (3) Finanzas en el cole, este programa entrega

herramientas y recursos pedagógicos para que transmitan a sus estudiantes diversos temas relacionados con la educación financiera, y ya cuentan con más de 1700 docentes capacitados.

1.2. Conclusiones

- En el último trimestre el crecimiento económico mundial fue impulsado por el alza de precios de los commodities; en vista de ello las proyecciones del crecimiento mundial esperan un crecimiento económico de 3.45 a 3.5% para el año 2017 y 3.5% a 3.6% para el año 2018.
- Entre diciembre 2016 y junio 2017 el Perú muestra una caída en el índice de crecimiento económico mundial de 3.9% a 2.8%; paralelamente los países sudamericanos de Colombia, Brasil y Chile sufrieron el mismo comportamiento.
- Para el año 2017 según el International Institute for Management Development [IMD] en alianza con CENTRUM Católica Graduate Business School (2016), señaló que el Perú ocupó el puesto 55 de 63 países en el ranking general (2016-2017), estando un puesto por debajo (54) respecto al ranking del 2016.
- El consumo del gobierno se redujo en -4.0% y la inversión bruta fija se contrajo en -4.8%. Asimismo, la actividad económica fue afectada en el trimestre por factores climáticos adversos que se manifestaron en mayor medida principalmente en la zona norte y central del país. Al mismo tiempo se observó un incremento del precio del cobre y mayor demanda externa de nuestros productos y servicios.
- Entre las regiones pertenecientes a la macro región centro se observó que las regiones con mayor aportación del producto bruto interno entregan al Estado peruano son Ancash, Ica y Junín con 3.6%, 3.2% y 3.0% respectivamente. Esta posición se viene reiterando en el mismo orden desde el 2008 año en el cual Ancash, Ica y Junín aportaban 4.8%, 3.0% y 2.9%.

- De acuerdo al Centro de Investigación Empresarial las tasas de inflación al 2015 en Huancavelica, Ica y Áncash superaron la tasa inflacionaria promedio al registrar una variación anual de 6%, 4.7% y 4.5%, respectivamente, de otro lado las tasas de inflación de Apurímac, Ayacucho, Pasco y Junín fueron menores al promedio de la macro región: 3.4%, 3.6%, 3.7% y 3.8%, respectivamente. El IPC de Huánuco fue igual al promedio regional.
- La Banca Múltiple es el sector más importante dentro del sistema financiero nacional donde concentra el 84.3% del total de activos, el 86.2% del total de créditos y el 82.6% del total de depósitos a nivel nacional.
- La región Junín presenta un fuerte crecimiento de sus PBI en los años 2014 y 2015 de 16.8% y 11.6% respectivamente, con lo cual se convirtió en la región con mayor dinamismo económico del 2015. Además, a partir del año 2010 se sostuvo un crecimiento durante todos los años en adelante.
- De las actividades económicas que se realiza en Junín y la aportación de cada una de ellas a la región; se puede inferir que desde el año 2007 al 2015 los sectores que mayor aporte generan son los de construcción, agricultura, comercio, manufactura y extracción de recursos no renovables.
- El indicador de morosidad del sistema financiero dentro de la región Junín, muestra que el sector de la banca múltiple posee una mora del 5.8% a marzo del 2017.
- Los cuatro Bancos: Banco de Crédito del Perú, BBVA Banco Continental, Scotiabank e Interbank concentran la mayor participación de mercado en el sector Banca múltiple de la región Junín.
- En los últimos cinco años los saldos de créditos totales de la Banca múltiple de la región Junín, se vienen incrementado en promedio a un 8% anual, en el primer cuatrimestre del 2017 se mantiene la tendencia de crecimiento.

- En los últimos cinco años los saldos de depósitos de la Banca múltiple de la región Junín, tiene un crecimiento promedio del 11% anual; cabe indicar que para el primer cuatrimestre del 2017 la tendencia de crecimiento se mantiene.
- En los últimos cuatro años (2014 a 2017) el índice de morosidad de la región Junín encuentra un ligero crecimiento de 5.4% y 5.8% a marzo 2017 según la SBS.
- En los últimos cuatro años la Banca múltiple de la región Junín registró un incremento de 14 agencias en la región, buscando mayor presencia y participación de mercado, haciendo un total de 58 agencias.
- El sector banca múltiple de la región Junín actualmente cuenta con 10 entidades bancarias de las 16 existentes a nivel nacional.
- La superintendencia de banca y seguros viene implementando programas de educación financiera las cuales están direccionadas a los niños, personas adultas y profesores del sector educación; estos programas no cuentan con estadísticas regionales y poder evaluar el desempeño e impacto en cada región.
- En la región Junín el porcentaje de inclusión financiera a diciembre del 2016 de acuerdo al informe de inclusión financiera emitido por la SBS se encuentra en 33.6 puntos porcentuales; además la región Junín cuenta con un 60% de distritos con acceso a puntos de atención del sistema financiero es decir aproximadamente de los 124 distritos que posee, en 73 de ellos se tiene puntos de atención.

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

2.1 Antecedentes

Pensar en el futuro y planear estratégicamente otorga a las organizaciones más posibilidades de sobrevivir, más que actuar solo en función del corto plazo, para lo cual se requieren cuatro componentes fundamentales: (a) visión, (b) misión, (c) valores, y (d) código de ética (D'Alessio, 2015). Por lo que, en este capítulo se plantea la visión, misión, valores y código de ética del Sector Banca Múltiple de la región Junín.

2.2 Visión

Para el 2022, el sector banca múltiple de la región Junín será el líder indiscutible de la región, con la mayor participación de mercado, colocaciones, depósitos y calidad de cartera, a través de un gran sentido de educación e inclusión financiera.

2.3 Misión

Brindar productos financieros de ahorro y créditos para personas, y empresas de la Región Junín, empleando tecnologías de vanguardia que busque rentabilidad y crecimiento sostenido. Esto lo lograremos ofreciendo soluciones financieras integrales, confiables y oportunas, bajo una cultura de honestidad y transparencia, responsabilidad social y cuidado del medio ambiente, lo cual redundará en la satisfacción de la comunidad vinculante y del equipo humano que lo conforma.

2.4 Valores

D'Alessio (2015) indicó que los valores pueden ser considerados como las políticas directrices más importantes, ya que norman y guían el desempeño de sus funcionarios, asimismo constituyen el modelo de conducta que orienta el proceso de toma de decisiones. Además, los valores establecen la filosofía de la organización al representar claramente sus creencias, actitudes, tradiciones y su personalidad; son indispensables para: (a) moldear los

objetivos y propósitos, (b) producir políticas, y (c) definir las intenciones estratégicas. En tal sentido, se proponen los siguientes valores:

- Innovación, empleando nuevas tecnologías que mejoren las condiciones de acceso y faciliten la calidad en las operaciones de nuestros clientes, además de la mejora de los procesos que faciliten la Bancarización de las personas.
- Socialmente responsable, incluyendo responsabilidades sociales y buscando contribuir con la sostenibilidad del medio ambiente.
- Disposición al cambio, mostrando en todo momento una actitud positiva para adoptar y promover cambios que contribuyan al desarrollo de la sociedad en general.
- Inclusión social, facilitando que todos los ciudadanos de la región Junín tengan acceso a los servicios y productos de la Banca Múltiple.
- Eficiencia, gestionando de manera óptima nuestros recursos, a fin de incrementar la productividad.

2.5 Código de Ética

A fin de crear un ambiente que fomente la toma de decisiones de forma apropiada y justa aplicando la ética en las acciones diarias. Cada organización debe redactar un código de ética, donde se plantee un conjunto de principios de buena conducta, que guíen la forma de actuar de los empleados y que demuestren a los ciudadanos que existe un modelo de conducta claro y conocido por todos (D'Alessio, 2015). A continuación, se presenta un código de ética el sector Banca Múltiple de la Región Junín.

- Cumplir estrictamente con las leyes peruanas y regulaciones existentes del sector financiero.
- Mantener la confidencialidad y protección de la información que se maneja en el sector.

- Tratar con igualdad a todos los clientes y usuarios de las empresas del sector.
- Adoptar la ecoeficiencia como un modelo racional del uso de recursos.
- Velar por mantener una atención ágil y oportuna al cliente o usuario.
- Aplicar las políticas de comunicación y transparencia encaminadas a mantener informados y actualizados a los clientes y colaboradores de las empresas del sector.
- Cumplir con la normativa para la prevención del lavado de activos.

2.6 Conclusiones

Hoy en la región Junín el sector Banca Múltiple ocupa el primer lugar dentro del sistema financiero, sin embargo, este liderazgo aún no se encuentra consolidado debido a que la participación de mercado del sector Banca Múltiple y del sector Microfinanciero difieren solamente por 11 puntos porcentuales, por lo que la visión al 2022, es Para el 2022, el sector banca múltiple de la región Junín será el líder indiscutible de la región, con la mayor participación de mercado, colocaciones, depósitos y calidad de cartera, a través de un gran sentido de educación e inclusión financiera.

El sector Banca múltiple ha venido desarrollando una serie de medidas con el objetivo de mejorar la calidad de servicio a través de la mejora de procesos, apuesta por la innovación continua, operando con responsabilidad social. La Banca Múltiple opera acorde a los lineamientos, políticas y normas que el Estado a través de la Superintendencia de Banca y Seguros viene dictando, para regular año tras año al sector financiero. Se plantea la visión en un horizonte de tiempo de 05 años, para ser alcanzado con el compromiso de todas las empresas que conforman la Banca Múltiple, basada en los valores: Innovación, Socialmente responsable, Disposición al cambio, Inclusión social y Eficiencia; y el cumplimiento del Código de Ética.

Capítulo III: Evaluación Externa

El alineamiento estratégico permite ubicar a la organización dentro de un contexto más amplio al que se denomina entorno. La Banca múltiple como sector, está influenciado por un conjunto de factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos y ecológicos en el país, así como los intereses nacionales del Perú que a su vez recibe la influencia de otros países del continente y del mundo. El sector Banca múltiple también busca referentes en otros modelos a nivel mundial cuyo éxito busca adaptar tomando prácticas y políticas exitosas para aplicarlo a nivel interno, esto con el objetivo de identificar las oportunidades y amenazas que van a influenciar en el Sector de la Banca Múltiple

3.1 Análisis Tridimensional de la Naciones

En esta sección se realizará un análisis del entorno global basado en la teoría tridimensional de Frederick Hartmann de las relaciones internacionales, la misma que consiste en evaluar tres dimensiones: (a) los intereses nacionales, (b) los factores del potencial nacional, y (c) los principios cardinales propuesta por D'Alessio (2015).

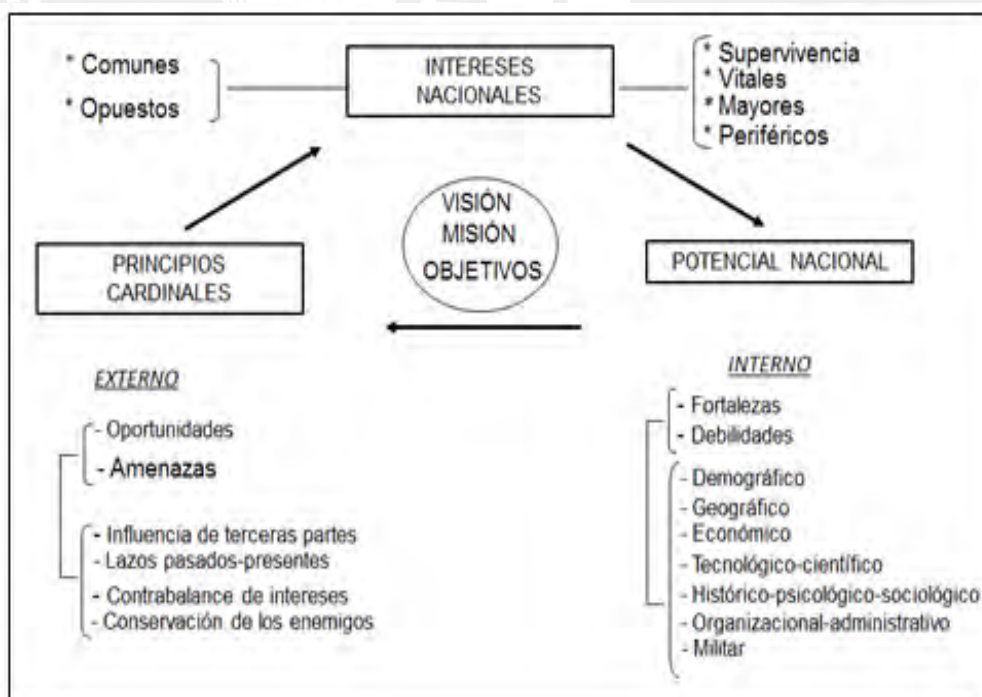


Figura 12. Teoría tridimensional de relaciones entre países.

Tomado de *El proceso estratégico un enfoque de gerencia*, por D'Alessio, 2015.

3.1.1 Intereses nacionales. Matriz de intereses nacionales (MIN)

Los intereses nacionales son todos los aspectos que le interesan a un país y son fundamentales para la estabilidad del país, según Nuechterlein (citado en D'Alessio, 2015) dichos intereses se clasifican en cuatro niveles: (a) De supervivencia, si la existencia del país depende de ellos. Es de gran relevancia, (b) Vitales, si el hecho de no alcanzarlos genera daños peligrosos. Es relevante, (c) Mayores, si afecta adversamente. Es importante o primordial, (d) Periféricos, si solo tienen consecuencias marginales. Para la realización de la Tabla 11, donde se esquematizará la matriz de interés nacional, se ha considerado realizar una comparación de del Perú con los siguientes países sudamericanos: (a) Colombia, (b) Ecuador, (c) Bolivia, (d) Chile y (e) Brasil; estos países han sido elegidos debido a que poseen fronteras terrestres y en algunos casos como Ecuador y Chile fronteras marítimas con el Perú, además de su proximidad geo-cultural, geopolítica y económica.

Los principales intereses nacionales para el caso del Perú son: Democracia y Estado de derecho, Estado eficiente, transparente y descentralizado, equidad y justicia social, competitividad del país. En la Tabla 11 se muestra la matriz que resume los intereses nacionales, donde figuran los países con los que comparten intereses comunes y países que comparten intereses opuestos. El interés nacional transcendental para el Perú bajo este entorno de comercio internacional es lograr la competitividad, la misma que será mayor en la medida de la eficiencia del mercado de bienes e innovación. Dentro de los intereses vitales se encuentra la reducción del impacto ante desastres naturales, el cual afectó este año fuertemente al Perú.

3.1.2 Potencial nacional

El potencial nacional de un país se sustenta en los factores con los que cuenta el país para desarrollarse, el potencial nacional indica que tan fuerte o débil es el país para alcanzar los intereses nacionales, para determinar el potencial nacional es necesario analizar siete

dominios: demográfico; geográfico; económico; tecnológico; histórico, psicológico y sociológico; organizacional y administrativo; y militar.

Tabla 11

Matriz de Intereses Nacionales (MIN)

Intereses Nacionales	Intensidad del interés			
	Supervivencia (Crítico)	Vital (Peligroso)	Importante (Serio)	Periférico (Molesto)
1. Desarrollo de una economía competitiva, dinámica y diversificada.		Chile (+), Bolivia (+), Colombia (+)		
2. Estabilidad Económica.		Colombia (+), Chile (+), Bolivia (+), Brasil (+), Ecuador (+)		
3. Alto nivel de empleo y productividad.			Brasil (+), Colombia (+), Chile (+)	
4. Estado eficiente, transparente y descentralizado.		Chile (+), Ecuador (+), Bolivia (+), Brasil (+)		
5. Educación de calidad			Chile (+), Colombia (+)	
6. Reducción de la pobreza y desigualdad.			Brasil (+), Ecuador (+), Bolivia (+) y Colombia (+)	
7. Estabilidad política		Colombia (+), Chile (+), Bolivia (+), Brasil (+), Ecuador (+)		
8. Democracia y Estado de derecho.		Colombia (+), Chile (+), Bolivia (+), Brasil (+), Ecuador (+)		
9. Seguridad nacional		Colombia (+), Chile (+), Bolivia (+), Brasil (+), Ecuador (+)		
10. Reducción del impacto ante desastres naturales.		Chile (+), Ecuador (+)		
11. Soberanía marítima por el Océano Pacífico.				Chile (-), Bolivia (-)
12. La planificación, desarrollo y ejecución de los proyectos de infraestructura de transportes		Brasil (+)		

Nota. (+) Comunes e (-) Puestos. *Nota.* Adaptado de *El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia*, por F. A., D'Alessio, 2015. México D. F., México: Pearson.

Demográfico. El INEI (2017b) estima que la población peruana al 2017 cierre con 31 millones 826 mil 18 personas, a la fecha el Perú ocupa el cuarto lugar en número de habitantes a nivel de Sudamérica, después de Brasil, Colombia y Argentina; es un país joven, donde la edad mediana de la población se sitúa en 25,5 años y con una esperanza de vida es de 75 años.

Según datos del INEI (2016b), de la población total el 50.1% son varones y el 49.9% mujeres; asimismo indica que la superficie del territorio peruano es 1 millón 285 mil 216 Km² con una densidad poblacional de 24,8 personas por Km². El Perú cuenta con tres regiones naturales cuyo porcentaje de población no es equivalente con la superficie habitada. En la región Costa reside el 55.9% de habitantes en un área de 150 mil 872,82 Km², en la región Sierra el 29.6% de habitantes en un área de 353 mil 988,94 Km² y en la región Selva el 14.5% en un área 775 mil 353,84 Km².

El crecimiento poblacional es de 1.1%, la mortalidad infantil es de 16.8% por 1000 nacidos vivos. Se cuenta con una población electoral de 19 millones 949 mil 915 personas. Asimismo, la población con educación primaria (15 y más años de edad) es de 21.9%, la población con educación superior no universitaria (15 y más años de edad) es de 13.8%, la población con educación superior universitaria (15 y más años de edad) es de 16.3%, la población con educación secundaria (15 y más años de edad) es de 43.8%, mientras que el analfabetismo es de 6.2%.

De acuerdo con el INEI (2017b) la población económicamente activa (PEA) asciende a 16 millones 142 mil 100 personas, donde la PEA ocupada es de 15 millones 541 mil 484 personas, mientras que la población económicamente activa desempleada asciende a 600.6 mil personas. El ingreso promedio anual por familia se encuentra en S/ 1,141. El Perú posee una etnia mega diversa, donde existe un aproximado de 42 grupos etnolingüísticas, 44 etnias distintas.

Geográfico. El Perú es un país con una inmensa extensión territorial la cual limita por el norte con Ecuador y Colombia, por el este con Brasil, por el sureste con Bolivia, por el sur con Chile y con el Océano Pacífico por el oeste; siendo el cuarto país más grande de Latinoamérica, el tercer país más grande de América del Sur y ocupa el puesto 21 a nivel mundial con 1 285 215 km² de acuerdo al Instituto Nacional de Informática (INEI, 2008). Esta extensión es una ventaja respecto a muchos países ya que debido a ella posee una infinidad de paisajes, que van desde grandes desiertos hasta una de las selvas tropicales más grandes y biodiversas del planeta.

Por el Perú atraviesa la cordillera de los Andes la cual es una cadena de montañas que ocupa la zona occidental de América del Sur, es por esta razón que Perú al igual que Chile está propenso a los terremotos lo cual significaría una debilidad, sin embargo la cordillera de los Andes le otorga al Perú las alturas en las cuales nacen los ríos, además gracias a la cordillera de los Andes se generan diversos ecosistemas los cuales provocan tener una flora y fauna diversa; es por ello que el Perú, posee 11 ecorregiones y 84 zonas de vida de las 117 que existen en el mundo logrando así una ventaja comparativa por la elevada diversidad de recursos naturales la cual impulsa y facilita la industria agrícola.

Por otro lado el Perú es un país joven geológicamente hablando ya que la mitad del territorio tiene una edad menor a 150 millones de años; lo que permite tener una presencia importante de recursos no renovables, lo cual es una ventaja que se viene aprovechando ya que gracias a ello el Perú ocupó al cierre del 2016 el segundo lugar a nivel mundial como productor de cobre y el segundo lugar a nivel mundial como productor de plata así lo informó la Sociedad Nacional de Minería, Petróleo y Energía [SNMPE] (2017), además cabe señalar que el ex viceministro de Minas, Guillermo Shinn señaló en el año 2016 que el país tiene la primera reserva de plata en el mundo, y concentra alrededor del 21% de las existencias globales de plata. En conclusión, el sector de minería, energía y petróleo es una

clara ventaja que posee el Perú frente a otros países.

Uno de los recursos más importantes para un país es el recurso hídrico tanto para el desarrollo de actividades productivas al igual que para su población, de acuerdo a la Autoridad Nacional del Agua [ANA] (2015) el Perú ocupa el octavo lugar a nivel mundial en países con mayor cantidad de agua, teniendo en las amazonas el río más caudaloso del planeta, tiene la mayor cantidad de glaciares del mundo (159), una gran biodiversidad hidrobiológica y además posee el lago navegable más alto del mundo. Cuenta con una gran ventaja hídrica ya que cuenta con el 1.89% del agua dulce mundial más aun considerando que solamente el 2.5% del total de agua en el mundo es agua dulce y consumible por el ser humano. Se debe considerar que el recurso hídrico será uno de los recursos más codiciados en el mundo y además que es una de las principales fuentes de generación de energía eléctrica, no obstante, el Perú también cuenta con el potencial para generar energía renovable tanto solar como eólica.

Económico. En un estudio realizado por el Fondo Monetario Internacional (FMI) el Perú se ubicó como líder en crecimiento económico para el 2017 con 4.3% (ver Tabla 12) (“Perú liderará crecimiento económico,” 2017).

Tabla 12

Variación Porcentual del PBI Real

	2015	2016	2017	2018
América Latina y el Caribe	0.2	-0.7	1.2	2.1
América del Sur	-1.3	-2.3	0.8	1.8
América del Sur sin economías en contracción	2.9	2.4	2.9	3.3
América Latina				
Perú	3.3	4.0	4.3	3.5
Colombia	3.1	1.9	2.6	3.5
Argentina	2.5	-2.4	2.2	2.8
Chile	2.3	1.6	2.1	2.7
México	2.6	2.2	1.7	3.0
Brasil	-3.8	-3.5	0.2	1.5
Venezuela	-6.2	-12.0	-6.0	-3.0

Nota. Tomado de “Perú liderará crecimiento económico para el 2017,” por Perú 21 (<http://peru21.pe/economia/peru-liderara-crecimiento-economico-2017-2268677>).

El PBI del Perú al IV trimestre del 2016 creció en 3%, porcentaje menor al IV trimestre de 2015 (4.6%) según se muestra en la Figura 13. La producción nacional del Perú a abril 2017 creció en 0.17%, porcentaje menor a abril del año anterior (2.17%), según se muestra en la Figura 14. La tasa de desempleo a marzo 2017 fue de 6.6, tasa menor en comparación a marzo del año anterior (7.1%) (ver Figura 15).

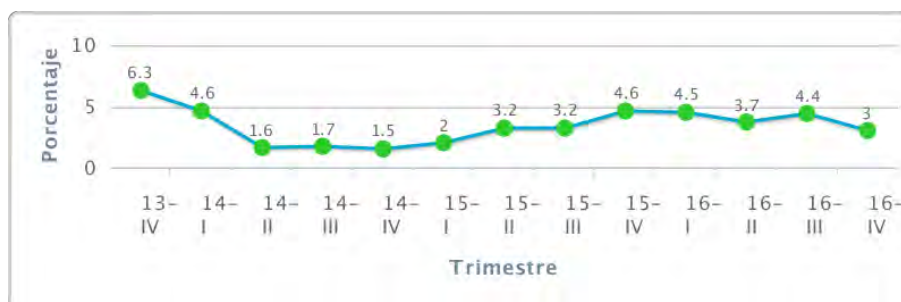


Figura 13. PBI trimestral.

Tomado de “Principales Indicadores,” por el Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI], 2017c (<https://www.inei.gob.pe/>).

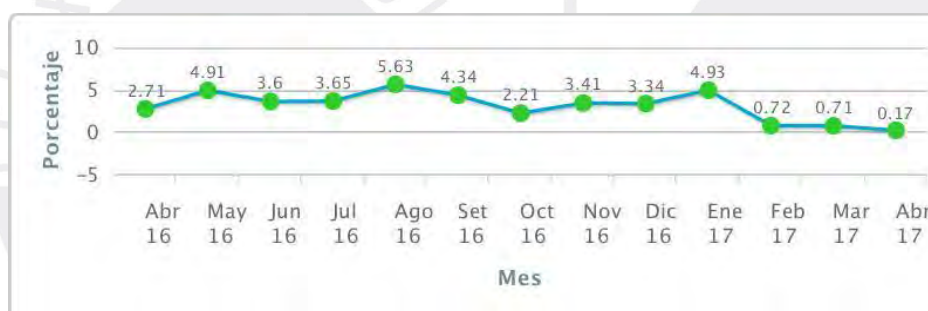


Figura 14. Producción nacional.

Tomado de “Principales Indicadores,” por el Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI], 2017c (<https://www.inei.gob.pe/>).

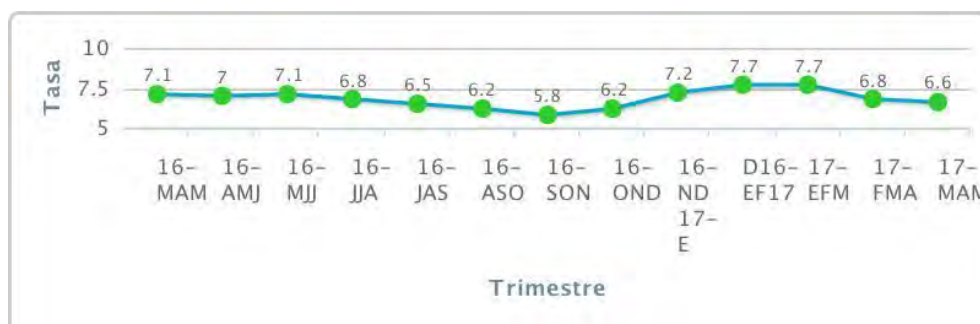


Figura 15. Tasa de desempleo.

Tomado de “Perú liderará crecimiento económico para el 2017,” por Perú 21 (<http://peru21.pe/economia/peru-liderara-crecimiento-economico-2017-2268677>).

El Ministerio de Economía y Finanzas [MEF] (2017a) estima que la economía peruana habría crecido alrededor de 2.0% en el segundo trimestre del presente año, la evolución presentada apuntaría a una aceleración, impulsada por una mayor inversión pública y gasto en mantenimiento y rehabilitación de infraestructura pública. Así, se espera que el gasto en mantenimiento crezca 16.0% en el año y la inversión pública en 15.0%, lo que permitiría que la actividad económica registre tasas por encima de 4.0% en la segunda mitad del año. El Gobierno ha adoptado medidas para acelerar la ejecución en una cartera priorizada de proyectos de infraestructura bajo la modalidad de Asociaciones Público Privadas, equivalente a US\$ 2 729 millones, la que impulsará la actividad económica en los próximos meses. Por otro lado, la demanda de electricidad creció 4.4%, luego de tres meses consecutivos de desaceleración. Incluso, excluyendo el sector minero, la demanda de electricidad creció 3.6%, siendo el mayor registro desde enero 2017. Asimismo, el volumen de importación de materiales de construcción creció alrededor de 9.6% en el mes de mayo, destacando productos como barras de acero, puentes de hierro, placas de pavimentación, etc. Por su parte, el entorno internacional de mejores precios de materias primas también ha permitido que la inversión en exploración minera crezca 16.4% en el 1T2017, mientras que la inversión en explotación de hidrocarburos creció 32.9% en el mismo periodo. A todo ellos se sumará la producción pesquera.

Es necesario señalar que, la concentración económica en el Perú se da sobre todo en Lima Metropolitana, que produce casi el 50% del PBI, y unas cuantas ciudades del interior, asimismo la centralización estatal se concentra en el gobierno central ubicado en Lima, que maneja el 70% del presupuesto nacional y toma las principales decisiones económicas, políticas e institucionales.

Tecnológico. El Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI] (2015e), a diciembre de 2016 menciona que, en el tercer trimestre de 2016, por cada 100 hogares en 91

existe al menos una Tecnología de Información y Comunicación, mientras que, en similar trimestre de 2015, por cada 100 hogares, en 90 había al menos una TIC, habiéndose incrementado en 1 hogar. A nivel nacional, el 24.1% de los hogares acceden a telefonía fija. Según área de residencia, Lima Metropolitana concentra la mayor proporción (49.9%) seguido del Resto urbano (17.7%) y el Área rural (1.3%). Respecto a la telefonía móvil, a nivel nacional, aumentan los hogares con algún miembro que tiene celular. Los incrementos se dieron en los hogares del Resto urbano con 2.2 puntos porcentuales, al pasar de 90.7% a 92.9%, en Lima Metropolitana con 1.9 puntos porcentuales (de 92.4% a 94.3%) y en el Área rural en 1.1 puntos porcentuales (de 74.5% a 75.6%).

Respecto a la tenencia de teléfono fijo y/o celular, de cada 100 hogares, 67 tienen solo telefonía móvil, dos únicamente telefonía fija, 22 tienen ambos (móvil y fija) y nueve hogares no cuentan con ninguno de ellos. Hogares con al menos una Computadora, de cada 100 hogares 33 tienen al menos una computadora; de éstos el 95.4% son para uso exclusivo del hogar, es decir para actividades académicas, profesionales o de estudio, el 4.2% combina su uso para el hogar y el trabajo, el 0.3% lo usan exclusivamente para el trabajo. De la televisión por cable, el 37.5% de los hogares del país accede a este servicio. Por área de residencia, representa el 60.4% en Lima Metropolitana, le sigue el Resto urbano con el 35.8% y el Área rural con el 9.7% (INEI, 2015e).

Histórico. El legado histórico de Perú se remonta al menos a 20000 años atrás, de esa fecha en adelante se comenzaron a formar múltiples culturas y civilizaciones, tales como la cultura Chimú, Nazca, Paracas, Chavín y Tiahuanaco; posterior a todas ellas se dio origen al imperio incaico la cual está entre las culturas más conocidas a nivel mundial, la cultura Inca tuvo como principal legado a Machu Picchu en Cusco el cual fue considerado Patrimonio Histórico y Cultural de la Humanidad por la Unesco en 1981, este patrimonio desafió las leyes modernas de arquitectura e ingeniería por lo cual diversos científicos y personalidades

quedan fascinados al conocerla. Posterior a la época incaica prosiguieron la conquista española, el virreinato, la emancipación y finalmente el Perú se convirtió en una república independiente. En la actualidad el presidente electo de la república del Perú es el señor Pedro Pablo Kuczynski quien dentro de sus principales metas propuso mantener el crecimiento económico del país.

Psicológico y sociológico. De acuerdo al instituto de integración indica que el peruano se divide en dos identidades, la del peruano desubicado quien tiende a la envidia y el egoísmo , por otra parte se encuentra el peruano respetuoso que posee características como empatía , respeto y forma de comunicación cultas ; este estudio indica que el peruano desubicado se encuentra mayoritariamente en la capital peruana de Lima y que mientras mayor es el grado de instrucción del peruano este tiene a ser más irrespetuoso (“Estudio sobre identidad,” 2014).

Por otra parte de acuerdo a diversos estudios internacionales han agrupado a las personas entre 18 y 34 años con el nombre de generación “Y” , dichos estudios indican que esta generación valora la flexibilidad laboral, son emprendedores y están hiperconectados al mundo web sin embargo de acuerdo a un estudio realizado por Ipsos- Perú reveló que en el Perú la generación Y aun busca la estabilidad laboral , piensan que el dinero es muy importante al momento de buscar trabajo , no están muy ligados a realizar emprendimiento y aun poseen escaso acceso digital. Esta tendencia es consistente ya que el índice de empleo formal en el Perú aun es reducido. Adicionalmente debemos considerar a la nueva generación que se encuentra a punto de ingresar al mundo laboral, la generación “Z”; de acuerdo con un estudio elaborado por Deusto Business School y Atrevia (2017) muestra que las empresas deberán enfocarse a entender las motivaciones de los trabajadores, ser más flexibles con los horarios y cambian las maneras de hacer las cosas.

Organizacional – Administrativo. El artículo de la nueva Constitución Política,

promulgada el 29 de diciembre de 1993, señaló que el Perú es una república democrática, social, independiente y soberana. El Estado es uno e indivisible. Su Gobierno es unitario, representativo, y descentralizado y se organiza según el principio de la separación de los poderes; existen tres poderes independientes: Poder Ejecutivo, Poder Legislativo y el Poder Judicial. El Poder Ejecutivo está constituido por el presidente, quien desarrolla las funciones de Jefe de Estado, simboliza y representa los intereses permanentes del país. A su vez, como Jefe de Gobierno, es quien dirige la política gubernamental, respaldado por la mayoría político-electoral. El Poder Legislativo es conformado por un Parlamento Unicameral con 120 miembros. El Poder Judicial del Perú es un organismo autónomo de la República del Perú constituido por una organización jerárquica de instituciones, que ejercen la potestad de administrar justicia (Portal del Estado Peruano, 2017). El Gobierno Peruano apuesta por la defensa de los derechos humanos y la inclusión de todos los peruanos, especialmente en aquellos sectores más vulnerables, las mujeres, las comunidades nativas, las personas con discapacidad, entre otros.

Militar. Las fuerzas armadas del gobierno peruano están conformados por: (a) El ejército peruano, el cual es el encargado de salvaguardar la defensa terrestre de la nación; según el ranking realizado por Global Firepower (2016), el ejército peruano es el cuarto más poderoso de toda América Latina y el tercero de Sudamérica y se sitúa en el lugar 40 a nivel mundial, estando por encima de Chile y Colombia; esto se debe principalmente a al incremento del presupuesto nacional otorgado a este sector, por lo que cuenta con más de 120000 soldados, (b) Fuerza Aérea, es el órgano encargado de la defensa aérea de la nación que busca mantener la soberanía de los cielos del Perú, y (c) la Marina de guerra del Perú.

3.1.3 Principios cardinales

Según Hartman (1957/1983) los principios cardinales son las formas en que las naciones se relacionan entre ellas. Estos principios son la base de la política exterior, ya que

reflejan como las naciones interactúan entre ellas, son la base de la política exterior, es lo que debe hacer una nación para alcanzar sus objetivos. Según el autor, estos cuatro principios cardinales son:

Influencia de terceras partes. La interacción entre dos Estados nunca es bilateral, sino que existe una influencia con terceras, cuartas, quintas partes, las cuales están o no interesadas en que esta interacción se efectúe (D'Alessio, 2015).

La política exterior del Perú busca potenciar sus relaciones con países latinoamericanos (y en mayor medida con los países limítrofes Ecuador, Colombia, Brasil, Bolivia y Chile), así como con diversos bloques de integración regional, para hacer de América Latina una unidad, fuerte e integrada. No obstante, busca mantener y fortalecer sus relaciones con potencias mundiales como Estados Unidos, China y la comunidad europea. Los países buscan la interacción con otros países, sin embargo, evalúan cómo dicha interacción los beneficia y cómo puede afectar a terceros. De no considerar si sus relaciones afectan a otros países, ello podría ser perjudicial para éste.

Actualmente nuestro país, cuenta con 40 acuerdos vigentes: Veintiocho (28) Acuerdos Bilaterales de inversión con Alemania, Argentina, Australia, Canadá, China, Colombia, Cuba, Dinamarca, Ecuador, El Salvador, España, Finlandia, Francia, Italia, Japón, Malasia, Noruega, Países Bajos, Paraguay, Portugal, Reino Unido, República Checa, Rumania, Suecia, Suiza, Tailandia, Unión Económica Bélgica-Luxemburgo y Venezuela. Once (11) Tratados de Libre Comercio (TLC) que incluyen un capítulo de inversión (Costa Rica, Panamá, México, Estados Unidos, EFTA, Canadá, Chile, China, Corea del Sur, Singapur y el Protocolo Adicional del Acuerdo Marco de la Alianza del Pacífico). Asimismo, Perú suscribió un convenio con la “Overseas Private Investment Corporation” (OPIC) y el acuerdo constitutivo de la “Multilateral Investment Guaranty Agency” (MIGA). También se adhirió al Centro Internacional de Arreglo de Diferencias Relativas a Inversiones (CIADI) del Banco

Mundial. También, han suscrito ocho Convenios para evitar la doble imposición con: Chile, Canadá, CAN, Brasil, México, República de Corea, Confederación Suiza y República de Portugal.

Es importante mencionar que el multilateralismo a nivel global y hemisférico es un factor clave que busca la cooperación para fomentar la gobernanza democrática. Por su parte nuestro país promueve y apoya los esfuerzos orientados al fortalecimiento de la democracia, la vigencia del Estado de Derecho y la institucionalidad, indispensables para el desarrollo de todos los pueblos (Ministerio de Relaciones Exteriores, 2017).

Lazos pasados y presentes. De acuerdo a Hartmann (1957) citado por D'Alessio, (2015), los lazos pasados y presentes se refieren al impacto que tiene en las relaciones actuales la interacción que hubo en el pasado entre dos países. Esto se debe a que los países que han mantenido relaciones en el pasado han percibido una perspectiva y paradigmas de acuerdo a la interacción que hayan tenido, dicha perspectiva y paradigmas estarán presentes en las relaciones presentes. Si las interacciones pasadas fueron positivas, es más probable que los países tengan un mayor grado de confianza lo cual ayudará a mantener relaciones actuales. Mientras que, si las relaciones en el pasado han estado marcadas por la desconfianza, en el presente éstas probablemente mostrarán una actitud similar.

Dentro de las interacciones pasadas con otros países una de las más cercanas e importantes es la del conflicto marítimo con Chile, debido a que Chile en el año 2008 reclama una parte del actual territorio marítimo peruano ; debido a ello se interpuso una queja en una corte internacional (La corte de la Haya) quien resolvió el 27 de enero del 2014 que el punto de inicio del límite marítimo entre el Perú y Chile es la intersección del paralelo geográfico que cruza el Hito n.º 1 con la línea de bajamar, y que la frontera marítima sigue el paralelo que pasa sobre el Hito n.º 1 hasta un punto situado 80 millas marinas de distancia. Las desavenencias con el país de Chile vienen desde el año 1879 donde Perú y Chile comienzan

la guerra del Pacífico el cual dio inicio por conflictos existente entre Bolivia y Chile respecto a las riquezas de sus recursos minerales. Actualmente Perú y Chile conforman parte del tratado de la Alianza del Pacífico.

Las relaciones con Colombia se encuentran actualmente estables ya que el 27 de enero del presente año el presidente Peruano Pedro Pablo Kuczynski y el presidente de Ecuador Juan Manuel Santos Calderón se reunieron en el III Gabinete Binacional de ministros de Perú y Colombia en el cual enfatizaron el alto nivel de la relación entre ambos países y recalcaron el tener una cooperación interinstitucional. Esto nos da luces que los conflictos que se suscitaron en el conflicto limítrofe entre Perú y Colombia ya quedo superado. Además Perú y Colombia son miembros la Alianza del Pacífico, Comunidad Andina y la Unión de Naciones Suramericanas.

Ecuador y Perú tuvieron un conflicto bélico por una zona fronteriza lo cual dio inicio al Conflicto del Alto Cenepa en 1995, la resolución del conflicto se resolvió con la intervención de Chile, Brasil, Estados Unidos y Argentina. En lo referente al país de Brasil existe un Acuerdo de Profundización Económico Comercial con la República del Perú que se suscribió en la ciudad de Lima el 29 de abril de 2016. A la fecha, los países han iniciado los trámites para incorporarlo a su ordenamiento legal con el fin de ponerlo en vigencia en forma simultánea.

El acuerdo tiene como objetivo promover las inversiones bilaterales, fortalecer e impulsar el comercio de servicios y aprovechar las oportunidades que brindan las adquisiciones efectuadas por los Estados, en condiciones de transparencia, propiciando una mayor participación de las pequeñas y medianas empresas. Cabe señalar, que Brasil es el principal socio comercial del Perú a nivel latinoamericano. A nivel mundial, fue el cuarto socio con el que se tuvo mayor intercambio comercial, el octavo mercado de exportaciones (Ministerio de Comercio Exterior y Turismo, 2016).

Contrabalance de los intereses. Este principio implica evaluar la existencia de ganancias y pérdidas al intentar realizar alianzas con alguien que tenga un interés común, en base a la ventaja comparativa y el costo comparativo que representan (D'Alessio, 2015). En relación a lo mencionado, el Perú y otras naciones buscan realizar alianzas, buscan la integración cuyo eje económico es el mercado. Para el Perú es importante la atracción de inversiones, la promoción de exportaciones y el desarrollo del turismo.

Dentro de ese marco, Chile es uno de los países con el que se tiene importantes relaciones económicas, por ejemplo, nuestras exportaciones no tradicionales hacia Chile son las que mayores ingresos han generado al Perú, asimismo es la primera fuente de inversión extranjera directa. Sin embargo, hay algunas riñas con este país, que generan polémica sobre el origen de productos peruanos que ellos toman como suyos, tal es el caso del pisco, causa, suspiro a la limeña, quinua, entre otros; situación que genera una desventaja para el posicionamiento de la marca Perú en el mundo.

Conservación de los Enemigos. Según Hartmann (1957) citado por D'Alessio, (2015), la idea de este aspecto es que mantener un número de enemigos, permite a las naciones en mantener las capacidades del país a un nivel competitivo. Los enemigos no necesariamente deben ser bélicos, pero si deben representar competencia para los países. Sin competencia las naciones no pueden mejorar y por ello sin enemigos, los países tienden a perder la competitividad. Por lo cual, es importante que los países mantengan enemigos.

A pesar de mantener relaciones comerciales con Ecuador y Chile, son países con los cuales siempre se ha tenido enemistades motivadas por una expansión de los límites geográficos y el apoderamiento de recursos naturales, lo cual conllevó al origen de guerras con ambos países y como consecuencia fueron considerados como enemigos del Perú ; en la actualidad las relaciones políticas son mucho más estables sin embargo siempre existe la posibilidad de que se reaviven los intereses de apoderamiento de los recursos , geográficas u

otros . Por consiguiente, es importante estar alertas sobre los avances comerciales, tecnológicos, militares y educativos de estos países; de tal forma que no estar relegados ante ellos.

3.1.4 Influencia del análisis en el sector Banca múltiple de la región Junín

El sector de estudio que aborda este planeamiento estratégico es el sector Banca múltiple de la región Junín. Para evaluar la influencia que tiene todo lo mencionado en el análisis tridimensional de las naciones primero debemos recordar que el sector financiero es un sector de servicios, intermediario entre la oferta y demanda de servicios financieros y que ofrece a las partes del mercado involucradas la posibilidad de tramitar sus transacciones financieras.

Dentro de los intereses nacionales analizados se encuentran la búsqueda de una economía estable, competitiva y dinámica; además la reducción de la pobreza y la descentralización. Para lograr ello es necesario contar con un sistema financiero bien desarrollado; ya que en muchos países en vías de desarrollo como el nuestro la prestación de servicios financieros se limita a ciertos factores y a determinados grupos de clientes. Un sistema financiero bien desarrollado proporciona servicios que son esenciales en una economía moderna.

Por otra parte, el potencial nacional de Perú permite el desarrollo del sector financiero ya que cuenta con atributos tales como ; una gran cantidad de recursos no renovables que permiten el desarrollo de las industria mineras , petrolíferas y energéticas ; también posee biodiversidad en flora y fauna lo cual impulsa el desarrollo agrícola en todas las regiones del país; asimismo cuenta con un recurso hídrico de gran volumen lo cual permitirá el desarrollo de las poblaciones y el impulso de las industrias. En tanto el potencial económico muestra que la desaceleración que viene presentando el país será momentánea y se reactivará el impulso económico; sumado a ello se tienen una población mayoritariamente joven y

económicamente activa; con un gran porcentaje de estudios al menos primarios. Estas variables influyen de forma positiva al crecimiento del Sector Financiero.

En cuanto a los puntos cardinales se muestra que Perú cuenta con una cantidad importante de tratados comerciales con diferentes países en su mayoría sudamericanos lo cual impulsa la inversión extranjera y el ingreso causado por las exportaciones; sumado a ello actualmente se vive una situación política internacional estable y se está afianzando las relaciones bilaterales con nuestros países vecinos limítrofes. Ello es una oportunidad para el crecimiento y fortalecimiento del sector financiero principalmente la Banca múltiple.

3.2 Análisis Competitivo del Perú

El análisis competitivo del Perú permite identificar las ventajas competitivas que tiene el Perú en comparación con otros países, respecto al sector Bancario. Cabe resaltar que para que sea una ventaja competitiva, el país debe hacer cosas para conseguir eficiencia operativa, buscando productividad en la utilización de los factores, radicando en la calidad, innovación (formas de comercialización, posicionamiento de productos y prestación de servicios) y la tecnología. Cabe resaltar que el costo de factores como la mano de obra, materias primas, capital o infraestructura, no confieren una ventaja competitiva, sino una ventaja comparativa con otras naciones (Porter, 2009). Con este modelo se busca describir con claridad cuales son las cuatro fortalezas del poder nacional con las cuales se generan o crean las ventajas para lograr competir.

3.2.1 Condiciones de los factores

Según, El proceso estratégico: un enfoque de gerencia, por D'Alessio (2015); las condiciones de los factores se refieren a la situación actual país, región o Estado en cuanto a los factores de producción, como recursos, infraestructura y demás bienes o servicios necesarios para competir en un determinado sector (medidos en cantidad, calidad, costos y especialización). Cabe mencionar también que los factores más importantes de las ventajas

competitivas de países desarrollados son creados y no heredados como suele suceder en países sub desarrollados y países que se encuentran en vías de desarrollo.

Para analizar la situación actual del Perú en cuanto a sus factores de producción revisaremos el Ranking de Competitividad Mundial 2017 (World Competitive Yearbook) el cual es elaborado desde 1989 por el Institute for Management Development [IMD] y publicado por CENTRUM Católica Graduate Business School (2016), esta escuela de negocios reconocida y ubicada en Suiza analiza a 63 países y 340 criterios de medición que constituye uno de los una plataforma de evaluación en el mundo respecto a la posición competitiva de los países; en el ranking publicado el 2017 el Perú se ubica en la posición 55 retrocediendo una posición si se compara con los resultados del años 2016; bajo este resultado el Perú se encuentra por encima de las posiciones que obtuvieron los vecinos países de Argentina, Brasil y Venezuela.

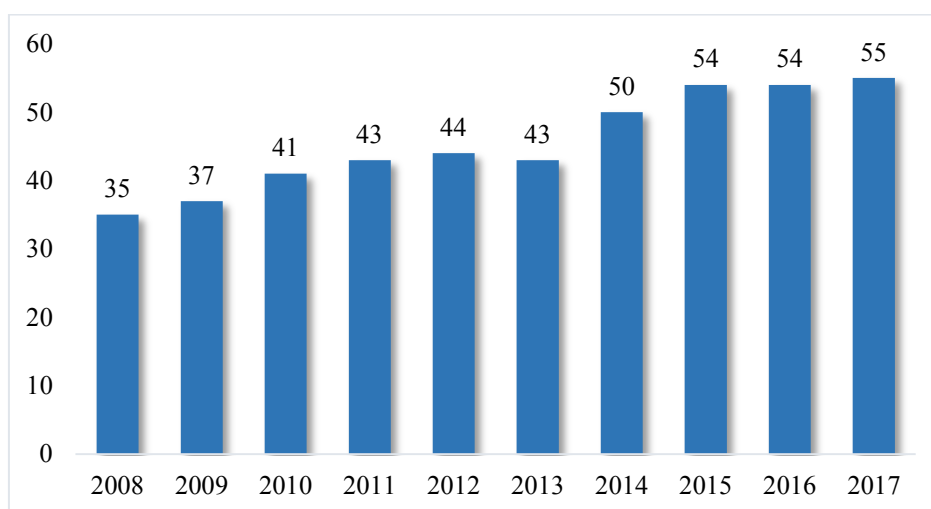


Figura 16. Perú: puestos en el ranking de competitividad, 2008 – 2017. Tomado de “Perú ocupa el puesto 55 en el Índice de Competitividad Mundial 2017 del Institute for Management Development,” por Mercados y Regiones, 2017b (<http://mercadosyregiones.com/peru-ocupa-el-puesto-55-en-el-indice-de-competitividad-mundial-2017-del-imd/>).

El Perú en los últimos diez años viene retrocediendo en posiciones en el ranking de competitividad del IMD al pasar del puesto 35 en el año 2008 al puesto 55 en el año 2017, según el doctor D’Alessio (2015) indicó que el retroceso del país en los puestos ya señalados,

a consecuencia de una menor inversión extranjera, política fiscal y la legislación para los negocios. A continuación, se describe las actividades económicas que aportan al PBI nacional, los cuales a su vez son los actores principales del dinamismo de la economía de la región Junín. Estos factores contribuyen directamente a la consecución y alcance de los objetivos del sector Banca múltiple, en la Tabla 13 se muestra el aporte de cada uno de ellos. Se observa que los sectores económicos que tuvieron mayor aporte al PBI de la región Junín 2015 fueron: En primer lugar, se encuentra la actividad Extracción de Petróleo, Gas y Minerales aportando el 32% del total, en segundo lugar, se encuentra la actividad Comercial aportando el 11% del total y en tercer lugar la actividad de Agricultura, Ganadería, caza y silvicultura aportando el 8% del total del PBI.

Tabla 13

Junín: Valor Agregado Bruto por Años, según Actividades Económicas – Valores a Precios Constantes al 2015 (Miles de Nuevos Soles)

Actividades	2012	2013P/	2014P/	2015E/
Agricultura, Ganadería, Caza y Silvicultura	1,266,535	1,205,944	1,108,100	1,198,014
Pesca y Acuicultura	8,779	7,891	6,635	7,320
Extracción de Petróleo, Gas y Minerales	1,783,176	1,782,778	2,945,773	4,619,295
Manufactura	936,572	1,018,478	985,948	929,712
Electricidad, Gas y Agua	317,391	324,315	334,687	363,242
Construcción	850,725	940,516	949,506	969,013
Comercio	1,519,864	1,565,105	1,579,571	1,652,973
Transporte, Almacén., Correo y Mensajería	766,616	806,393	833,672	848,169
Alojamiento y Restaurantes	250,125	262,494	272,649	282,637
Telecom. y otros Serv. de Información	335,688	362,122	393,226	437,443
Administración Pública y Defensa	639,268	682,602	739,056	779,537
Otros servicios	2,043,819	2,136,876	2,238,598	2,376,680
Valor Agregado Bruto	10,718,558	11,095,514	12,387,421	14,464,035

Nota. Tomado de “PBI de los Departamentos, según actividades económicas,” por el Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2015a (<https://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/economia/>).

3.2.2 Condiciones de la demanda

El Fondo Monetario Internacional [FMI] (2016) prevé que el Perú tendrá un crecimiento del PBI de 4.3% para el 2017 y esto haría que el Perú se ubique por encima de las demás economías de América del Sur, este crecimiento se basará en una mayor

producción de cobre, debido al alza esperada del precio de este metal; así también por un repunte del gasto público y el mejor dinamismo del consumo de los hogares. El aumento de la producción del cobre responde a la mayor demanda china, como consecuencia de un fuerte incremento en su inversión inmobiliaria y en infraestructura. Por otro lado, a nivel interno, el repunte del gasto se producirá por una mayor inversión pública.

En la Tabla 14 se observa los grupos socio económicos en porcentajes de la macro región centro, donde la región Ica tiene 13.8% de las personas están en el nivel AB y el 38.3% en el nivel C; seguido de la región Ancash con 7.7% en el nivel AB y el 21.1% en el nivel C; y en tercer lugar la región Junín con 7.6% se encuentran en el nivel AB y el 17.2% en el nivel C. Las personas que se encuentran dentro de estos niveles cumplen con los perfiles para ser atendidos por la Banca múltiple, Ica cuenta con el mayor porcentaje 52.2% siendo el más alto, seguido de Ancash 28.8% y la región Junín con 24.8%. Hay una gran parte en las regiones señaladas que más del 50% de las personas se encuentran en los sectores D y E, gran oportunidad para los sectores micro financieros e informales para su crecimiento. El gran aporte a la demanda del sector micro financiero logrando Bancarizar al mayor porcentaje de mercado existente ayuda a la captar clientes para la Banca múltiple.

Tabla 14
Niveles Socioeconómicos del Macro Región Centro agosto 2018

Departamento	Personas – Socio económico – Urbano + Rural (%)				
	Total %	AB	C	D	E
Ancash	100	7.7	21.1	24.7	46.5
Apurímac	100	3.3	7.4	15.0	74.4
Ayacucho	100	3.4	8.0	17.4	71.2
Huancavelica	100	0.9	5.8	10.3	82.9
Huánuco	100	4.4	11.9	17.0	66.7
Ica	100	13.8	38.2	34.6	13.4
Junín	100	7.6	17.2	26.6	48.6
Pasco	100	2.8	16.0	31.4	49.7

Nota. Tomado de “Niveles Socio-económicos 2016,” por la Asociación Peruana de Empresas de Investigación de Mercados, 2016 (<http://www.apeim.com.pe/wp-content/themes/apeim/docs/nse/APEIM-NSE-2016.pdf>).

3.2.3 Estrategia, estructura, y rivalidad de las empresas

El Perú desde hace más de una década, viene realizando una permanente apertura comercial, la cual ha traído negociaciones de diversos Tratados de Libre Comercio con los principales países del mundo, con la finalidad de asegurar una gestión y proceso de nuestros productos a los mercados internacionales.

El desarrollo de las exportaciones en el país es labor conjunta del sector privado y el sector público; el Estado tiene la misión de abrir mercados negociando las mejores condiciones de acceso, asimismo propiciar el ambiente de competitividad a nivel nacional entre los sectores industriales, realizar políticas de incentivos para que los sectores se expandan, reforzándose para reducir costos, las gestiones, en mejorar sus operaciones, así como apoyar al sector exportador para que se logre consolidar.

En el período 2011 – 2015, Pro Inversión concesionó 30 proyectos bajo la modalidad Asociaciones Público – Privadas (APP), en estos proyectos se invertirá un total de US\$ 14 mil millones, esta cifra contribuye con el dinamismo de los principales sectores de la economía del país.

Se proyecta que para el período 2018, se adjudicará procesos por un monto estimado de más US\$ 6,826 millones. Adicionalmente, para el año 2018, se proyectó una inversión en más de US\$ 680 millones en el sector saneamiento, lo cual corresponde principalmente a proyectos liderados por grupos empresariales privados.

Los avances en la promoción de la inversión son importantes fuentes de generación de empleo (tales como en infraestructura, minería, hidrocarburos y telecomunicaciones), las cuales permiten observar como el Perú orienta su desarrollo hacia la mejora de su grado de inversión. Algunos de las inversiones significativas son el Gasoducto del Sur, la línea 2 del Tren eléctrico, el Aeropuerto de Chinchero, el terminal Portuario General de San Martín de Pisco.

Cabe mencionar que las más importantes inversiones según la Guía de Negocios de Inversión en el Perú (2016) 2016-2017 se localizan en el Norte y Sur del Perú. La inversión privada con respecto a la Región Junín en los últimos cinco años se concentró importantes inversiones en los sectores minería, electricidad, hidrocarburos y comercio. En el sector minero metálico, durante el año 2015, la inversión minera en Junín alcanzó US\$ 566,9 millones, el cuarto más alto del país, e inferior en 17,6 por ciento respecto de 2014, explicado por un efecto base, ya que durante el 2013 y 2014, la Minera Chinalco Perú realizó mayores inversiones para la puesta en marcha de su Proyecto Toromocho. En la inversión pública en los últimos cinco años gestionados básicamente por los gobiernos nacionales, regionales y municipales alcanzaron los S/ 5,114.3 millones que representó el 29.2% del gasto público, entre los proyectos invertidos están carreteras, hospitales y saneamiento.

3.2.4 Sectores relacionados y de apoyo

Las industrias que se encuentra relacionadas con la estructura son los proveedores de materias primas e insumos, los proveedores de tecnología, los proveedores, capitales humanas, entre otros. El sector de apoyo es el gobierno, con el desarrollo de infraestructura de carreteras, puertos y aeropuertos, políticas fiscales, monetarias y políticas de regulación. Analizaremos los sectores relacionados y de apoyo como: (a) carreteras pavimentadas, (b) disponibilidad de proveedores locales, (c) capacidad de absorción empresarial de la tecnología, (d) calidad de la infraestructura del transporte aéreo, (e) calidad de la infraestructura del transporte marítimo, (f) disponibilidad de capital, y (g) disponibilidad a nuevas tecnologías. (D'Alessio, 2015)

El Perú en los últimos años viene registrando crecimientos continuos en su economía y con ello el desarrollo importante de sus sectores industrias. De acuerdo al Foro Económico Mundial (2014) el Perú se ubicó en el puesto 69 de 140 países, con respecto al periodo anterior el país cayó un puesto, lo cual indica que aún hay mucho camino por recorrer para

alcanzar los niveles deseados a nivel mundial para recuperar posiciones y avanzar. En el Ranking Multilatinas, en el cual se evalúan el grado de globalización de las empresas latinoamericanas, se encontró sólo cinco empresas peruanas entre un total de 140. Según el informe las empresas peruanas mejor posicionadas son Ajegroup (9°), Grupo, Alicorp (41°), Belcorp (43°), Ferrerycorp (86) y Grupo Gloria (87°) (“Ranking Multilatinas 2016,” 2016).

3.2.5 Influencia del análisis en el sector banca múltiple de la región Junín

De acuerdo al análisis desarrollado para el sector Banca múltiple de la Región Junín nos muestra, la existencia de múltiples factores que tienen impacto para que a mediano plazo pasen a ser ventaja competitiva en relación a las otras regiones del país. En ese sentido, es necesario que el gobierno actual y los próximos gobiernos de turno, fijen interés de inversión en infraestructuras de impacto de tal manera incentivar el gasto público en la región con lo cual la economía de se dinamice, aprovechando las principales fortalezas y neutralizando las debilidades de la región para finalmente cumplir el objetivo del crecimiento económico en todas las actividades. En tal sentido el sector Banca múltiple logrará mejorar sus indicadores de colocaciones y créditos debido a la influencia de los factores que el gobierno impulse en el interior del país.

Lograr el desarrollo de nuevas soluciones tecnológicas para la gestión del negocio Bancario a través de herramientas existentes, en evolución y las nuevas que se incorporen en este tipo de negocios, como son: el uso de Internet como fuente de información que tiene recursos infinitos con la data en tiempo real e histórica que existe hoy en día y a futuro; la implantación de la Banca electrónica, la billetera electrónica (BIM) a nivel general llegando a todos los poblados donde sea posible y rentable , agregando inclusive sitios donde no sea rentable tratando de llegar a un acuerdo con el Estado para subvencionar estos puntos (Acceso al internet y educación financiera), donde existe más un interés estatal que uno empresarial; y el desarrollo de la comunicación de los clientes con la administración para

lograr mejorar por un lado la percepción del usuario/cliente y por otro lado captar a clientes nuevos que hoy en día no utilizan el sector Bancario en general, con ello lograr incrementar la base de Bancarizados en nuestro país.

3.3 Análisis del Entorno PESTE

La evaluación externa denominada también auditoría externa de la gestión estratégica está enfocada hacia la exploración del entorno y el análisis del nuestro sector. Es importante entender el entorno en el que el sector Banca Múltiple se desarrolla, con el fin de: (a) cuantificar el impacto favorable y/o desfavorable que puede tener sobre esta, (b) identificar las oportunidades de mercado a ser explotadas por la misma, y (c) desarrollar un planeamiento estratégico adecuado a largo plazo para tomar las decisiones correctas. Para los cual se hará un análisis de las fuerzas políticas (P), económicas (E), sociales (S), tecnológicas (T), y ecológicas (E) (D'Alessio, 2015).

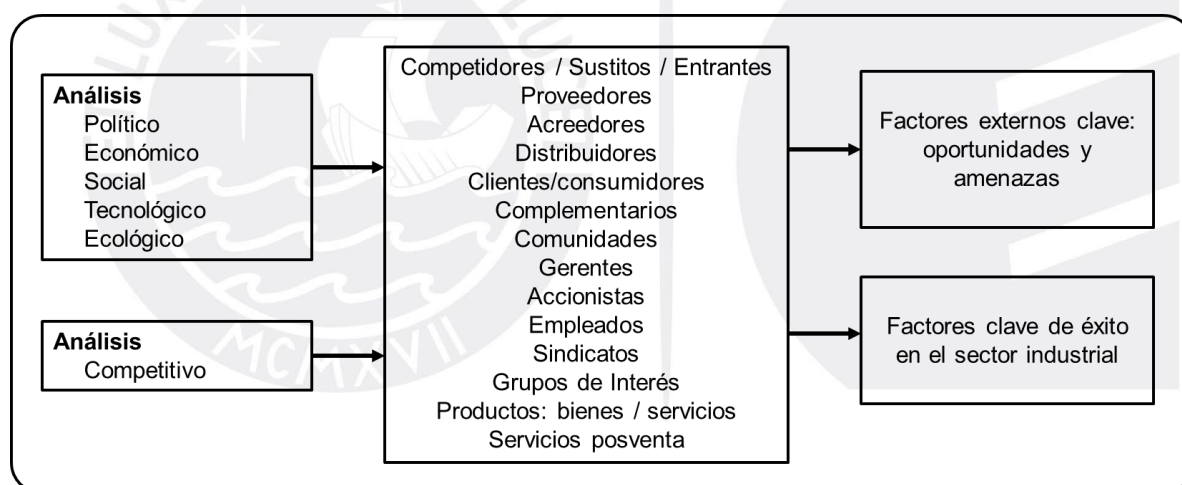


Figura 17. Modelo del análisis externo.

Tomado de *El proceso estratégico un enfoque de gerencia*, por F. A. D'Alessio, 2015, México D. F., México: Pearson.

3.3.1 Fuerzas políticas, gubernamentales, y legales (P)

El Perú es una república democrática, social, independiente y soberana. El Gobierno peruano es unitario, representativo y descentralizado; existen tres poderes independientes: el Poder Ejecutivo, el Poder Legislativo, y el Poder Judicial. El Presidente Constitucional es Pedro Pablo Kuczynski, respaldado por la mayoría político-electoral cuyo gobierno culmina

el 28 de Julio del 2021; el Poder Ejecutivo está conformado por el presidente y dos Vice – presidentes, y el Poder Legislativo lo conforma un Parlamento Unicameral con 130 miembros. Se cuenta con 14 organismos autónomos, dentro de los que regulan el sistema financiero se encuentran: (a) BCRP, (b) SBS (Portal del Estado Peruano, 2017). Asimismo, cuenta con INDECOPI que es un organismo público Especializado adscrito a la Presidencia del Consejo de Ministros.

Banco Central de Reserva del Perú (BCRP). Es una entidad autónoma que preserva la estabilidad monetaria del país, regula la moneda y el crédito, administra las RIN e informa sobre las finanzas nacionales. Fue creada por Ley 4500 promulgada el 9 de marzo de 1922. El BCRP, emite circulares al amparo de su Ley Orgánica, las mismas que constituyen disposiciones de carácter general, estas normas son de cumplimiento obligatorio para todas las entidades del sistema financiero, así como para las demás personas naturales y jurídicas cuando corresponda. Dichas circulares abarcan instrumentos monetarios, disposiciones de encaje, sistema de pagos, sistema de liquidación de valores tasa de interés, límites de inversión de administradoras de fondos de pensiones Bancos de primera categoría ALADI y acuerdos de pagos, billetes y monedas, y monedas conmemorativas.

Dentro de las normas aplicables al sistema financiero está el Circular 048-2008-BCRP (14/11/2008) “Cálculo del tipo de cambio para las operaciones realizadas con las Empresas del Sistema Financiero”, Circular 016-2015-BCRP (13/04/2015) “Reglamento de Canje de Billetes y Monedas”, Circular N° 021-2007-BCRP (28/09/2007) “Referencia: Tasas de interés”, Circular 038-2010-BCRP (12/10/2010) que detalla la lista de Bancos locales que están autorizados a realizar operaciones de comercio exterior por el Convenio de Pagos y Créditos Recíprocos de la Asociación Latinoamericana de Integración (ALADI), dentro de ellos se encuentra: (a) Banco de Crédito del Perú, (b) Interbank, (c) Citibank del Perú S.A., (d) Scotiabank Perú, (e) BBVA Banco Continental, (f) Banco de la Nación, (g) Banco de

Comercio, (h) Banco Financiero del Perú, (i) Banco Interamericano de Finanzas, y (j) Banco Santander Perú S.A.

Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (SBS). La Superintendencia de Banca, Seguro y AFP (SBS) fue creada por el Estado peruano el 23 de mayo de 1931 y es un organismo regulador y supervisor del sistema privado de pensiones, de los seguros y del sistema financiero peruano, el objetivo fundamental de su creación fue asegurar los intereses de los depositantes, de los asegurados y de los afiliados al sistema privado de pensiones.

En el año 2017 la SBS publicó en nuevo reglamento de gobierno corporativo y Gestión Integral de Riesgos el cual regirá a partir del 2018. Teniendo dentro de sus principales cambios el que las empresas reguladas por la SBS tendrán que identificar potenciales conflictos de intereses e implementar políticas y procedimientos para su tratamiento, seguimiento y control.

En el año 2016 la SBS publicó el procedimiento operativo que permite que las personas pertenecientes a las AFP que estén próximos a jubilarse, tengan acceso a retirar el 95.5% de su fondo de pensiones; también acotó la SBS que quienes retiren su fondo de pensiones no tendrán el derecho de una garantía estatal, pensión de sobrevivencia u otro beneficio de este tipo.

A fines de septiembre del 2015 la SBS presentó el aplicativo electrónico APP SBS con cual las personas naturales pueden acceder a su reporte de deudas contratado con alguna empresa del sector financiero con no más de cinco años de antigüedad y podrán conocer su calificación crediticia, este aplicativo es totalmente gratuito y está disponible en los servidores de Android e IOS. Lo único que se le requiere al usuario es completar una serie de datos que se encuentran en su documento nacional de identidad.

El 08 de junio del 2017 el congreso de la República aprobó el proyecto de ley

1065/2016 para el fortalecimiento de las cajas municipales de ahorro y crédito (CMAC), iniciativa que fue promovida por la SBS. El objetivo de esta es lograr el aumento del capital mínimo requerido de las CMAC a través de la ampliación de las operaciones que le son permitidas. Otro de los cambios bajo esta promulgación es posibilitar el ingreso de terceros al accionariado de las CMAC y tener una reinversión mínima del 50%. Con todo ello se busca mejorar la solvencia de las CMAC y así incrementar la inclusión financiera además de fomentar el desarrollo y expansión de las micro financieras.

El 22 de abril del 2017 se publicó el decreto de urgencia 008-2017 el cual es un fondo para el Fortalecimiento productivo de la MYPE con el objetivo de fortalecer el desarrollo de este sector y tendrá vigencia hasta el 31 de diciembre del 2018. Este impulso se dará a través de un financiamiento que permita la obtención o renovación de activo fijo y capital de trabajo, el cual será ejecutado mediante las Instituciones del Sistema Financiero reguladas por la (SBS). Dentro de los principales beneficios se tiene el bono al buen pagador que llegará hasta 20% de la deuda en algunos casos. Adicionalmente el presidente del Banco de Desarrollo del Perú (Cofide), Pedro Grados Smith (2017), manifestó que se otorgaran tasas de interés de hasta el 5% a las entidades financieras dirigidas a las Mypes afecta por el Fenómeno de El Niño costero.

La SBS mediante Resolución SBS Nro. 808-2003 (2003) y sus modificatorias, aprueba el Reglamento para la Evaluación y Clasificación del Deudor y la Exigencia de Provisiones, donde la actividad crediticia de las empresas del sistema financiero constituye una de las actividades fundamentales que impulsan el crecimiento económico, además de ajustar prudencialmente algunos parámetros que permitan una mayor dinámica en el sector financiero, sin perjuicio de su seguridad y transparencia.

Instituto Nacional de Defensa de la Competencia y de la Protección Intelectual (INDECOPI). Es un organismo técnico especializado, que desarrolla sus funciones de

acuerdo con lo señalado en su Ley de Organización y Funciones aprobada por Decreto Legislativo N°1033. Dentro de sus principales funciones están: (a) Defender la libre y leal competencia, sancionando las conductas anticompetitivas y desleales y procurando que en los mercados exista una competencia efectiva; y (b) Proteger los derechos de los consumidores, vigilando que la información en los mercados sea correcta, asegurando la idoneidad de los bienes y servicios en función de la información brindada y evitando la discriminación en las relaciones de consumo. INDECOPI, en el ámbito de su competencia, puede sancionar a las empresas del Sistema Financiero que incurran en infracciones administrativas derivadas del incumplimiento de la Ley de Protección al Consumidor, de la Ley 28587 “Ley complementaria a la ley de protección al consumidor en materia de servicios financieros” y de las disposiciones contenidas en la Resolución SBS N°1765-2005.

3.3.2 Fuerzas económicas y financieras (E)

Estabilidad Económica. El indicador de estabilidad financiera en la banca múltiple de la región Junín, está respaldada por las marcas nacionales de las diferentes empresas bancarias, para ello se cuenta con calificaciones otorgadas por diversas empresas internacionales calificadoras de riesgos, las empresas calificación de riesgos están orientadas a formalizar calificaciones de riesgo de acciones, de fondos mutuos y/o inversión, de títulos representativos de deuda, de instituciones financieras y compañías de seguros. Las empresas calificadoras emiten su juicio sustentado fundamentalmente en el análisis que se efectúa de la información otorgada por la entidad calificada, esta información debe ser fidedigna, con el objeto de cruzar y completar la información. Los estados financieros tienen un gran peso para dicha calificación, midiendo el grado de inversión y grado especulativo. Según Pacific Credit Rating [PCR], estas calificaciones pueden ser des una **E** donde nos indica que “La institución afronta problemas muy serios y por lo tanto existe duda sobre si podrá continuar siendo viable sin alguna forma de ayuda externa, o de otra naturaleza”, hasta **AAA** el cual nos

indica que “La situación de la institución financiera es muy fuerte y tiene una sobresaliente trayectoria de rentabilidad, lo cual se refleja en una excelente reputación en el medio, muy buen acceso a sus mercados naturales de dinero y claras perspectivas de estabilidad. Si existe debilidad o vulnerabilidad en algún aspecto de las actividades de la institución, ésta se mitiga enteramente con las fortalezas de la organización”.

En cuanto al PBI nacional se muestra en la Figura 18 , que en el año 2017 se pronostica un menor crecimiento del PBI de 2.8% esto sustentado por el retraso de algunos proyectos de infraestructura , la caída de precios en algunos metales en el 2016 y los efectos adversos producidos por el fenómeno natural de niño costero lo cual impacto negativamente en el desabastecimiento logístico de diversas industrias y la caída del sector agrícola; además este fenómeno natural también afecto al comercio, la inversión pública y los servicios financieros.

Se espera que una vez superado estos impases el sector agrícola debería recuperarse, el sector minería mejoraría impulsado por el aumento de precio del cobre y zinc ya que de acuerdo al Banco Central de Reserva en su reporte de inflación 2017 – 2018 se pronostica un aumento de los precios de exportación en 10.2% en el 2017 y 0.6% al 2018 estos después de una caída continua de los precios en los últimos cinco años. Teniendo un crecimiento importante tanto en los precios de zinc, cobre y plomo como en los precios de trigo, maíz y leche entera; adicionalmente el sector pesquero se fortalecería por una recuperación de la biomasa, con todo ello se proyecta un crecimiento de PBI al 2018 llegando a un valor de 4.2%.

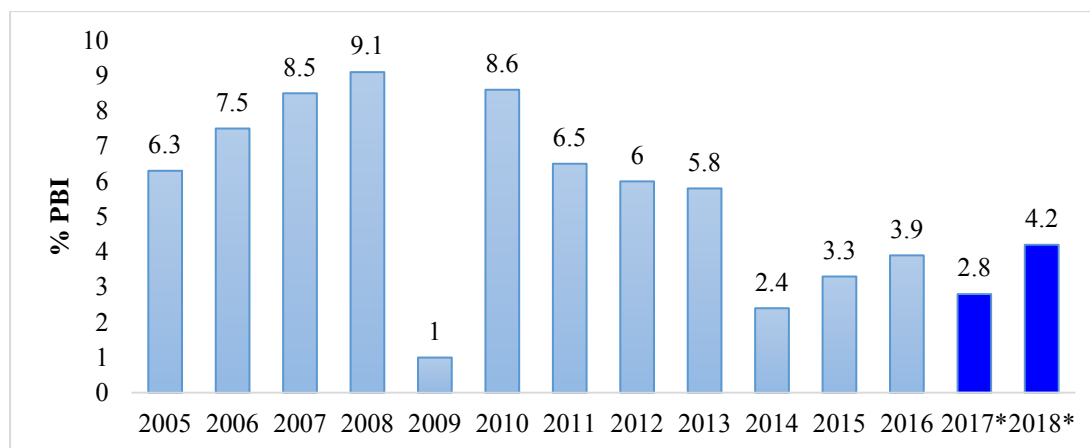


Figura 18. Evolución PBI 2005-2018.

Tomado de “Reporte de Inflación: Panorama actual y proyecciones macroeconómicas 2017-2018,” por Banco Central de Reserva del Perú, 2017b

(<http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2017/marzo/reporte-de-inflacion-marzo-2017.pdf>).

Dentro de los principales proyectos de inversión del 2017 a 2018 de acuerdo a los anuncios de inversión privada se encuentran liderando los sectores de hidrocarburos, infraestructura y minería con 13%,16% y 31% respectivamente (ver Figura 19). En tanto la inflación del país en el 2016 fue de 3.2% ubicándose por encima del límite superior del rango meta de acuerdo al Banco Central de Reserva (2017a). Las proyecciones para el 2017 y 2018 se encuentran en 2.0% y 2.2% respectivamente, estas proyecciones consideran la afectación del precio de los alimentos afectados por los factores climáticos de Fenómeno de El Niño Costero, la apreciación del sol peruano y una reducción del consumo. En el 2018 esta se reduciría debido al impulso fiscal del Estado.

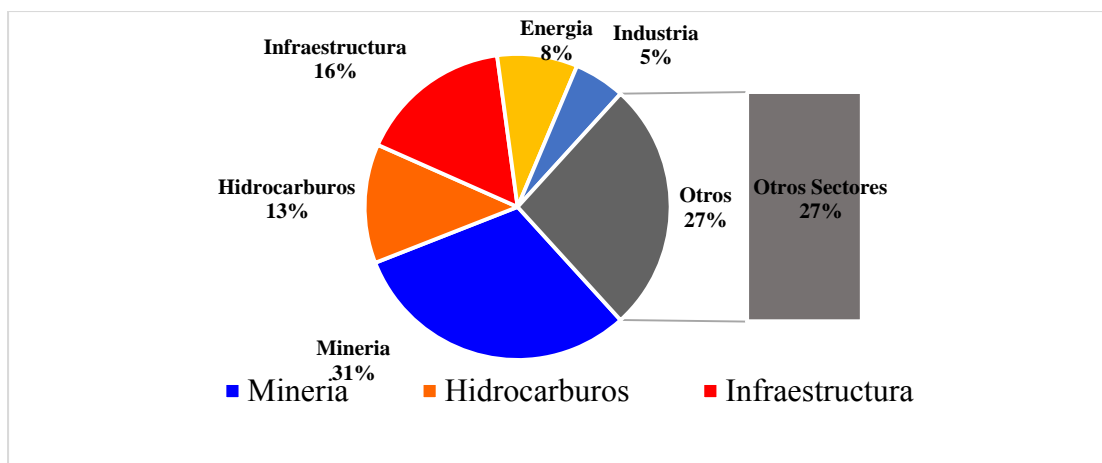


Figura 19. Participación por sectores de los proyectos de inversión privada 2017-2018. Tomado de “Reporte de inflación,” por Banco Central de Reserva del Perú, 2017d (<http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2017/junio/reporte-de-inflacion-junio-2017-presentacion.pdf>).

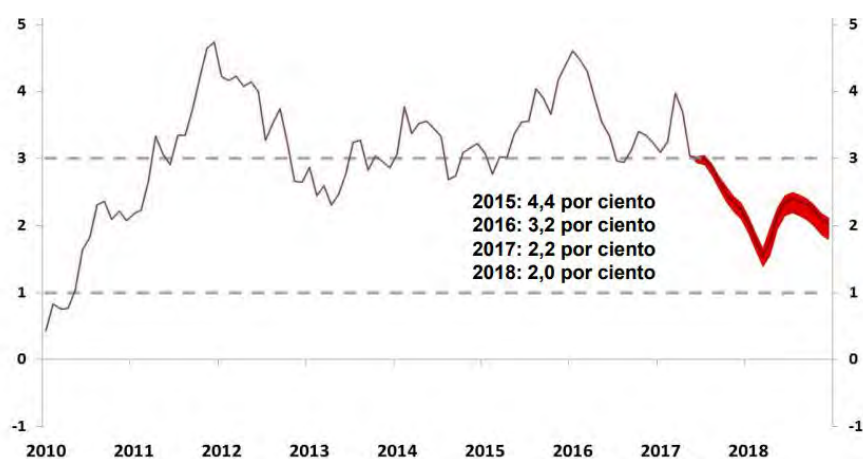


Figura 20. Proyección de la inflación 2010 - 2018. Tomado de “Reporte de inflación junio 2017: Panorama actual y proyecciones macroeconómicas 2017 y 2018,” por el Banco Central de Reservas del Perú, 2017a (<http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2017/junio/reporte-de-inflacion-junio-2017.pdf>).

Por otra parte, de acuerdo al Banco de inversión JP Morgan (2017), el Perú es un país muy atractivo por los inversores extranjeros en cuanto a bonos soberanos y corporativos, esto es debido a la solidez de la moneda peruana en comparativos con sus pares en la región, además indico que, pese a alza de las tasas de la reserva federal, aún se cuenta con tasas competitivas que permitirán que la economía del Perú continúe creciendo a través del crecimiento de sus diversos sectores.

En cuanto al Riesgo País, este es un índice que mide el grado de riesgo que presenta un país para las inversiones extranjeras. Con este índice los inversionistas se guían y deciden donde, cuanto y donde invertir, para maximizar sus ganancias y a su vez donde se reduce su riesgo. En el caso del Perú, el riesgo es uno de los más bajos en la región (segundo en la región después de Chile), el cual ha tenido un comportamiento estable a pesar de los conflictos sociales de los últimos años y el reciente cambio de gobierno.

En la tabla N° 15 se puede observar que el mayor índice porcentual de colocaciones tanto en depósitos como en créditos de los principales bancos dentro sector Banca Múltiple de la región Junín, está dado en las oficinas de la provincia de Huancayo conformadas por los distritos de Huancayo, El Tambo y Chilca; este resultado muestra claramente que la banca múltiple de Junín está concentrada en la zonas urbanas, por lo que existe una deficiencia en cuanto a la inclusión financiera dentro de la región Junín ya que la zonas rurales están en mayor contacto con el sector microfinanciero.

Tabla 15

Participación en depósito y créditos por oficina y empresa bancaria en la región Junín abril 2017 (en porcentaje).

	Oficinas en Huancayo provincia		Oficinas fuera de Huancayo provincia	
	Saldo de Depósitos	Saldo de Créditos	Saldo de Depósitos	Saldo de Créditos
BBVA	73%	67%	27%	33%
BCP	66%	63%	34%	37%
B. Financiero	99%	100%	1%	0%
BanBif	100%	100%	0%	0%
Scotiabank	95%	89%	5%	11%
Interbank	76%	83%	24%	17%
Mi Banco	63%	51%	37%	49%
B. Falabella	100%	100%	0%	0%
Banco Ripley	100%	100%	0%	0%
Banco Azteca	61%	82%	39%	18%

Nota. Tomado de “la carpeta de información del sistema financiero: Depósitos y créditos por oficina y empresa en la región Junín al 30 de abril 2017,” por la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP, 2017b (http://www.sbs.gob.pe/app/stats_net/stats/EstadisticaBoletinEstadistico.aspx?p=1#).

Dentro de los principales indicadores económicos de la región Junín, tenemos a las actividades del sector agropecuario y sector minero. En cuanto al sector agropecuario de acuerdo con la Síntesis de actividad económica de Junín (2016) emitido por el Banco central de reserva muestra un incremento del 6.2% en el mes de diciembre del 2016, impulsado primordialmente por el crecimiento de la oferta en carnes, fibras de llama y leche. En tanto entre enero y diciembre del mismo año el crecimiento fue de cinco puntos porcentuales la cual fue dada principalmente por el incremento de producción destinado al exterior, los productos de la agroindustria (café, cacao y maíz) y nuevamente por el mayor consumo de carnes, fibras de llama y leche. En tanto el sector minería se contrajo en 4% dentro de la región hecho justificado por la menor producción de cobre, oro y molibdeno; sin embargo, esta caída se contrarrestó por los incrementos de zinc y plata. En tanto en la región Junín tuvo un crecimiento de 10.8% (respecto al año anterior) en el crédito directo total (calculado con tipo de cambio fijo), este fue promovido por los mayores aumentos que se orientaron a los rubros de empresa (11,5 por ciento), consumo (11,0 por ciento) e hipotecario (6,5 por ciento). Respecto al mes previo, aumentó en 2,0 puntos porcentuales, sustentado en mayores créditos para empresas, consumo e hipotecario.

3.3.3 Fuerzas sociales, culturales, y demográficas (S)

De acuerdo al Informe de Estado de la Población Peruana 2015 del INEI (2017f), la actual división política administrativa del país, comprende 24 departamentos, 196 provincias (incluye la Provincia Constitucional del Callao) y 1 mil 854 distritos. Entre el último censo ejecutado en el año 2007 y el 11 de julio 2015, se ha creado una provincia, Putumayo en el departamento de Loreto y 20 distritos en los departamentos de Apurímac (1), Ayacucho (6), Cusco (2), Huancavelica (3), Huánuco (1), Loreto (2), Pasco (1), Piura (1), Ucayali (2) y en la Provincia Constitucional del Callao (1).

Tasa de crecimiento poblacional. De información obtenida por el INEI (2017d), la población peruana al 2015 ascendería a un total de 31 millones 152 mil personas aproximadamente, es preciso mencionar que la población estimada al 2017 asciende a 31 millones 826 mil 18 personas. Asimismo, la tasa de crecimiento del 2014 al 2015 fue de 1.10% menor a la tasa del año anterior que fue de 1.11% (ver Figura 21).

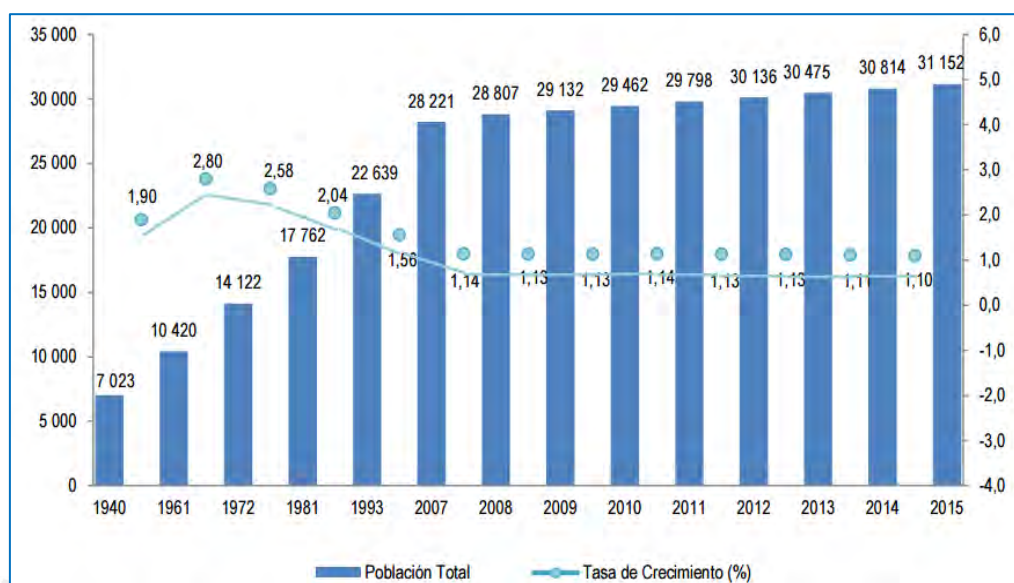


Figura 21. Población total y tasa de crecimiento promedio anual – censos 1940 – 2015. Tomado de “Población y vivienda,” por Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2017d (<http://www.inei.gov.pe/estadisticas/indice-tematico/poblacion-y-vivienda/>).

Respecto a las regiones, de acuerdo al Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI] (2017d) la región Junín al 2015, ascendería a 1 millón 351 mil personas aproximadamente, siendo la sexta región más poblada del país. Es necesario precisar que la población estimada al 2017 asciende a 1 millón 370 mil 274 personas (ver Figura 22). La Región Junín cuenta con una superficie de 44,326.6 Km², con una población económicamente activa (PEA) de 695 000 mil, la población tiene una esperanza de vida de 72.8 años, el 76% de los hogares cuenta con teléfonos móviles y el 8.4% de hogares cuenta con internet. Asimismo, el PBI per cápita de 11,318.84 soles (INEI, 2017).

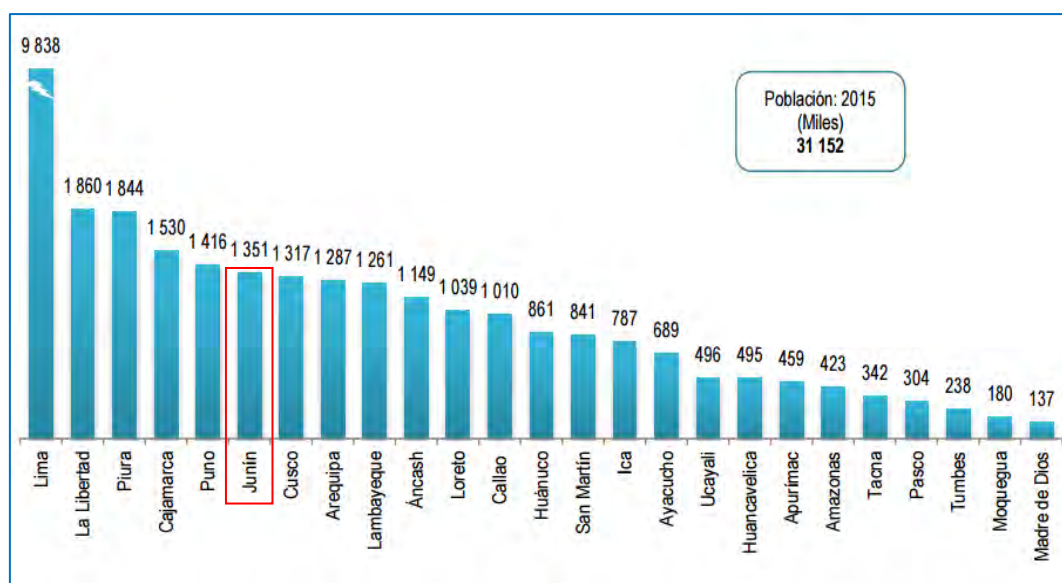


Figura 22. Población proyectada por departamento, 2015.
Tomado de “Población y vivienda,” por Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2017d (<http://www.inei.gov.pe/estadisticas/indice-tematico/poblacion-y-vivienda/>).

De acuerdo al Informe Económico y Social de la Región Junín por Banco Central de Reserva (2013), se resalta la ubicación geográfica, diversidad climática e historia de Junín, pues la región presenta un amplio potencial turístico por los numerosos atractivos de naturaleza paisajística y cultural. El turismo en Junín, actividad transversal que complementa a varios sectores con un impacto económico inmediato que contribuye con la creación de empleo y la generación de divisas, registra un significativo desarrollo reciente. No obstante, falta el desarrollo de infraestructura para el sector hotelero.

Índice de pobreza. El nivel de pobreza en el Perú ha tenido un descenso importante de 30.8% en el 2010 a 21.8% en el 2015, si bien es cierto aún se mantiene por encima del 20% pero la tendencia que esta muestra es de una reducción constante, por ello se puede presumir que se lograra reducir por debajo de este porcentaje; de igual forma en los últimos años el nivel de pobreza extrema también ha disminuido años tras años. Estos factores son indicadores positivos conjuntamente con niveles de ingreso y tasa poblacional, permitiendo un crecimiento en el sector financiero (Superintendencia de Banca, Seguros y AFP [SBS], 2015a) (ver Figura 23).

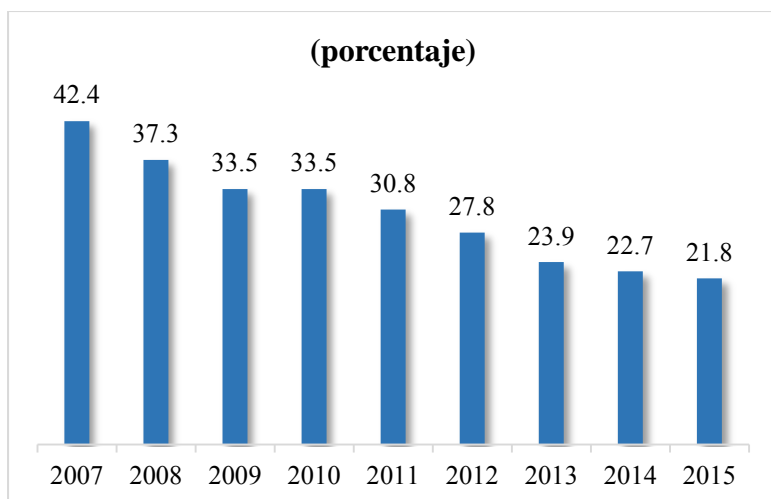


Figura 23. Perú: Incidencia de la pobreza total, 2007 – 2015. Tomado de Indicadores de inclusión financiera de los sistemas financieros, seguros y de pensiones 2015, por la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP, 2015a.

De igual forma en la región Junín se destaca un descenso de la tasa de pobreza de forma progresiva; la cual tiene como una de las fuentes principales generadoras de ingresos a la minería. La región Junín en el año 2011 se ubicó dentro de las regiones con más reservas probadas de cobre, plomo, plata, y zinc, lo cual muestra un potencial económico y una oportunidad para generación de empleos, aumento del nivel salarial, mayores ingresos regionales. Además, el año 2012 Junín tuvo una inversión minera de 1447 millones, generando con ello el aumento de puestos laborales a nivel regional. Además, se debe tener en consideración el crecimiento de producción de la Minera Chinalco y que la región es el principal productor de travertino del país, siendo elogiado por la fina calidad de mármol, concentrando el 99.5% por ciento de la producción nacional.

Adicionalmente de acuerdo al Informe Económico y Social Región Junín, publicado en agosto 2013 por Banco Central de Reserva (2013) se tiene la información que las empresas industriales de la Región Junín se concentran en la provincia de Huancayo (66 por ciento) y son en su mayoría microempresas. Además, existen 67 pequeñas empresas y sólo 10 empresas medianas y grandes. Con respecto a la estructura por actividades económicas, la mayoría de empresas se dedica principalmente a actividades relacionadas con la elaboración

y el trabajo de textiles, cuero y calzado (30,9 por ciento), madera y muebles (19.0 por ciento), alimentos y bebidas (17.7 por ciento), productos metálicos, maquinaria y equipo (14.2 por ciento), e industria del papel e imprenta (10.4 por ciento). También es necesario señalar a UNACEM – Planta Condorcocha, principal productora de cemento en la zona centro, y a Doe Run Perú (actualmente en liquidación y bajo la administración de Right Business), compañía que opera el Complejo de La Oroya, el cual posee tres circuitos independientes pero integrados para el procesamiento de cobre, plomo y zinc. Por último, en los últimos años se ha dinamizado la inversión en los sectores comercio y servicios. Junín se ha caracterizado tradicionalmente por su variada actividad comercial regional y nacional, con diversas ferias en la región, así como por el abastecimiento de productos a la zona centro y resto del país.

Niveles de educación. La tasa de analfabetismo de la región Junín hacia el 2007 era mucho mayor que la tasa promedio nacional; sin embargo, hacia el 2012 esta ha ido reduciéndose a 5.9 % estando por debajo de la tasa promedio nacional de 6.2 %. Sin embargo, la tasa de analfabetismo en las poblaciones indígenas de la región aún es muy elevada con un 18,3 por ciento. Por otra parte, hubo un crecimiento en la población de 15 años y más que tienen educación secundaria y superior en la región Junín de 66,6 por ciento el 2007 a 72,1 por ciento en el 2012; este indicador es positivo e importante debido a las implicancias que tiene dentro del desarrollo del capital humano de la región Junín (ver Tabla 16).

Tabla 16

Indicadores de Educación, 2007 y 2012 (En porcentaje)

	Tasa de analfabetismo		Nivel educativo secundario y superior		Tasa de asistencia escolar a secundaria	
	2007	2012*	2007	2012	2007	2012*
Nacional	8.5	6.2	69.6	73.6	75.4	80.8
Junín	11.0	5.9	66.6	72.1	77.9	84.7
Junín Comunidades	18.3	-	43.6	-	77.6	-

Nota. Tomado de “Informe Económico y Social Región Junín,” por Banco Central de Reserva del Perú, 2013, p.58 (<http://www.bcrp.gob.pe/docs/Proyeccion-Institucional/Encuentros-Regionales/2013/junin/ies-junin-2013.pdf>).

También según el Informe Económico y Social de la Región Junín realizado por el Banco Central de Reserva (2013), la asistencia a secundaria ha seguido una tendencia creciente. Se ha reportado una tasa cercana al 85 por ciento del total de la población entre 12 a 16 años de edad en 2012. Esta tasa es mayor a la del promedio nacional, lo que permite a la región estar en una posición cercana a otras de mayor desarrollo relativo como Lima y Callao. El 77,6 por ciento de los jóvenes indígenas entre 12 y 16 años de las comunidades amazónicas asisten al nivel secundario. No obstante observar en promedio una tendencia positiva en estos indicadores educativos, como sucede en el ámbito nacional, la calidad de la educación es baja en la región y los avances son lentos.

El Ministerio de Educación (2014) mide la calidad de la educación a través de la Evaluación Censal de Estudiantes [ECE], la misma que es aplicada anualmente para conocer los logros¹¹ en comprensión lectora y matemática, a los alumnos de segundo grado de primaria de las instituciones educativas de gestión estatal y no estatal. Los resultados de la última ECE 2012 para Junín muestran que solo el 29.8 por ciento de los estudiantes de segundo de primaria logra los aprendizajes esperados (nivel 2) en comprensión lectora; mientras que en matemática tan solo el 12.8 por ciento. El nivel 2 en comprensión lectora ha crecido cerca de 13 puntos porcentuales entre 2007 y 2012; mientras que, en matemática, 2.5 puntos porcentuales. Si bien la región se encuentra cercana al promedio nacional, el camino para elevar la calidad educativa del país es largo y resta mucho por hacer (ver Tabla 17).

Índice de empleo. En la Figura 23 se muestra el porcentaje de la cantidad laboral de la Región Junín al 2012, esto de acuerdo al Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo, en base a la ENAHO 2012 del INEI, en esta se muestra que en la Región Junín del total de personas que tienen edad para trabajar (de 14 años a más); el 75.5 por ciento pertenecen a la población económicamente activa (PEA) la cual está conformada entre las personas que

tienen trabajo (el 73.7 por ciento) y las personas que se encuentran desempleadas (1.8 por ciento) (BCRP, 2013).

Tabla 17

Resultados de la Evaluación Censal de Estudiantes de Segundo Grado de Primaria en Comprensión Lectora y Matemática, 2007 y 2012 (Porcentaje de Estudiantes que Alcanzó el Nivel 2)

	2007	2012
Comprensión Lectora		
Nacional	15.9	30.9
Junín	16.7	29.8
Matemática		
Nacional	7.2	12.8
Junín	10.3	12.8

Nota. Tomado de “Informe Económico y Social Región Junín,” por Banco Central de Reserva del Perú, 2013, p. 64 (<http://www.bcrp.gob.pe/docs/Proyeccion-Institucional/Encuentros-Regionales/2013/junin/ies-junin-2013.pdf>).

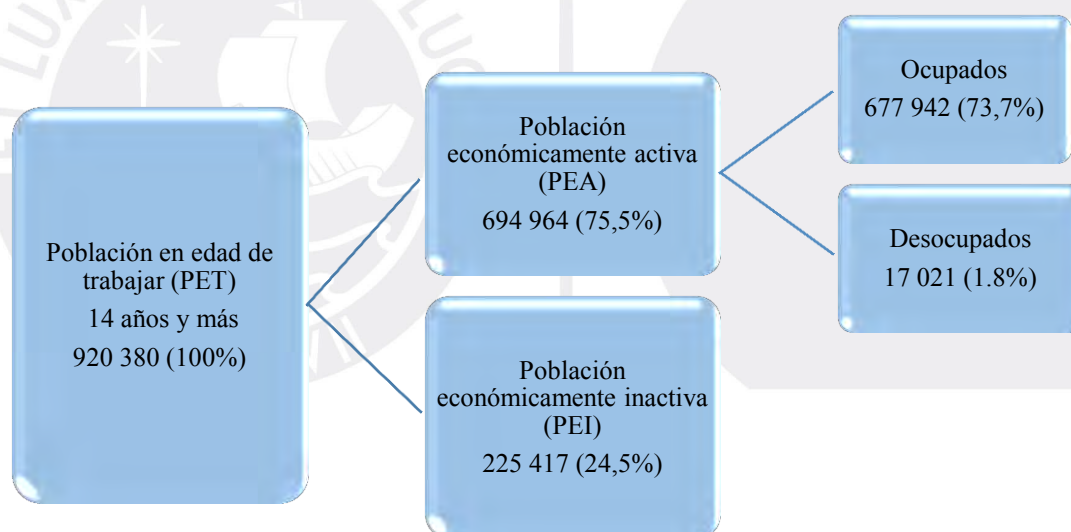


Figura 24. Junín: Indicadores del mercado de trabajo, 2012.

Tomado de “Informe Económico y Social Región Junín,” por Banco Central de Reserva del Perú, 2013, p. 75 (<http://www.bcrp.gob.pe/docs/Proyeccion-Institucional/Encuentros-Regionales/2013/junin/ies-junin-2013.pdf>).

De acuerdo al Ministerio de Trabajo la población económicamente activa ocupada en su gran mayoría se concentra en la rama comercio y servicios (46.5 por ciento) y en la extractiva (39.1 por ciento); esto quiere decir que más del 85 por ciento de la actividad laboral en la Región Junín consta solo del comercio/servicios y de la industria extractiva; he aquí la importancia de impulsar, promover y fortalecer ambas actividades económicas. Por su parte, en construcción y manufactura, laboran el 4.6 y 8.1 por ciento de la PEA ocupada respectivamente.

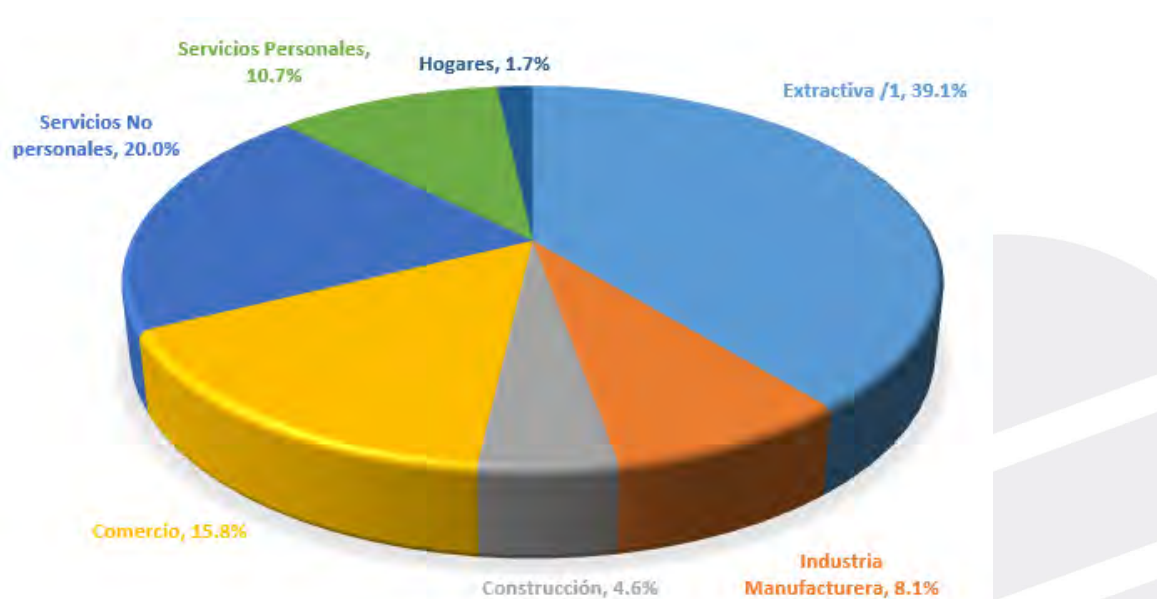


Figura 25. Junín: Distribución de la PEA ocupada por rama de actividad económica, 2012 (porcentaje).

Tomado de “Informe Económico y Social Región Junín,” por Banco Central de Reserva del Perú, 2013, p. 75 (<http://www.bcrp.gob.pe/docs/Proyeccion-Institucional/Encuentros-Regionales/2013/junin/ies-junin-2013.pdf>).

La población ocupada de la región está constituida principalmente por trabajadores independientes (37.7 por ciento) y asalariados privados (29.4 por ciento). Los trabajadores familiares no remunerados (TFRN) constituyen también una proporción importante (17.9 por ciento) dentro de la PEA ocupada total de la región siendo dicho nivel mayor al Banco Central de Reserva del Perú 78 promedio nacional (12 por ciento). De esta PEA total, el 6 por ciento está conformado por patronos o empleadores, nivel mayor al promedio del país (5.4 por ciento).

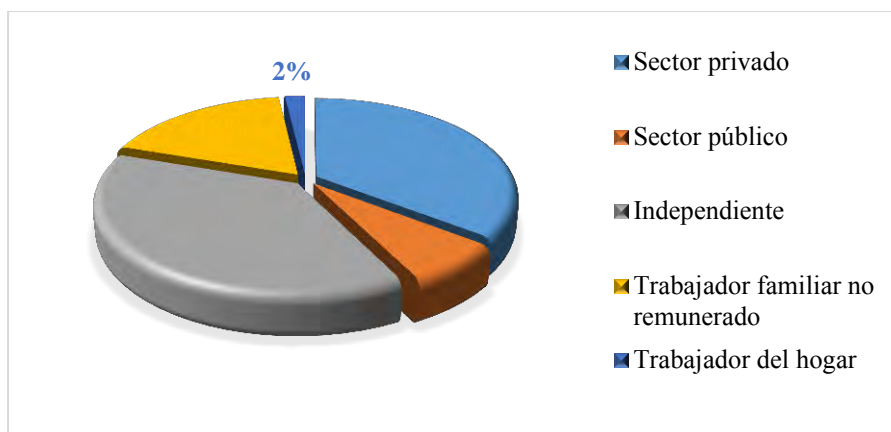


Figura 26. Junín: Distribución de la PEA ocupada por categoría ocupacional. Tomado de “Informe Económico y Social Región Junín,” por Banco Central de Reserva del Perú, 2013, p. 76 (<http://www.bcrp.gob.pe/docs/Proyeccion-Institucional/Encuentros-Regionales/2013/junin/ies-junin-2013.pdf>). Incluye a empleados y obreros privados, incluye a obreros y empleados del sector público.

La presencia de las micros y pequeñas empresas en la Región Junín es importante. Este conjunto de empresas (2 a 10 trabajadores) ocupa al 22.5 por ciento de la PEA y también hay una presencia fuerte del trabajador independiente (36.5 por ciento). Esta gran proporción de micro y pequeña empresa e independientes estaría identificando a la región como de baja productividad y gran informalidad características principales de este tamaño de empresa. La mediana y gran empresa (de 11 a más trabajadores) emplea al 12.9 por ciento de la PEA del sector privado.

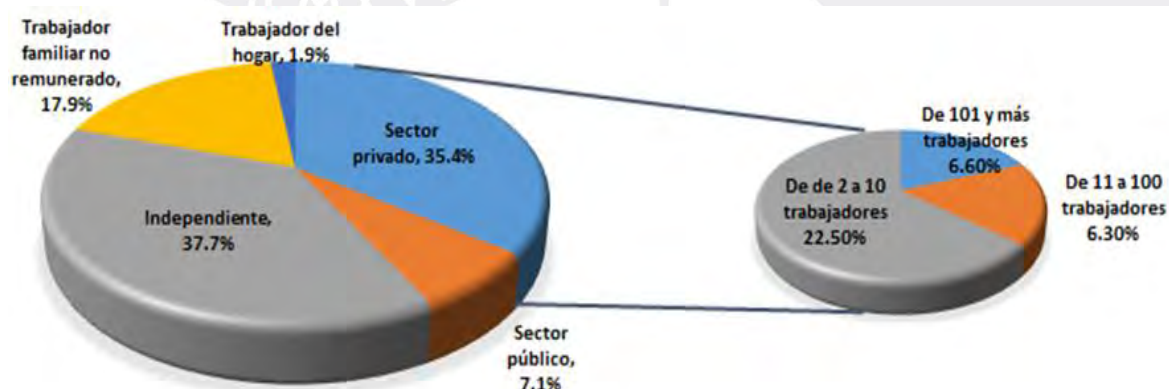


Figura 27. Junín: Distribución de la PEA ocupada por estructura de mercado 2012 (porcentajes). Tomado de “Informe Económico y Social Región Junín,” por Banco Central de Reserva del Perú, 2013, p. 76 (<http://www.bcrp.gob.pe/docs/Proyeccion-Institucional/Encuentros-Regionales/2013/junin/ies-junin-2013.pdf>).

Inclusión Financiera. El Perú ocupa el puesto 11 de un total de 18 países en ranking de Bancarización en América Latina, representado apenas el 30%, ello debido al bajo nivel de acceso a puntos de oferta financiera tales como (oficinas, cajeros y agentes) y a barreras culturales. En el 2014, uno de cada dos distritos a nivel nacional no cuenta con un punto de atención. Asimismo, hay una gran cantidad de personas que no hacen uso del sistema financiero por desconocimiento y otro grupo que es reacio a utilizar estos servicios (“El 41% de peruanos tiene una cuenta de depósitos,” 2016).

De acuerdo al informe de Indicadores de inclusión financiera de los sistemas financiero, de seguros y de pensiones por la SBS (2015), entre diciembre de 2010 y diciembre de 2015, el número de puntos de atención del sistema financiero se incrementó en 85,738, entre oficinas, ATMs y cajeros corresponsales, pasando de 129 a 552 puntos por cada 100,000 habitantes adultos. En cuanto al uso de los servicios financieros, durante los últimos cinco años se incorporaron poco más de 1,65 millones de deudores al sistema financiero, superando los 6 millones de personas naturales con crédito a diciembre de 2015. Como resultado, el porcentaje de población adulta con crédito pasó de 25% en el cuarto trimestre del 2010 a 31% en el cuarto trimestre del 2015. En el mismo periodo, poco más de 563 mil micro y pequeños empresarios fueron incorporados al sistema financiero, superando los 2 millones de deudores Mype a diciembre de 2015. Esta mejora en el alcance y uso de los servicios financieros ha sido acompañada de una mayor profundización de estos servicios, a través de la incorporación al sistema financiero de clientes con menores ingresos; donde, las microfinancieras han tenido un rol representativo reflejado en la mayor participación en dichos segmentos a diferencia de las empresas Bancarias y financieras.

La SBS recomienda que las entidades financieras evalúen adecuadamente los riesgos asociados a la capacidad de pago de los prestatarios a fin de otorgar un crédito y que la inclusión no se vuelva exclusión a futuro. Además, es importante que la información que

brindan las entidades financieras a los clientes y usuarios no sea engañosa ni sesgada, a fin de tener un sistema financiero responsable y confiable.

Por otro lado, como un punto a favor, por noveno año consecutivo el microscopio global de la Unidad de Inteligencia de *The Economist* consideró al Perú como el mejor entorno para la inclusión financiera a nivel mundial. Finalmente, de acuerdo al reporte de Indicadores de Inclusión Financiera de los Sistemas Financieros, de Seguros y Pensiones de la SBS (2015b), de donde consideraremos el indicador de Bancarización al número de deudores/población adulta, en la región Junín el índice de bancarización se encuentra en 33.6% a diciembre 2016. De acuerdo con la Tabla 18, se observa que la región Junín tiene un crecimiento moderado continuo de Bancarización.

Tabla 18

Indicadores de Uso de Servicios Financieros por Departamento (Porcentaje)

	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Junín	26.66	29.13	29.63	30.96	31.52	33.6

Nota: Adaptado de “Reporte de Indicadores de uso de los servicios financieros por departamento,” por la Superintendencia de Banca Seguros y AFP, a diciembre 2016b (<https://www.sbs.gob.pe/inclusion-financiera/categoria/indicadores/2733/c-2733>).

Educación Financiera. De acuerdo a la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico [OCDE] la educación financiera se define como “la combinación de conciencia, conocimiento, habilidad, actitud y comportamiento necesarios para tomar decisiones financieras robustas e informadas, para finalmente alcanzar un bienestar financiero individual”. Lo que haría que las personas manejen de forma adecuada sus finanzas personales a través de la mejor toma de decisiones, además la educación financiera contribuye a eliminar o reducir las barreras para la inclusión financiera (“Cultura y Educación Financiera,” 2016).

En el Perú hace pocos años se vienen adoptando algunas medidas en educación financiera principalmente de capacitación dirigida a niños y jóvenes, al respecto la SBS cuenta con un portal de Educación Financiera, asimismo la SBS brindará asistencia técnica al Midis y sus programas sociales para promover la inclusión y educación financiera de las poblaciones más pobres del Perú.

Los Resultados PISA 2015 de Educación Financiera, que consistió en la evaluación internacional de estudiantes, muestran que Perú se encuentra en el puesto 14 de 15 países evaluados lo que indica que casi la mitad de estudiantes peruanos no ha desarrollado aún la competencia financiera de acuerdo a los estándares exigidos por PISA. Los estudiantes de estratos económicos menos favorecidos muestran un nivel de desempeño menor a los estudiantes pertenecientes a estratos más favorecidos. Por lo que el Minedu, junto a la SBS, CEFI de ASBANC, APESEG y el Banco Interamericano de Desarrollo, han implementado entre 2015 y 2016 la primera etapa del programa piloto “Finanzas en mi colegio”, a través del cual se ha capacitado a docentes de 3.º, 4.º y 5.º grado de secundaria de Lima Metropolitana, Callao, Piura, Puno, Junín, San Martín y Arequipa; y se espera para el 2017 llegar a 350 docentes de HGE capacitados y 61,768 estudiantes beneficiados.

Las entidades Bancarias como BBVA, BCP, Interbank, Scotiabank, MiBanco, en mayor o menor medida, a través de sus páginas web o plataformas han implementado programas de educación financiera principalmente para pymes y trabajadores de empresas, así como la implementación de consejos para la buena salud financiera.

Responsabilidad social. El mayor porcentaje de conflictos sociales en el Perú son aquellos conflictos socio-ambientales ocasionados por la minería (60%), tales como Yanacocha, Tía María, Lote 192 y Las Bambas, los conflictos generan paralización de dichos proyectos que causan un impacto económico negativo; por lo que las empresas mineras deben preocuparse por estar en contacto con la población, dar a conocer cuáles serán sus

operaciones y el impacto de las mismas, sobre todo el impacto ambiental, buscar aliados y cumplir con los compromisos planteados.

La Banca Múltiple, también se preocupa por la responsabilidad social, tal como lo mencionan sus mayores representantes, el BCP (2017) con el objetivo de tener un mejor país, promueve la educación financiera, becas y créditos, y obras por impuestos. Por su parte, el BBVA Continental (2017) menciona que la ética y un fuerte compromiso con la sociedad forman parte de nuestras prioridades, por lo apoyan a instituciones como la Cruz Roja Peruana, la Fundación Peruana de Cáncer y Aldeas Infantiles SOS Perú. E, Interbank como parte de su preocupación por la comunidad, tiene programas como “Protegiendo al medio ambiente”, “Maestro que deja huella”, “Dona una gota de amor”, “Asociación vida Perú” y “Aldeas infantiles”.

3.3.4 Fuerzas tecnológicas y científicas (T)

Las empresas del sistema financiero sobre todo el sector de la Banca múltiple tiene grandes beneficios ya que no requiere almacenar materia prima, ni requiere de espacios inmensamente amplios para la realización de sus operaciones dado que la mayoría de estas se realiza de forma interconectada por medio electrónicos. Pero a pesar de tener estos beneficios este sector tiene miles de empleados en todo el Perú. Es por ello que diversas empresas están en la búsqueda de la eliminación de acervo documental físico, aparición de oficinas virtuales, traslado total de las operaciones mediante Banca móvil u online y así conseguir una eliminación semi total de presencia física.

Dentro de las principales herramientas tecnológicas emergentes que se encuentran en el Perú son:

BIM. Bim es una billetera móvil que permite al usuario transferir o recibir dinero a través de su celular de forma inmediata. Bim busca una manera fácil y segura de manejar tu dinero, además de promover la inclusión financiera llegando a personas donde el sector

Bancario le es muy difícil penetrar. Para contar con Bim no se requiere de una cuenta Bancaria ni un teléfono de alta gama, no necesita tener internet, inclusive no necesitas tener saldo en tu teléfono móvil. Este tipo de billetera ya se encuentra en el Perú funcionando desde febrero del 2016 y de acuerdo a Bim el 77% de los pagos que realizan los peruanos es en efectivo, por lo que poseen un segmento de mercado atractivo. Su servicio de atención es a través de call center las 24 horas del día y los 07 días de la semana (“Billetera móvil: 7 entidades financieras ya son emisoras,” 2016).

Por otra parte según la Asociación de Bancos [ASBANC] (2016), ya en mayo del 2016 comento que ya eran siete las instituciones financieras que se incorporaron a BIM las cuales fueron : (a) Mi Banco, (b) Edpyme Alternativa, (c) Financiera Qapaq, (d) Caja Arequipa, (e) Caja Ica, (f) Caja Cusco, y (g) el emisor de dinero electrónico GMoney ; además a esa fecha ya disponía de 68,000 usuarios de su billetera electrónica ; a junio del 2017 Bim ya colabora con el 70% del sector Banca múltiple (11 Bancos , entre ellos el BCP , Interbank , Scotiabank y BBVA) y congrega a más de 30 entidades financieras.

Teniendo en consideración que el Perú tiene un nivel de Bancarización aun con una amplia oportunidad de incrementarse, Bim es una alternativa electrónica que podría satisfacer esta necesidad, siendo así un probable socio estratégico del sector Bancario. Los agentes BIM ya se encuentran distribuidos en todos los departamentos de Perú, en el departamento de Junín está presente en las nueve provincias que tienen el departamento y ya abarca a 26 de los 123 distritos de Junín. El costo del uso de Bim es gratuito en todas sus operaciones a excepción del momento de retirar dinero. Como se muestra en la Tabla 19, el cobro es del 1% del retiro si este es mayor a 100 soles y de un sol si el retiro es menor igual a 100 soles.

Tabla 19

Tarifario BIM hasta el 31 de diciembre del 2017

Afiliación y activación de tu Bim	Gratis
Poner plata a tu Bim	Gratis
Pago de servicios desde tu Bim	Gratis
Comprar con tu Bim	Gratis
Recargar tu celular	Gratis
Mandar plata	Gratis
Sacar plata (Si retiras hasta S/ 100 la comisión es S/ 1. Retiros mayores a S/ 100 la comisión es de 1%)	1%

Nota. Tomado de “Cambiamos nuestras tarifas,” por Mibim, 2017 (<http://mibim.pe/tu-billetera-movil/cuanto-cuesta-usar-bim/>).

Financial technology (Fintech): Las denominadas Fintech son una mezcla entre las finanzas y tecnología, son empresas que buscan capturar parte del sector financiero con atributos de innovación y tecnología; de acuerdo al Foro Económico Mundial, World Economic Forum [WEF] (2016) este tipo de empresas usa la innovación para diseñar productos y servicios financieros en pro de la educación financiera, Banca minorista e inversiones. Su oferta de valor se enmarca en la realización de un proceso crediticio 100% online, con ello acortar exponencialmente el tiempo de respuesta hacia el cliente y otorgar mayor flexibilidad a sistema crediticio. Estas Fintech tienen una clara ventaja de desarrollo en zonas urbanas y modernas; y con personas que pertenezcan a la digitalización es decir la generación milenian y las futuras generaciones posteriores. En países europeos como España las Fintech han ido ganando participación de mercado y la confianza de los clientes, en vista de ello César Cundari, director de Banca Multicanal de CaixaBank comentó que gracias a las Fintech la Banca ha tenido que cambiar sus estrategias y brindar un valor añadido ; para Juan Fontán, Senior Sales Director para Iberia y América Latina de UST Global, “las fintech han nacido como resultado de un cambio de mentalidad del usuario” y ve como solución al crecimiento de estas una alianza estratégica entre fintech y Banca tradicional”.

Facundo Turconi (2017), CEO de Solven explica que, en Perú, existen Fintech destinadas especializadas en otorgar créditos y otras en medios de pago y que es inevitable que los clientes hagan una migración paulatina hacia este procedimiento tecnológico financiero. Por otra parte, la superintendente de la SBS María del Socorro Heysen (2016), manifestó que a nivel mundial las Fintech están inmersas en casi todos los tipos de actividades financieras y que el reto de la SBS es adaptarse a estas nuevas tecnologías y mantener un adecuado control de riesgo, y que no restringirán la innovación financiera siempre que este empuje el crecimiento de la inclusión financiera o reduzca los costos de acceso.

Las Fintech en mercado peruano aun es relativamente joven y por tanto una oportunidad ya sea de competencia o colaboración hacia el sector Bancario, dentro la Fintech que actualmente operan en Perú están:

Afluenta: Esta empresa peruana funciona como un intermediario entre los solicitantes de créditos y los acreedores, pero sin la intervención del sistema Bancario. Su valor agregado es la simpleza y rapidez con la que te otorgan los créditos además de ser 100% online. Este sistema funciona de la siguiente manera:

1. Acreedores y solicitantes se registran de forma virtual, luego Afluenta evaluar la obtención del dinero en el caso de los acreedores y la evaluación crediticia en lo caso de los solicitantes.
2. Se publica el crédito del solicitante en Afluenta mediante la cual se subasta el crédito entre los acreedores quien van ofertando la tasa y la mejor oferta gana.
3. Se le entrega el crédito al solicitante mediante una cuenta Bancaria en el Banco de Crédito del Perú y luego se hace el pago cada treinta días.
4. Se devuelve las cuotas cobradas, a los acreedores del préstamo de forma mensual de acuerdo a las tasas subastadas.

5. Si no hubiera cobro podría perderse el capital prestado en esos casos.

De acuerdo a la página web de Afluenta (2017), se menciona que cuando es un solicitante de préstamo, Afluenta solicita: (a) Ser peruano mayor de 18 años y menor de 70 años, (b) Ingresos mínimos comprobables de S/ 1,200, (c) Antigüedad laboral seis meses para dependientes y 12 meses independientes, (d) Tener experiencia crediticia previa desde seis meses hasta 18 meses según sea el caso, y (e) Buenos antecedentes de pago los últimos dos años. El monto máximo a prestar el de 10000 soles, teniendo plazo entre 12 y 48 meses.

Dentro de las Fintech también están:

- Latin Fintech (peruana): Otorga préstamos de consumo en línea. Utiliza inteligencia artificial para evaluar rápidamente el riesgo crediticio y desembolsar el dinero en minutos.
- Lenddo: Scoring de usuarios no Bancarizados. Opera desde el 2015 en Perú y su principal característica es que todo el proceso se realiza a través de la web y utiliza las redes sociales para saber qué tan confiable es un cliente.
- FiT (peruana): Cuenta con la aplicación “Kalifika” que permite a los usuarios tener un score crediticio mediante el uso de data real. Si el score es favorable, se podría usar para subastar su deuda entre las diversas entidades Bancarias.
- BaraTasa (Peruana): Scoring crediticio similar a FiT. No obstante, en lugar de brindar un score, BaraTasa brinda tasas de interés individuales, según el monto y plazo del crédito requerido.
- EFL: Score psicométrico de crédito. Actualmente trabajan con entidades financieras permitiendo aceptar o verificar los créditos que fueron rechazados inicialmente utilizando un método de evaluación tradicional.
- Culqi (Peruana): Trabaja con dos aplicaciones gratuitas disponibles en su página web: “CulqiPOS”, dirigida a las empresas y “Culqi”, una billetera digital donde los

usuarios almacenan sus tarjetas y realizan pagos con un sistema de códigos QR.

- Quant (peruana): Servicio de consultoría virtual que brinda un diagnóstico para la gestión del riesgo de tipo de cambio. Se dirigen a pequeñas y medianas empresas que no cuentan con el conocimiento técnico para administrar riesgos financieros.
- Segurosimple.com (peruana): Corredor de seguros virtual, en particular para el rubro de seguros vehiculares. Compara los costos entre diferentes aseguradoras y simplifica la contratación de una póliza de seguros.
- Kambista (peruana): Web que realiza operaciones de cambio de moneda en tiempo real, permite obtener tasas más competitivas y evitar la inseguridad de realizar el cambio de divisas de manera presencial.

También existen Fintech como Rextie, una Fintech de servicios financiero que cuenta con el permiso de la SBS y entrega la opción del canje de moneda vía internet, los principales beneficios que pueden ofrecer este tipo de empresas son la seguridad de no tener dinero en la mano, tasas de cambio atractivas y reducción de tiempo en este tipo de gestiones. Rextie trabaja actualmente con los Bancos BBVA, Interbank y BCP y espera incrementar el número de Bancos con los cuales puede trabajar, para la realización del proceso basta con ingresar a su página web e ingresas los datos necesarios y en 10 minutos termina todo el proceso.

3.3.5 Fuerzas ecológicas y ambientales (E)

El Perú posee una vasta riqueza a lo largo de todo el territorio, por su parte la región Junín se caracteriza por contar con una gran diversidad de sus paisajes, ecosistemas y recursos naturales, constituyéndose en un gran potencial para el desarrollo, no solo por la minería y la agricultura, sino forestal, turismo y la agroindustria. La región Junín cuenta con un potencial para el desarrollo forestal, sin embargo, la tala de los bosques y de especies maderables como caoba y cedro se constituye en una gran limitante para el desarrollo regional, con consecuencias en el cambio climático y el gas de efecto invernadero (Gobierno

Regional Junín, 2014). En el departamento de Junín la superficie reforestada anualmente es la siguiente:

Tabla 20

Junín: Superficie Reforestada Anualmente

Año	Hectáreas
2010	1,429
2011	873
2012	736
2013	200
2014	370

Nota. Tomado de “Perú: Anuario de Estadísticas Ambientales,” por Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2015d (https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1342/).

La inadecuada gestión ambiental de residuos sólidos puede acarrear la propagación de agentes con altas cargas patógenas (vectores), lo que conllevaría la aparición de enfermedades tales como el dengue, leptospirosis, trastornos gastrointestinales, dificultades respiratorias e infecciones dérmicas, así como también procesos diarreicos y parasitarios. Los efectos que producen los residuos sólidos en el medio ambiente, se pueden apreciar en: la atmósfera, el suelo, el agua y en la flora y fauna. La contaminación atmosférica por parte de los desechos se produce a través del metano (CH₄) y dióxido de carbono (CO₂), los cuales son gases que contribuyen al calentamiento global (efecto invernadero), los cuales se originan a partir de la quema indiscriminada de basura (Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2015d). Respecto al destino final de la basura recolectada en el departamento de Junín, en base al reporte alcanzado por las municipalidades, es el siguiente.

Tabla 21

Destino de la Basura Recolectada

Municipalidades informantes	Relleno Sanitario	Botadero a cielo abierto	Vertidos en el río	Reciclaje	Queman
106	46	56	3	30	12

Nota. Tomado de “Perú: Anuario de Estadísticas Ambientales,” por Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2015d (https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1342/).

Las intensas lluvias, granizadas, desbordes e inundaciones, temperaturas extremas, sequías, etc., van afectando la geodinámica del territorio pudiendo ocasionar deslizamientos, huaycos y aluviones, que pueden afectar la integridad física de las oficinas y centro de datos de las instituciones financieras de la Banca Múltiple. Al 2014, en Junín los peligros geológicos son los siguientes:

Tabla 22

Peligros Geológicos

Peligros geológicos Junín		
Movimientos en masa	Caída	503
	Vuelco	8
	Deslizamiento	170
	Flujo	216
	Reptación	42
	Movimiento complejo	94
Peligros geo hidrológicos	Inundación	59
	Erosión fluvial	120
Otros peligros geológicos	Hundimiento	2
	Erosión de ladera	118

Nota. Tomado de “Perú: Anuario de Estadísticas Ambientales,” por Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2015d (https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1342/).

Los Bancos como parte de su compromiso con la sostenibilidad se esfuerzan por simplificar sus procesos, buscando contribuir en la disminución de la contaminación del medio ambiente, mediante el uso racional de los recursos en las operaciones que realizan y en la aplicación de políticas medioambientales. Como parte de su compromiso corporativo con

la sostenibilidad, Banco de Crédito - BCP, la principal institución financiera peruana, anunció el 22 de enero de 2013 la adopción de los Principios del Ecuador (EP). Al incorporar los Principios de Ecuador en la Política de Gestión del Riesgo de Crédito de BCP, el Banco está fortaleciendo su análisis y evaluación de riesgos, especialmente de proyectos de inversión. Además, al adherirse a estos principios, el Banco se une a un importante grupo de instituciones financieras internacionales que están aplicando las mejores prácticas de gestión de riesgos sociales y ambientales. El BCP ha incorporado los requisitos del PE III para el análisis de los riesgos ambientales y sociales dentro de su metodología y herramientas.

En el 2004 BBVA Continental se adhirió a los Principios de Ecuador (PE). Basados en la Política y Normas de Desempeño sobre Sostenibilidad Social y Ambiental de la Corporación Financiera Internacional (CFI) y en las Guías Generales sobre Ambiente, Salud y Seguridad del Grupo Banco Mundial (GBM), los PE son un conjunto de estándares para determinar, evaluar y gestionar los riesgos ambientales y sociales en la financiación de proyectos. Estos principios se han convertido en el estándar de referencia de la financiación responsable y BBVA Continental asume el compromiso de apoyar su desarrollo y difusión desde el Comité de Dirección de los PE y los Grupos de Trabajo en los que participa. Los Principios del Ecuador son de aplicación en todos los países y en todos los sectores económicos. Los Principios del Ecuador se aplican en los cuatro productos financieros que se indican a continuación: (a) Servicios de Asesoramiento Financiero de Proyectos, (b) Financiación de Proyectos, (c) Préstamos Corporativos Vinculados a Proyectos, (d) Préstamos Puente (Ecuador Principales, 2013).

En línea con los mencionado Nava, BBVA Research (2017) mencionó que las oportunidades para la industria Bancaria peruana son numerosas y que, en los próximos años, cientos de miles de millones de dólares serán canalizados a proyectos relacionados a energías renovables, medios de transporte eléctricos y eficiencia energética. Entre 2010 y 2016, las

inversiones en energías renovables promediaron alrededor de 263,000 millones de dólares al año. La mayor parte de estos recursos fueron orientados hacia la producción de electricidad a gran escala a partir de energía eólica y solar. El impulso por consumir e invertir de manera sostenible se ha intensificado, sobre todo en los países desarrollados y entre la población de adultos jóvenes, quienes se muestran dispuestos a pagar más por productos y servicios de empresas responsables con el medio ambiente. Por lo que las empresas están apostando en el desarrollo de productos financieros adaptados a las nuevas tendencias “verdes”, destacándose: opciones de inversión enfocadas en compañías con bajo impacto ambiental, hipotecas que permiten financiar mejoras en el uso de energía de los hogares, tarjetas de crédito que premian el consumo sostenible y descuentos en la tasa de interés en créditos para automóviles eléctricos. Por otra parte, menciona que la regulación ambiental, derivada de los esfuerzos de mitigación y adaptación al cambio climático, puede afectar el valor de las carteras de préstamos que incluyen empresas con altas emisiones de gases de efecto invernadero, o aquellas cuyos inventarios son primordialmente reservas de energía fósil.

El Interbank (2017), a través de su página Web difunde que están comprometidos con el uso consciente de los recursos disponibles en el medio ambiente, sin comprometer la demanda de las generaciones futuras. Fomenta una cultura de reciclaje y el consumo responsable del agua, energía y papel en todas las actividades. Los resultados de estas acciones son monitoreados desde el 2007 para medir y controlar su huella ecológica.

En el estudio realizado por alumnos de CENTRUM respecto a la aplicación de la eco gestión en la Banca Múltiple, mencionan que la Banca Múltiple debe principalmente fortalecer: (a) el compromiso con la gestión ecoeficiente, y (b) aplicación de buenas prácticas, lo cual les generará un impacto económico positivo. Asimismo, deben buscar la reducción del GEI (gas de efecto invernadero) a través del control y ahorro del uso de los tres principales recursos (energía eléctrica, agua, papel) utilizados en sus operaciones diarias,

reducción de viajes debiendo usar más video-teleconferencias, exigir a sus proveedores el uso de combustible menos contaminante, gestión de los residuos sólidos, y aplicar de forma permanente las 5R: (a) reciclaje, (b) reducir, (c) reutilizar, (d) reemplazo, y (e) reparación.

Asimismo, la Superintendencia de Banca y Seguros, emitió la Resolución SBS N° 1928-2015 “Reglamento para la Gestión del Riesgo Social y Ambiental”, la misma que establece los requerimientos mínimos para la gestión del riesgo social y ambiental, de modo que se promueva la implementación de buenas prácticas y una toma prudente de riesgos en las empresas del sistema financiero.

La ecoeficiencia es un término que está tomando cada vez más fuerza, por lo que las empresas que no se alineen a operar de forma ecoeficiente serán criticado duramente y ello puede traerles problemas de reputación y a la larga pérdidas económicas. Las evidencias del cambio climático son más notorias día a día, y afectan las diferentes formas de vida del poblador, de los ecosistemas, y de los sistemas productivos con impactos significativos en costos sociales, económicos y culturales. La conservación y aprovechamiento sostenible de los recursos naturales, la protección de la biodiversidad, el cambio climático y el cuidado ambiental en beneficio de la salud de los ciudadanos, son factores importantes para el crecimiento sostenido del país y de la región Junín.

3.4 Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE)

El análisis PESTE permite construir la Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE) que contiene las listas de oportunidades y amenazas del entorno que nos permitirá evaluar la efectividad de la estrategia actual del Sector Banca Múltiple de Junín. En la matriz EFE para el sector de Banca múltiple de la región de Junín se han determinado 17 variables, de las cuales nueve son amenazas y ocho oportunidades. El resultado obtenido fue de 2.65 lo cual muestra que se tiene una capitulación de las oportunidades y atenuación de las amenazas ligeramente superior a la del promedio; por lo que aún hay que mejorar la capacidad de

respuesta frente a estos factores externos y mejorar tanto en hacer frente a las amenazas como en el aprovechamiento de las oportunidades.

Dentro de las amenazas, una de las más importantes son la desaceleración de la economía y el sobre endeudamiento de los clientes; ya que estos afectarían a los niveles de ingreso de la Banca múltiple y a la captación y retención de clientes. Por otra parte, el crecimiento de la industria minera y agrícola, las cuales son una de la principal fuentes proveedoras de ingresos de la región generarían el aumento de empleo y una mayor disposición a gastos y endeudamiento (ver Tabla 23).

Tabla 23

Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE)

Factores Claves de Éxito	Peso	Valor	Ponderación
Oportunidades			
1. Marco Regulatorio estable y seguro para la atracción de inversiones extranjeras.	0.05	4	0.20
2. Disminución del nivel de riesgo país de Perú, de 282 pbs en feb 2016 a 151 en feb 2017.	0.05	2	0.10
3. Fomento del gobierno en inversión pública y crecimiento del sector minero en la región Junín.	0.10	3	0.30
4. Reducción de la pobreza en la región Junín de 50 puntos porcentuales entre el 2007 y 2014, además reducción de la pobreza en Perú de 21.8 puntos porcentuales entre el 2014 y el 2015.	0.05	2	0.10
5. Facilidad para las exportaciones de productos y servicios a los países con los que contamos con TLC.	0.05	2	0.10
6. Nivel de Bancarización del 33.6% en la región Junín a diciembre 2016.	0.05	3	0.15
7. Migración de clientes a empresas con prácticas en la preservación del medio ambiente.	0.05	3	0.15
8. Incremento en la región Junín de uso de nuevas tecnologías y medios electrónicos.	0.05	4	0.20
9. Ingreso al mercado financiero de startup financieras.	0.05	2	0.10
Subtotal	0.50		1.40
Amenazas			
1. Proyección de una reducción del crecimiento de la economía china de 6.7 en el 2015 a 6.0 en el 2017.	0.05	2	0.10

2. La desaceleración constante del crecimiento de la economía de América Latina, proyectando solo un crecimiento de 0.4% y desaceleración de la economía peruana.	0.05	3	0.15
3. Deficiente desarrollo en infraestructura, nivel de acceso de carretera limitado en el interior del país.	0.05	2	0.10
4. Nivel de competencia en el sector.	0.05	3	0.15
5. Situación política inestable.	0.05	2	0.10
6. Sobreendeudamiento de clientes.	0.05	3	0.15
7. Fortalecimiento del sistema Micro financiero en la región Junín.	0.10	2	0.20
8. Fenómenos naturales en la región Junín.	0.10	3	0.30
Subtotal	0.50		1.25
Total	1		2.65

Nota. Adaptado de *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia*, por F. A. D'Alessio, 2015. México D. F., México: Pearson.

3.5 El Sector Banca Múltiple Región Junín y sus Competidores

En el análisis externo se tiene que analizar las cinco fuerzas competitivas de Porter a su vez que estas van a moldear las estrategias que a seguir. La labor fundamental del estratega es comprender y hacer frente a la competencia. Sin embargo, la competencia por obtener beneficios va más allá de los rivales consolidados de una industria para alcanzar también a otras fuerzas competidoras: los clientes, los proveedores, los posibles aspirantes y los productos suplentes. Esta ampliación de la rivalidad que se origina de la combinación de cinco fuerzas define la estructura de una industria y moldea la naturaleza de la interacción competitiva dentro de ella. En la Figura 28, se muestra la interacción de las cinco fuerzas para un determinado sector (Porter, 2015, p. 31).

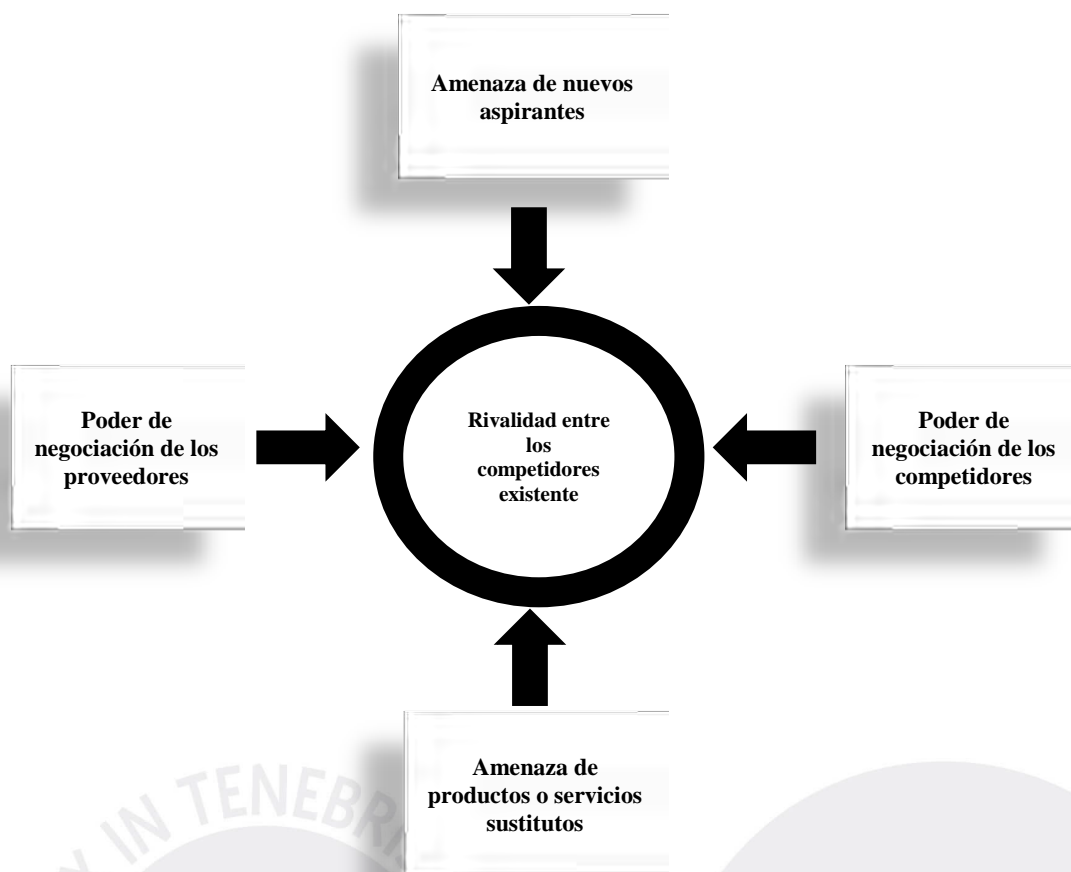


Figura 28. Análisis de las fuerzas competitivas.

Tomado de *Título del documento principal*, por M. Porter, 2015.

Comprender las fuerzas competitivas, así como sus causas subyacentes, revela los orígenes de la rentabilidad actual de una industria al tiempo que ofrece un marco para anticipar e influenciar la competencia (y la rentabilidad) a lo largo del tiempo. La estructura saludable de una industria debería ser un aspecto competitivo a tener en cuenta por los estrategas, al igual que la posición de la empresa. Esta comprensión de la estructura de una industria también es fundamental para lograr un posicionamiento estratégico efectivo (Porter, 2015, p. 33).

Existe rivalidad en el sistema financiero de la región Junín, ya que, al cierre de abril del 2017, conformadas por 10 Bancos, seis Cajas Municipales, dos Cajas Rurales, cinco Edpymes y 10 Financieras, que suman un total de 33 empresas competidoras, con las cuales esperamos competir para alcanzar una cobertura regional.

Se registra que el número de oficinas aumenta rápidamente, las distintas empresas reducen sus tasas mediante campañas de compra de deuda, cambian sus promociones constantemente, por ello existe alta rivalidad entre los competidores. Se desarrolla a continuación el modelo de las cinco fuerzas de Porter aplicadas al sector Banca múltiple de la región Junín, en primer lugar, está la fuerza orientada a la rivalidad entre las empresas competidoras del sector financiero de la región.

En la Tabla 24 se observa que existen cinco tipos de empresas competidoras de la Banca múltiple quienes tienen presencia en la región Junín. Es importante mencionar que la Banca múltiple cuenta con la mayor participación de mercado en colocaciones con 56% y captaciones con el 58% según SBS (2017b) al mes de abril 2017.

El crecimiento de la industria (Sistema financiero) en la región Junín se viene incrementando constantemente en los últimos cinco años, en los indicadores de créditos y depósitos, tal como muestra la Figura 29. Según la SBS (2017b) al mes de abril del 2017, el Saldo de Créditos totales por tipo de empresa – Región Junín.

Tabla 24

Sistema Financiero por Tipo de Empresa, con Presencia en la Región Junín

Empresa de Operaciones Múltiples Sistema financiero privado	Participación de mercado	
	Participación en Créditos (%)	Participación en Depósitos (%)
Banca Múltiple	56	58
Empresas Financieras	11	3
Cajas Municipales (CM)	30	37
Cajas Rurales de Ahorro y Crédito (CRAC)	2	2
Entidades de desarrollo de la pequeña y micro empresa	1	-
Empresas de arrendamiento financiero	-	-
TOTAL	100%	100%

Nota. Adaptado de la carpeta de sistema financiero, por la Superintendencia de Banca Seguros y AFP, 2017b (https://www.sbs.gob.pe/app/stats_net/stats/EstadisticaBoletinEstadistico.aspx?p=14#).

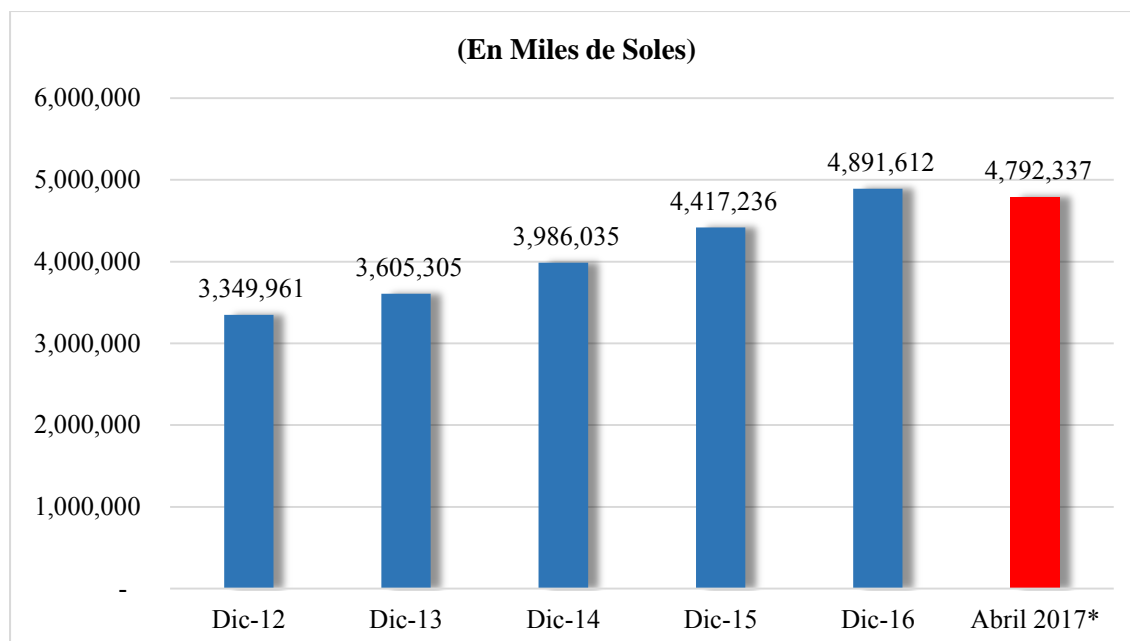


Figura 29. Evolución de créditos en la industria – sistema financiero de la región Junín – abril 2017.

Adaptado de “Carpeta de sistema financiero,” por la Superintendencia de Banca Seguros y AFP, 2017b (https://www.sbs.gob.pe/app/stats_net/stats/EstadisticaBoletinEstadistico.aspx?p=14#).

En el sector Banca múltiple de la región Junín se cuenta con productos diferenciados de acuerdo a la personería ya sea natural o jurídica; según la SBS indica que existen seis tipos de crédito los cuales son: (a) Corporativo; (b) Grandes empresas; (c) Medianas empresas; (d) Pequeñas empresas; (e) Microempresas, y (f) Consumos (revolventes y no revolventes). Además del producto para captación de fondos los cuales son ofertados por las empresas del sistema financiero.

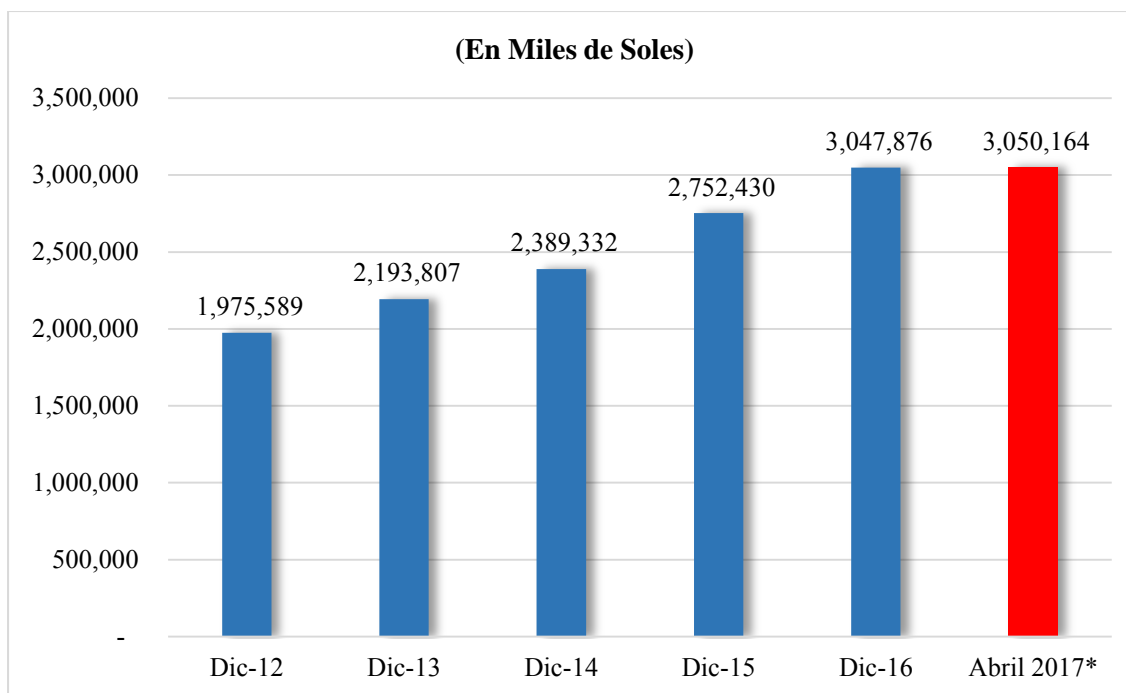


Figura 30. Evolución de depósitos en la industria – sistema financiero de la región Junín – abril 2017.

Adaptado de “Carpeta de sistema financiero,” por la Superintendencia de Banca Seguros y AFP, 2017b

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

El sector financiero en la Región Junín y específicamente el sector de la Banca Múltiple, se encuentra en una etapa de crecimiento, lo cual se basa en el informe de la SBS acerca de la “Evolución del Sistema Financiero” donde se puede apreciar al cierre del primer trimestre del 2016. Para la Región Junín se puede apreciar que los Créditos directos de la Banca Múltiple se van incrementando desde el 2012 al 2017 (marzo).

Para la Región Junín se aprecia en la Figura 32 que los depósitos de la Banca múltiple se van incrementando desde el 2002 al 2017 (abril). Con respecto a la morosidad, en la Figura 33 se observa que en la región Junín se va incrementando desde el 2012 a abril del 2017. En la Figura 34 se observa las actividades económicas en la región que registraron mayores atrasos en sus pagos generando un índice de mora elevada en la Banca múltiple a nivel nacional.

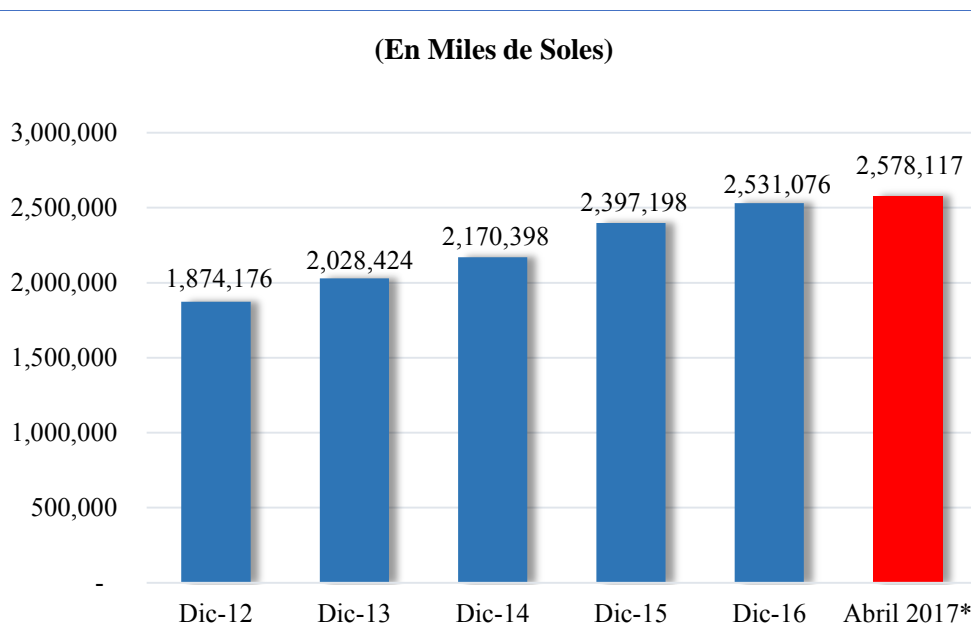


Figura 31. Evolución de los créditos toles – banca múltiple Junín 2012 – 2017. Adaptado de “Carpeta de sistema financiero,” por la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP, 2017b (https://www.sbs.gob.pe/app/stats_net/stats/EstadisticaBoletinEstadistico.aspx?p=14#).

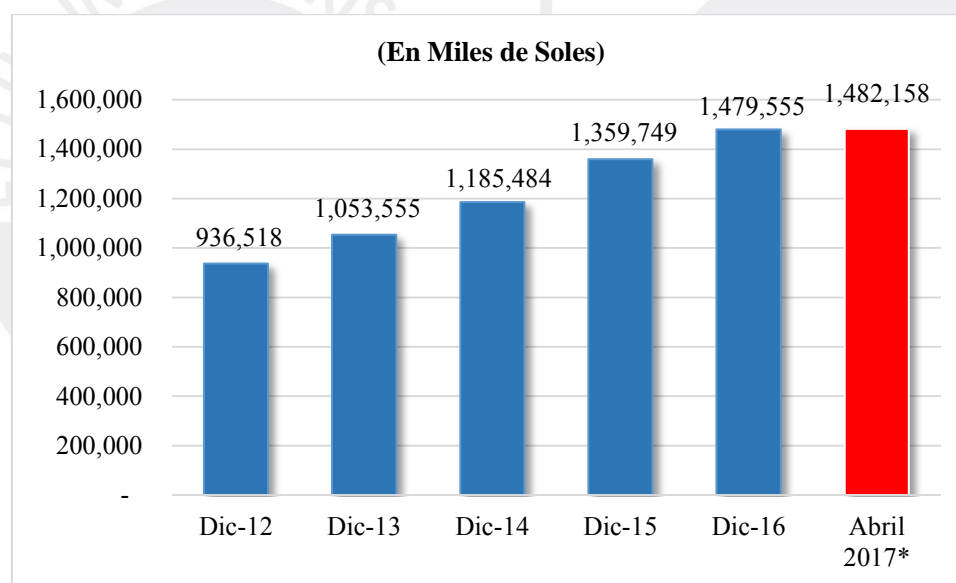


Figura 32. Depósitos de la banca múltiple Junín 2012 – abril 2017 (miles de soles). Adaptado de “Carpeta de sistema financiero,” por la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP, 2017b (https://www.sbs.gob.pe/app/stats_net/stats/EstadisticaBoletinEstadistico.aspx?p=14#).

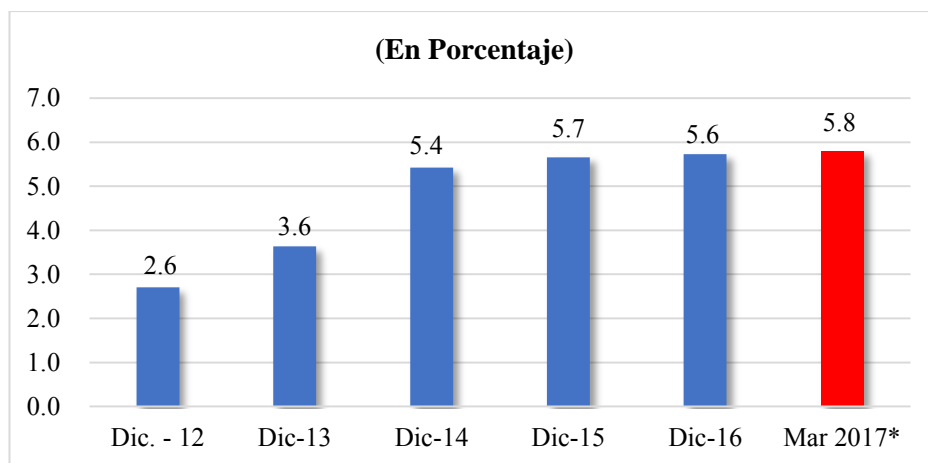


Figura 33. Región Junín – banca múltiple (porcentaje).

Adaptado de “Carpeta de sistema financiero,” por la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP, 2017b

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

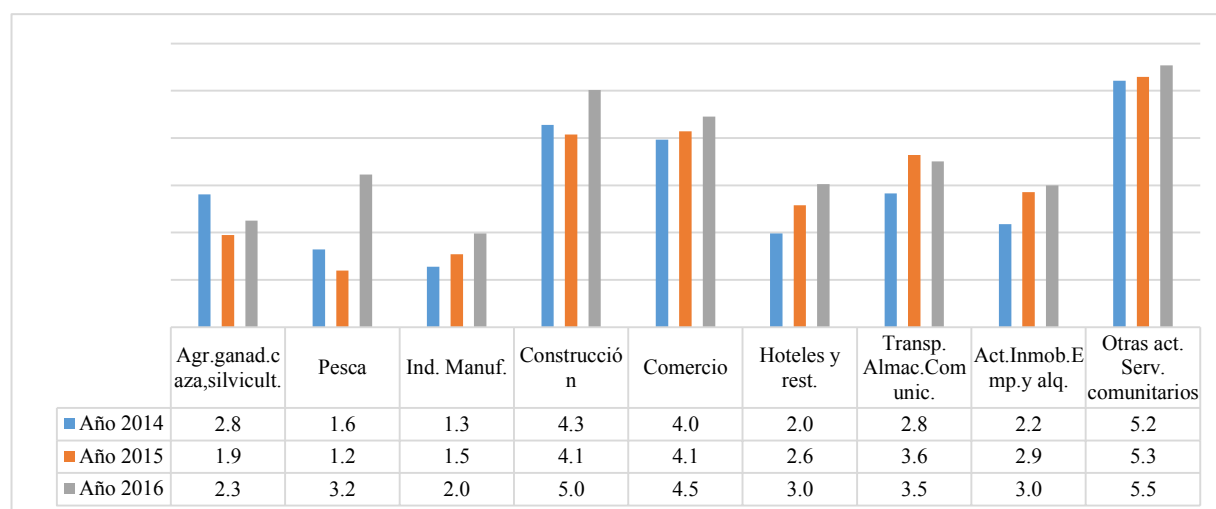


Figura 34. Morosidad por sector industrial a nivel nacional.

Adaptado de “Carpeta de sistema financiero,” por la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP, 2017b

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

3.5.1. Poder de negociación con los proveedores

El poder de negociación del Sector Banca Múltiple de la región Junín es elevado frente a sus proveedores. Los proveedores influyentes acaparan más valor para sí mismos al cobrar un precio elevado, limitar la calidad de los servicios o al traspasar sus costes a los participantes de la industria. Los proveedores poderosos, incluidos los que proporcionan mano de obra, pueden sacar la máxima rentabilidad de una industria que no pueda traspasar

un incremento del coste al precio final. Las empresas dependen de una amplia variedad de grupos distintos de proveedores. Un grupo de proveedores es influyente si: (a) Está más concentrado que la industria a la que vende (monopolio), (b) El grupo de proveedores no depende demasiado de la industria para obtener beneficios. Los proveedores que sirven a muchas industrias no dudarán en extraer el máximo rendimiento de cada una de ellas, (c) Los participantes de una industria se enfrentan a fluctuaciones en los costes y a proveedores inestables. Por ejemplo, cambiar de proveedor es difícil si las empresas han invertido mucho en equipamiento especializado o en aprender a utilizar el equipamiento de un proveedor, (d) Los proveedores ofrecen productos que están diferenciados entre sí; y (e) El grupo proveedor puede amenazar, de forma creíble, con integrarse a la industria. Si los participantes de la industria ganan más dinero que los proveedores, estos se sentirán atraídos hacia ese mercado (Porter, 2015, p. 43).

Los proveedores tienen poder de negociación cuando no existe una gran cantidad de ellos para satisfacer las necesidades del sector en cuanto a un rubro específico, pero cuando existen varios proveedores, la intensidad de la competencia se ve afectada dado que el sector tiene diferentes opciones para elegir. Adicionalmente el sector Banca múltiple en la región Junín dentro de su cadena de suministros cuenta con distintos proveedores con los cuales tiene distinto poder de negociación tales como:

Proveedores de fondos. En este grupo se tiene a: (a) las personas naturales y jurídicas que cuentan con excedentes financieros los cuales buscan la mejor opción de inversión y seguridad; dentro de este grupo el mayor poder de negociación pertenece a la Banca múltiple debido a la seguridad financiera que le otorga a este segmento de sus proveedores; (b) Fondo internacional: SN Bank, Banco Interamericano de Desarrollo-Fondo Multilateral de Inversiones (BID – FOMIN), Banco Mundial (BM), Food and Agricultural Organization (FAO), entre otros. En el presente grupo el poder de negociación se encuentra en este tipo de

proveedores, debido a su amplia capacidad de recursos con los que cuenta los cuales son de necesidad de la Banca múltiple.

Proveedores de traslado de efectivo. En este grupo el poder de negociación se encuentra en los proveedores, debido a la limitada cantidad de los mismos. En el sector Banca múltiple de la región Junín se cuentan solamente con dos proveedores: Hermes y Prosegur; es debido a esta cantidad que ellos disponen de los horarios y tiempos de entrega.

Proveedores de tecnología. Dentro de este grupo tenemos a los proveedores de redes, Banca móvil, software para las operaciones diarias. Los proveedores hardware (los equipos) y proveedores de los sistemas de seguridad. Estos servicios son brindados por Microsoft, empresa de seguridad en antivirus, Cisco, Yellow Paper, google y cámara de compensación electrónica. El poder de negociación es bilateral; esto debido a que con algunos proveedores tales como: Microsoft y la Cámara de Compensación Electrónica el poder se encuentra en el proveedor debido a la importancia que tiene dentro del sector financiero; por otro lado, tenemos empresas como: Cisco, Yellow Paper, Google, entre otras las cuales tiene una cantidad de competidores y sustitutos en este caso el poder de negociación se encuentra en el sector Bancario.

Proveedores de herramientas de filtro y evaluación financiera. En este grupo se encuentra empresas como: Expirian, Sentinel, Equifax y SBS quienes se encargan de los filtros de evaluaciones y calificación por score financiero, el poder de negociación con estos proveedores se encuentra en el proveedor, debido al limitado número de proveedores de este rubro y por la especialización del servicio que brindan.

Proveedores de resguardo y seguridad. En este grupo se encuentran empresas dedicadas a la resguardo y vigilancia de las instalaciones y activos de los Bancos tales como: G4S, Securitas, Prosegur, Hermes, Liderman, entre otros. El poder de negociación se

encuentra en el sector Banca múltiple, debido a la gran diversidad de competidores en el mercado y a la limitada diferenciación entre ellos.

Proveedores intermediación laboral. En este segmento se refiere a las empresas que brindan el servicio de reclutamiento y selección de personal tale como: Laborum, Bumeran, Adecco Consulting, Michael Page, Traget DDI, AMBC Consuting, Manpower, entre otros. El poder de negociación se encuentra en el sector Banca múltiple, debido al gran número de ofertantes de este servicio.

Proveedores de mantenimiento y limpieza. Dentro de este grupo el poder de negociación se radica en el sector Banca múltiple. Los proveedores principales de la Banca múltiple son: Pisersa, Sodexo, Limpiesac, Serlimut SAC, Servicios Integrados de Limpieza (SILSA), entre otros, generalmente estos proveedores son tercerizados por las entidades de la Banca múltiple.

Proveedores de útiles de escritorio. En este grupo el poder de negociación se encuentra en el sector Banca múltiple. Por el volumen de compras existen muchos competidores en estos proveedores, para el sector de Banca múltiple existen diversas distribuidoras locales y nacionales como librerías, proveedores de hardware especialmente empresas como Lenovo.

Proveedores de recuperación. En este grupo se encuentran las empresas que brindan el servicio de recuperación de cartera atrasada y morosa. El poder de negociación se encuentra en el sector Banca múltiple, debido a la gran oferta de empresas del rubro. En las empresas de la Banca múltiple existen proveedores tercerizados para la cobranza de cierto nivel de deuda como los Judiciales, aquí se puede mencionar empresas como Normaliza Perú, Servicios, Cobranzas e Inversiones SAC (SCI), Servex, entre otros.

3.5.2 Poder de negociación de los compradores

El poder de negociación de los compradores dentro del Sector Banca Múltiple de la región Junín es bajo ya que de forma individual ejercen poco poder ante la banca. Los compradores son poderosos si cuentan con influencia negociadora sobre los participantes en una industria especialmente si son sensibles a los precios, porque emplean ese peso para ejercer presión en la reducción de los precios. Un grupo de clientes ejerce influencia negociadora si: (a) Existen pocos compradores, los compradores a gran escala son especialmente influyentes en industrias con costes fijos elevados, (b) los productos de la industria están estandarizados o no se diferencian entre sí. Si los compradores creen que siempre pueden encontrar un producto equivalente, entonces tienden a comparar y enfrentar a distintos vendedores, (c) los compradores se enfrentan a pocas variaciones en los costes al cambiar de vendedor; y (d) los compradores pueden amenazar con retirarse y producir ese mismo producto si los vendedores son demasiado rentables (Porter, 2015, p. 44).

Por otro lado, el poder de negociación también se establece por el tamaño o condición del cliente en cuanto a si es una empresa grande, mediana o pequeña o, si se trata de una persona natural. También están las entidades financieras supervisadas y no supervisadas. Para el otorgamiento de créditos se realiza la evaluación tomando en cuenta el nivel de riesgo que representan los clientes, a menor riesgo, mayor score y mayor poder de negociación de los compradores, pueden negociar mejores condiciones crediticias y mejores precios (tasas de interés); a mayor riesgo, las condiciones crediticias son limitadas y acotadas y los precios son altos, los compradores no tienen muchas opciones de negociación.

Para ambos casos, existen diferencias y estrategias comerciales cuando se trata de compradores que tienen pago de haberes, CTS y cuentan con un Funcionario de Negocios asignado y dependiendo del segmento ya sea: Clásico, VIP, Premium, entre otros. Para los clientes que no tienen score por no ser Bancarizados, no se les atiende por lo que tienen que buscar otras alternativas entre ellas migrar al sector Microfinanciero.

3.5.3 Amenaza de los sustitutos

Un sustituto realiza una función idéntica o similar a la del producto de una industria, pero de distinta manera. Cuando la amenaza de sustitutos es elevada, la rentabilidad de la industria se resiente. Los productos sustitutos no sólo limitan los beneficios en tiempos normales, sino que también reducen la bonanza que una industria puede capitalizar en los buenos tiempos. La amenaza de un sustituto es elevada si: (a) Ofrece una atractiva equiparación entre precio y prestaciones al producto de la industria. Cuanto mejor es el valor relativo del sustituto, más estrecho es el margen de posible beneficio en una industria; y (b) para el comprador, el coste de pasarse a un producto sustitutivo es muy bajo (Porter, 2015, p. 48).

Dentro de los sustitutos también pueden ser considerados los operadores no Bancarios de la industria financiera, en la región Junín se tienen distintas empresas del rubro comercial que conciben esta función, como, por ejemplo: los avances de efectivo, medios de pago en diferentes tiendas o instituciones, opciones de crédito en compras para diferentes productos etc. Además, se puede encontrar aquí las, concesionarias de vehículos e inmuebles como por ejemplo Los portales, Maquisistemas, Pandero, operadores móviles (Telefonía – Claro – Bitel –Entel y otros), cooperativas de ahorro y créditos, los shadow banking system (Banca en la sombra) y los prestamistas informales; sin embargo, su alcance es limitado, por lo que representa una amenaza menor.

3.5.4 Amenaza de los entrantes

Los nuevos aspirantes a entrar en una industria aportan una nueva capacidad y un deseo de obtener una cuota de mercado que ejerce presión en los precios, los costos y el índice de inversión necesario para competir. La amenaza de entrada marca un límite al potencial de beneficios de una industria. Esta amenaza depende de lo elevadas que sean las barreras de acceso y de la reacción que pueden esperar los aspirantes por parte de los

miembros establecidos. Las barreras de entrada son ventajas de las que gozan los miembros establecidos en comparación con los nuevos aspirantes. Existen siete fuentes principales: (a) Economías de escala por parte de la oferta, (b) beneficios de escala por parte de la demanda, (c) costos por el cambio de clientes, (d) requisitos del capital, (e) beneficios para los miembros independientemente del tamaño, (f) acceso desigual a los canales de distribución; y (g) Política restrictiva del gobierno (Porter,2015, p. 48).

En caso del sector Banca Múltiple, los buenos indicadores y resultados que acompañan al Perú en los últimos años favorecen a crear un marco apropiado y atractivo a las nuevas inversiones. Siendo el mercado financiero uno de los más importantes en masa económica y de mayor tendencia al crecimiento, hace que los Bancos del exterior se encuentren interesados en nuestro mercado. Además, en los últimos años se ve el ingreso de nuevos entrantes teniendo como principal fortaleza la tecnología e innovación como las empresas que una la contracción de las palabras inglesas finance y technology (FINTECH) para ofrecer productos y servicios financieros de forma más eficaz y menos costosa como: Afluenta, Crediface, Difondy, Prezzto, Sol/ven, entre otros.

El país que se encuentra un paso adelante Brasil, de cerca México, Colombia, Chile, Argentina y Perú. En todos los países con un ambiente de regulación diferente, unos más flexibles y otros más ácidos, el Perú es uno de los casos, lo cual invita a diversos desafíos. Hay mucho por hacer, entidades como el Banco Interamericano de Desarrollo (BID), por ejemplo, están trabajando en que los ambientes regulatorios empiecen a ser cada vez más homogéneos y amigables para que esta industria despegue en LatAm, según Salinas director de Emprende UP.

3.5.5 Rivalidad de los competidores

Existe rivalidad entre todos los sectores y empresas financieras reguladas, no reguladas y sector informal. Todos los sectores y empresas antes mencionados del sistema

financiero tienen presencia en la región Junín, los cuales se detalla a continuación: (a) Empresas financieras, (c), Cajas Municipales, (c) Cajas Rurales de Ahorro y Crédito, (e) Edpyme's, (f) Empresas no supervisadas y (g) Sector informal.

Tabla 25

Principales Competidores De La Banca De La Región Junín a Mayo 2017

Empresas Financieras	Cajas Municipales	Cajas Rurales	Edpyme's	Empresas No Supervisadas	Sector informal
CrediScotia	Caja Arequipa	Raíz	Alternativa	Coop. Santa María Magdalena	Cambistas
TFC SA	Caja Cusco	Centro	Marcimex	Coop. San Cristóbal	Prestamistas
Compartamos	Caja Santa		Solidaridad	Coop. Hvca	Juntas
Confianza	Caja Huancayo		Inversiones la cruz	Coop. Libertadores	Panderos
Efectiva	Caja Piura		BBVA Consumer finance	Coop. Jehova Jire	
Qapaq	Caja Lima		Santander	Coop. La Florida	
¡Oh!				Coop. Pangoa	
Mitsui Auto Finance				Coop. Agroindustrial	
Proempresa				Coop. Financiera del Perú	
Credinka				Coop. Amigo San Pablo	
				Coop. DAC	
				Crediplata	
				Credifácil	

Nota. Adaptado de "Carpeta de sistema financiero," por la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP, 2017b (https://www.sbs.gob.pe/app/stats_net/stats/EstadisticaBoletinEstadistico.aspx?p=14#).

3.6 El Sector Banca Múltiple y sus Referentes

El sector Banca múltiple de la región Junín cuenta con el potencial necesario y suficiente para continuar desarrollándose y tener ventajas competitivas claras frente a los demás sectores; para ello se debe realizar una investigación a nivel internacional e identificar referentes con características similares, que permitan seguir un modelo de gestión integral acorde a la visión planteada. Dentro de este estudio se ha identificado a tres referentes claves en el ámbito sudamericano por ser de características muy similares como: Ubicación,

población, recursos, entre otros. Dentro del sector Banca Múltiple peruano se tiene los siguientes referentes:

Chile es considerado la segunda economía más importante de Sudamérica, con excelentes indicadores de riesgo y competitividad, adicionalmente mantiene importantes inversiones en nuestro país, y nuestros empresarios peruanos también mantienen inversiones importantes en el país sureño. Se comparte la frontera y además las ideologías son similares, a continuación se describe la composición del sector Bancario chileno.

Sector Bancario de Chile. En la actualidad existen 23 Bancos establecidos y operando en el país. De dichos Bancos hay 17 que se consideran como "Bancos Establecidos en Chile", que son los siguientes: Banco de Chile, Banco Internacional, Scotiabank Chile, Banco de Crédito e Inversiones, Banco Bice, HSBC Bank (Chile), Banco Santander-Chile, Itaú-CorpBanca, Banco Security, Banco Falabella, Banco Ripley, Rabobank Chile, Banco Consorcio, Banco Penta, Banco Paris, Banco Bilbao Vizcaya Argentaria, Chile (BBVA) y Banco BTG Pactual.

Además de los anteriores, hay cinco Sucursales de Bancos Extranjeros, que son: Banco do Brasil S.A., JP Morgan Chase Bank, N. A., Banco de la Nación Argentina, The Bank of Tokyo-Mitsubishi UFJ, LTD y China Construction Bank, Agencia en Chile. Finalmente, existe un Banco Estatal, que corresponde al Banco del Estado de Chile. A todos ellos se agrega el Banco Central de Chile que no es fiscalizado por esta Superintendencia. (SBIF, 2016). A continuación, se toma como referente al Banco más importante de Chile del cual se señala las fortalezas que ayudaron a posicionarse como uno de los principales Bancos de Chile.

Banco de Chile. Es una institución financiera que cuenta con una red de sucursales presentes en gran parte de ese país, cajeros automáticos y otros canales de distribución electrónicos. Proporciona productos y servicios financieros a grandes corporaciones,

pequeñas y medianas empresas, y a personas. El Banco de Chile cuenta con los siguientes factores de éxito:

Sólida Posición Competitiva. El Banco de Chile (2016) es un Banco universal que atiende a todos los segmentos del mercado a través de un enfoque multi-marca, ofreciendo una amplia gama de productos Bancarios tradicionales que incluyen, entre otros, créditos comerciales, de consumo, viviendas, productos derivados, cuentas corrientes y depósitos a plazo. Los atributos por los cuales el Banco de Chile se diferencia: (a) Consistencia en la creación de valor; (b) atractivos márgenes operacionales; (c) calidad de cartera superior, (d) sostenidas mejoras en eficiencia operativa; (e) retorno superior con una excelente gestión de riesgos; (f) cuenta con presencia mundial en países como México, Argentina, Brasil, EEUU y China; y (g) Banco con el mayor retorno por dividendos de América Latina.

Como segundo referente tenemos al país vecino de Colombia, ubicado al noreste de Perú, con quienes se comparte tratados de libre comercio, e integra organismos internacionales, la cultura e ideología son similares. Se describe el sector Bancario de Colombia para tomar al Banco representativo y referente para este estudio.

Sector Bancario Colombiano. De acuerdo con la Superintendencia Financiera de Colombia (2017) en la actualidad existen 18 Bancos establecidos y operando en Colombia. De los cuales son: Bancolombia, Banagrario, Davivienda, Helm, Colpatria, Banco Santander, Banco Popular, Banco de Occidente, Procredit, HSBC, BCSC, Citibank, Bancamia, BBVA, Banco de Bogotá, MegaBanco, Sudameris y el Royal Bank. Todos los antes mencionados pertenecen a la Banca privada. Se comienza describiendo las principales fortalezas del Banco referente de Colombia, para el presente estudio tomaremos a Bancolombia, uno de los principales Bancos del sistema Bancario Colombiano.

Bancolombia. Es un Banco comercial que atiende a todos los segmentos del mercado, ofreciendo una amplia gama de productos Bancarios tradicionales que incluyen, entre otros,

créditos comerciales, de consumo, viviendas, productos derivados, cuentas corrientes y depósitos a plazo.

Los atributos por los cuales Bancolombia se diferencia: (a) Gerencia de valor; (b) fuerte posicionamiento en el sector bancario; (c) Banco con mayor participación de mercado; (d) cobertura a nivel nacional; (e) Altos estándares de gobierno corporativo; (f) conocimiento del mercado del sector Bancario; y (g) excelentes políticas en el control de riesgos (Grupo Bancolombia, 2017).

Finalmente, como tercer referente para el sector se cita al país hermano de Bolivia, quien se encuentra ubicado al sureste del territorio nacional. Para este estudio se está considerando las buenas relaciones bilaterales que se tiene con Bolivia, además se considera las similitudes de territorio y la economía multisectorial que tienen ambos países. A continuación, se describe a grandes rasgos la estructura y composición del sector Bancario de Bolivia, para luego tomar como referencia a Banco Nacional de Bolivia SA, quien es uno de los principales Bancos de este país.

Sector Bancario Boliviano. En la actualidad existen 15 Bancos establecidos y operando en Bolivia. De los cuales son: Banco Nacional de Bolivia SA, Banco Unión SA, Banco Mercantil Santa Cruz SA, Banco Bisa SA, Banco de Crédito de Bolivia SA, Banco Ganadero SA, Banco Económico SA, Banco Sol SA, Banco FIE SA, Banco Fortaleza SA, Banco Fassil SA, Banco Pyme Los Andes Procretid SA, Banco PYME Eco futuro SA y Banco Pyme de la Comunidad (Estado Plurinacional de Bolivia, 2017).

Banco Nacional de Bolivia. Es un Banco comercial que atiende a todos los segmentos del mercado, ofreciendo una amplia gama de productos Bancarios tradicionales que incluyen, entre otros, créditos comerciales, de consumo, viviendas, productos derivados, cuentas corrientes y depósitos a plazo. Los atributos por los cuales Banco Nacional de Bolivia se diferencia: (a) Adecuados niveles de calidad de cartera; (b) adecuados niveles de liquidez; (c)

Equipo humano dinámico y reconocido; (d) innovación en la creación de productos y servicios; y (e) fondeo diversificado y a menor costo, por debajo del promedio del sistema (Banco Nacional de Bolivia, 2017).

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

La Matriz del Perfil Competitivo (MPC) identifica a los principales competidores de la organización y presenta algunas fortalezas y debilidades. El propósito de MPC es señalar cómo está una organización respecto al resto de competidores asociados al mismo sector, para que a partir de esa información la organización pueda inferir sus posibles estrategias basadas en el posicionamiento de los competidores en el sector industrial, es por ello la importancia del análisis previo de las cinco fuerzas de Porter (D'Alessio, 2015).

Se considera para la elaboración de la Matriz Perfil Competitivo de sector Banca múltiple a: Bancos, Financieras, Cajas Municipales de Ahorros y Créditos (CMAC), Cajas Rurales de Ahorro y Créditos (CRAC), Edpymes (Empresas de Desarrollo de Pequeña y Microempresa), entidades no supervisadas por la SBS y sector informal. Con respecto a la Matriz de Perfil Referencial se tomaron en cuenta los Bancos de Chile, Bancolombia y Banco Nacional de Bolivia por ser país limítrofe, contar con similares economías y además de contar con excelentes indicadores financieros.

3.8 Conclusiones

Lo fenómenos naturales ocurridos el 2017, han desacelerado la economía peruana, pero a pesar de ello se proyecta un crecimiento del PBI en 2.8% al cierre 2017 y 4.2% para el 2018. Dentro de la Macro región Junín las regiones que se encuentran en el primer y segundo lugar en el sector financiero son Ica y Ancash, esto va en concordancia con que en dichas regiones los sectores económicos D y E conforman el 48% y 71% de la población, mientras que Junín posee el 75%.

Tabla 26

MPC – Matriz de Perfil Competitivo (MPC)

FCE	Peso	Banca Múltiple Región Junín		Financieras		CMAC		CRAC		EDPYME		Emp. No Supervisadas ONGs y Cooperativas		Sector Informal	
		Valor	Pond.	Valor	Pond.	Valor	Pond.	Valor	Pond.	Valor	Pond.	Valor	Pond.	Valor	Pond.
1. Calidad de Cartera.	0.15	3	0.45	3	0.45	3	0.45	2	0.30	2	0.30	2	0.30	1	0.15
2. Diversificación de portafolio por segmentos.	0.10	4	0.4	3	0.30	3	0.30	2	0.20	2	0.20	2	0.20	1	0.10
3. Amplitud de canales de distribución.	0.15	4	0.6	3	0.45	1	0.15	2	0.30	1	0.15	2	0.30	1	0.15
4. Utilización de tecnología.	0.10	3	0.3	3	0.30	2	0.20	1	0.10	2	0.20	2	0.20	1	0.10
5. Participación de mercado.	0.10	3	0.3	3	0.30	2	0.20	2	0.20	1	0.10	1	0.10	1	0.10
6. Inclusión financiera.	0.10	3	0.3	4	0.40	4	0.40	3	0.30	4	0.40	3	0.30	3	0.30
7. Educación Financiera	0.10	3	0.3	3	0.30	4	0.40	3	0.30	2	0.20	1	0.10	2	0.20
8. Estabilidad Financiera.	0.20	4	0.8	3	0.60	3	0.60	1	0.20	1	0.20	1	0.20	1	0.20
TOTAL	1.00	3.45		3.10		2.70		1.90		1.75		1.70		1.30	

Nota. Valor: 4. Fortaleza mayor, 3. Fortaleza menor, 2. Debilidad menor, 1. Debilidad mayor. Adaptado de *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia*, por F. A. D'Alessio, 2015. México D. F., México: Pearson.

Tabla 27

MPR – Matriz de Perfil de Referencial

FCE	Peso	Banca Múltiple Región Junín - PERU		Banco de Chile		Bancolombia		Banco Nacional de Bolivia	
		Valor	Ponderación	Valor	Ponderación	Valor	Ponderación	Valor	Ponderación
1. Calidad de cartera.	0.15	3	0.45	4	0.6	4	0.6	4	0.6
2. Diversificación de portafolio por segmentos.	0.1	4	0.4	4	0.4	4	0.4	3	0.3
3. Canales de Distribución.	0.15	4	0.6	4	0.6	3	0.45	3	0.45
4. Utilización de tecnología.	0.1	3	0.3	3	0.3	4	0.4	3	0.3
5. Participación de mercado.	0.1	3	0.3	4	0.4	4	0.4	4	0.4
6. Inclusión financiera.	0.1	3	0.3	3	0.3	3	0.3	4	0.4
7. Canales de Distribución.	0.1	3	0.3	3	0.3	3	0.3	3	0.3
8. Estabilidad Financiera.	0.2	4	0.8	4	0.8	4	0.8	4	0.8
TOTAL	1		3.45		3.7		3.65		3.55

Nota. Valor: 4. Fortaleza mayor, 3. Fortaleza menor, 2. Debilidad menor, 1. Debilidad mayor. Adaptado de *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia*, por F. A. D'Alessio, 2015. México D. F., México: Pearson.

El nivel de Bancarización de la región Junín a diciembre 2016 se encuentra en 33.6%. En el Perú ya existen más de cinco empresas tipo FINTECH; dentro de ellas la empresa de billetera electrónica BIM viene trabajando a partir de febrero 2016 y cuenta con la participación de 40 empresas del sector financiero.

La innovación y tecnología de las FINTECH es mayor que en el sistema Bancario. Se ha modificado la regulación de las Cajas Municipales a través del proyecto Ley 1065-2016, el cual busca mayor capitalización de este tipo de empresas. De acuerdo al Reporte de inflación del Banco Central de Reserva a junio 2017, muestra que el 31% de la inversión privada en la región Junín procederá del sector minero entre el 2017 – 2018. Según la matriz de perfil competitivo (MPC) el sector Banca múltiple de la región Junín, arroja un resultado de 3.45, mientras que las Financieras y CMAC presentan valores de 3.1 y 2.7 respectivamente. Asimismo, en la matriz de perfil referencial el Banco de Chile presenta un puntaje de 3.7, mientras que la Banca múltiple de la región Junín presenta un puntaje de 3.45.



Capítulo IV: Evaluación Interna

4.1 Análisis Interno AMOFHIT

“La evaluación interna está enfocada en encontrar estrategia para capitalizar las fortalezas y neutralizar las debilidades” (D’Alessio, 2015, p. 164). Se comienza con el análisis de las diferentes áreas funcionales de las empresas que integran el Sector Banca Múltiple de la Región Junín, para el presente estudio se está considerando a los cinco de los diez Bancos presentes, quienes concentran la mayor participación de mercado con un 94% entre ellos se encuentran: (a) Banco de Crédito del Perú, (b) BBVA Continental, (c) Interbank, (d) Mi Banco, y (e) Scotiabank según SBS abril 2017.

4.1.1 Administración y gerencia (A)

"El objetivo de la administración es aumentar la productividad como vehículo para incrementar las posibilidades para competir con éxito en el sector o sub sector industrial y en los diferentes mercados globales. Mientras que la gerencia es la encargada de manejar los aspectos no solo operaciones, sino también estratégicos, así como de definir el rumbo y las estrategias de la organización” (D’Alessio, 2015, p. 167).

Según información recogida de los ejecutivos y gerentes de agencia de los cinco principales Bancos que conforman el sistema Bancario en Junín (Banco de Crédito del Perú, BBVA Continental, Interbank, Mi Banco, y Scotiabank) y presentes en la Región Junín, se recolectó información sobre los siguientes aspectos:

Planeamiento. En este aspecto la Banca múltiple tomo acciones anticipadas en base al conocimiento previo de la realidad para controlar las acciones presentes y proveer sus consecuencias futuras, encausadas al logro de sus objetivos. Para ello se apoya de las cinco variables del planeamiento:

Pronósticos. La Banca múltiple maneja pronósticos sobre sus indicadores en periodos trimestrales, semestrales y anuales (En sus productos activos y pasivos). En la región Junín

los pronósticos son dados por la casa matriz o sede central ubicadas en la ciudad de Lima.

Objetivos. Son supervisados y controlados para su cumplimiento, por los administradores o gerentes de cada agencia en la Banca múltiple de la región Junín. Los indicadores que son administrados son: (a) Crecimiento de mercado, (b) incremento de saldos de carteras, (c) disminución de la mora, (d) vinculación de clientes, (e) incremento de saldos en depósitos, (f) número de clientes, entre otros.

Estrategias. La Banca múltiple de la región Junín adopta dos posiciones para la aplicación de sus estrategias: (a) La estrategia nacional dictada por la casa matriz o sede central, y (b) Las administraciones de cada agencia diseñan estrategias menores para el alcance de sus metas y objetivos.

Políticas. Las empresas del sector Banca múltiple cuenta con políticas muy bien desarrolladas e implementadas a nivel nacional, entre las principales políticas que gobiernan y controlan el adecuado funcionamiento de las operaciones y el adecuado desempeño de sus colaboradores. Mencionamos algunas políticas y reglamentos de los Bancos tales como: (a) Políticas y reglamentos riesgo crediticio; (b) reglamento de atención al usuario; (c) Reglamento de organización y funciones; (d) reglamento de Recuperaciones; (e) manual de Productos; (f) reglamento interno de trabajo; entre otros.

Análisis de la competencia. Las agencias Bancarias realizan seguimiento a la competencia identificando los nuevos productos, promociones, cambios y mejoras en los productos ya que los competidores ofrecen productos similares, recolectando volantes, afiches y referencias del medio. Además, se cuenta con información pública y constantemente actualizada para el seguimiento de los avances en cifras de la competencia.

Organización. Se refiere al establecimiento y agrupación de actividades y recursos necesarios que interactúan entre sí a través de una coordinación horizontal y vertical para el cumplimiento de los objetivos en el sector Banca múltiple de la región Junín.

Diseño y estructura organizacional. En el sector Banca múltiple de la región Junín, se encuentra una estructura de gestión vertical pues se adopta un orden jerárquico descendente. Esto mismo ocurre en toda la Banca a nivel nacional.

Especialización de tarea. Los puestos dentro de cada agencia de la Banca múltiple se encuentran diseñadas para cumplir cada uno su labor específica, es decir no existe duplicada de funciones. En las agencias Bancarias en la región Junín se encuentran puestos de administración de agencia, gestión comercial, analistas de riesgos, analistas de recuperaciones y operaciones netamente transaccionales.

Descripción de tareas. La Banca múltiple de la región Junín cuenta con manuales de organización y función a todo nivel, para identificar y describir las tareas de cada puesto de trabajo.

Alcance de control. Todas las operaciones se encuentran registradas y controladas en reportes diarios sistematizados; adicionalmente se realizan auditorías internas y externas dos veces por periodo.

Delegación de autoridad. En el sector de la Banca múltiple de la región Junín, tiene como máximo representante a los jefes regionales o sub gerentes zonales ubicados en la ciudad de Huancayo, cabe resaltar que esta estructura no es obligatoria como, por ejemplo: en el caso del BBVA Continental a pesar de ser el segundo Banco en participación de mercado de la región Junín no cuenta con un jefe zonal en la región (de los cuatro principales Bancos).

Cabe resaltar que los Bancos BBVA Continental, Interbank y Mi Banco cuentan con áreas de riesgos descentralizadas con ciertos límites y criterios de aprobación.

Dirección. Es aquel elemento donde se logra la realización efectiva de todo lo planeado por medio de la autoridad de la alta dirección, ejercida a base de decisiones, ya sea tomadas directamente o delegando dicha autoridad a las agencias de todo el país y se vigila de manera simultánea que se cumplan en la forma y tiempo adecuado normalmente en un

periodo de un año, pero con cortes trimestrales y semestrales para seguimiento.

Liderazgo. En la Banca múltiple el estilo de liderazgo se caracteriza fundamentalmente por ser transaccional, ya que todo está orientado a la consecución de metas y la gerencia de cada oficina cumplen tareas operativas, encargadas por la alta dirección.

Motivación. El sector Banca múltiple de la región Junín se caracteriza por tener una orientación en motivación extrínseca y menor proporción la motivación intrínseca. Esto respaldado por las motivaciones de pago de bonos por alcance de metas.

Comunicación. Encontramos que el sector Banca múltiple de la región Junín mantiene una comunicación a todo nivel pues cuentan con medios electrónicos, telefónicos y directos por parte de sus directivos. Esto ayuda a mantener una información actualizada para sus clientes internos y externos.

Trabajo en equipo. El sector Banca múltiple tiene como característica para el alcance de sus metas y objetivos el trabajo en equipo y colaboración a todo nivel. Anteriormente las metas eran designadas de manera individual y el pago de los incentivos de igual forma, en la actualidad los incentivos se dan por el cumplimiento de metas en equipo, ya que si el equipo no llega a la meta no hay pago de incentivos por lo cual de manera indirecta inducen al trabajo en equipo.

Cambio organizacional. Los cambios estructurales en el sector Banca múltiple de la región Junín no son habituales en cuanto los indicadores de gestión y rendimiento son constantes y crecientes, los cambios abruptos suelen darse cuando existe falta grave por parte de los colaboradores o no cumplimiento de los indicadores. Además, suele darse los cambios organizaciones cuando hay una compra de marca o fusión entre entidades Bancarias.

Moral. En el sector Banca múltiple de la región Junín se tiene presente los cogidos de ética y moral en los colaboradores que prestan el servicio, este aspecto ha sido reforzado

desde su la alta dirección después de los últimos sucesos de fraudes nacionales e internacional.

Coordinación. La capacidad de ordenar e integrar las actividades de los colaboradores, por departamentos independientes a efectos de perseguir las metas instruidas por la alta dirección. Las coordinaciones son fluidas y a todo nivel pues la Banca múltiple desarrollo muy bien sus sistemas de comunicaciones interna entre sus colaboradores.

Entrevistas. El sector Banca múltiple de la región Junín, las entrevistas de personal se dan de manera virtual con el área encargada de recursos humanos, para en una última etapa ser entrevistados por los responsables o gerentes de agencias para la determinación de la misma.

Control. La Banca múltiple cuenta con Herramientas de gestión orientadas a la prevención y al seguimiento del portafolio, dichas herramientas se encuentran automatizadas, son responsables del seguimiento y control los gestores, ejecutivos, sectoristas de cada agencia asignada. Es importante mencionar que la Banca múltiple cuenta con gestión de administración de calidad de atención al cliente y manejo de carteras.

4.1.2 Marketing y ventas (M)

En este segundo rubro que debe cubrir la auditoria interna, toma herramientas de exploración medición para conocer y satisfacer las necesidades de los clientes de la Banca múltiple de región Junín. Para ello se tomó las diferentes variables como: Análisis los consumidos, los tipos de producto y servicios, definición de precios, distribución, participación y segmentación de mercado y el análisis de oportunidades. Costos, beneficios y riesgos. A continuación, se menciona la clasificación de la cartera de créditos según tipo, según la Resolución S.B.S. N.º 14353 - 2009, que a continuación se detalla en la Tabla 28. Para determinar el nivel de endeudamiento en el sistema financiero se tomará en cuenta la información de los últimos seis Reportes Crediticios Consolidados (RCC) remitidos por la

Superintendencia. El último RCC a considerar es aquel que se encuentra disponible el primer día del mes en curso.

Tabla 28

Clasificación de los Tipos de Créditos según Superintendencia de Banca y Seguros

	Tipos de créditos	A quien se otorga	Nivel de ventas	Nivel de endeudamiento
NO MINORISTAS	Créditos Corporativos	Solo a Personas Jurídicas	Ventas Anuales > 200 millones	No Aplica
	Créditos a Grandes Empresas	Solo a Personas Jurídicas	Ventas Anuales > S/. 20 millones, pero < S/. 200 millones en los dos últimos años	No Aplica
	Créditos a Medianas Empresas	A Personas Jurídicas y Naturales	Ventas anuales no debe ser superior a S/. 20 millones	> S/. 300,000 en los últimos 06 meses
	Créditos a Pequeñas Empresas	A Personas Jurídicas y Naturales	No Aplica	> S/. 20,000 pero < S/. 300,000 en los últimos 06 meses
MINORISTAS	Créditos a Micro Empresas	A Personas Jurídicas y Naturales	No Aplica	Hasta S/. 20,000 en los últimos 06 meses
	Créditos de Consumo Revolvente	A Personas Naturales	No Aplica	Hasta S/. 300,000 en los últimos 06 meses
	Créditos de Consumo No – Revolvente	A Personas Naturales	No Aplica	Hasta S/. 300,000
	Créditos Hipotecarios para Vivienda	A Personas Naturales	No Aplica	No Aplica

Nota: Tomado de “Resolución Nro. 14353-2009,” por Superintendencia de Banca, Seguros y Administradoras Privadas de Fondos de Pensiones, 2009 (<http://www.sesdis.org.pe/intranet/wp-content/uploads/2016/08/Resolucion-14353-2009.pdf>).

Tomando como referencia la clasificación de créditos según la normal SBS cada Banco realiza su propia elaboración de productos Bancarios (no existe una clasificación estándar), por ejemplo: BCP Personales (TC, PLD, Hipotecario, Estudio, Vehiculares y maestrías), como se observa en la Tabla 29, la sub clasificación de tipos de créditos por cada Banco, se presenta los productos de su portafolio de pasivos de los principales Bancos de la región Junín. En la Tabla 30 se muestra los precios según tarifario del BCP como referencia del sector Bancario a nivel nacional.

Tabla 29

Productos de la Banca Múltiple, por Tipo de Crédito

	BCP	BBVA	SCOTIABANK	INTERBANK	MI BANCO
Créditos corporativos	Factoring Stand By Líneas de Forward Línea de sobregiro. Leasing Créditos Promotor	Factoring Stand By Líneas de Forward Línea de sobregiro. Leasing Créditos Promotor	Factoring Stand By Líneas de Forward Línea de sobregiro. leasing Créditos Promotor	Factoring Stand By Líneas de Forward Línea de sobregiro. leasing Créditos Promotor	
Crédito grandes empresas	Créditos de comercio internacional Factoring Stand By Líneas de Forward Carta Fianzas	Créditos de comercio internacional Factoring Stand By Líneas de Forward Carta Fianzas	Créditos de comercio internacional Factoring Stand By Líneas de Forward Carta Fianzas	Créditos de comercio internacional Factoring Stand By Líneas de Forward Carta Fianzas	
Créditos a medianas empresas	Créditos para capital de trabajo Créditos Promotor Carta Fianzas Pagarés Comercial a largo plazo Carta Fianzas	Créditos para capital de trabajo Créditos Promotor Carta Fianzas Pagarés Comercial a largo plazo Carta Fianzas	Créditos para capital de trabajo Créditos Promotor Carta Fianzas Pagarés Comercial a largo plazo Carta Fianzas	Créditos para capital de trabajo Créditos Promotor Carta Fianzas Pagarés Comercial a largo plazo Carta Fianzas	Mercados y galerías
Créditos a pequeñas empresas	Créditos para capital de trabajo Línea de Créditos	Créditos para capital de trabajo Línea de Créditos	Créditos para capital de trabajo Línea de Créditos	Créditos para capital de trabajo Línea de Créditos	Capital de trabajo Activo fijo Locales comerciales Líneas de crédito
Créditos a Microempresas	Tarjeta Solución Crédito para capital de trabajo Crédito para Activo Fijo Carta Fianzas	Tarjeta Capital de Trabajo Crédito para capital de trabajo Crédito para Activo Fijo Carta Fianzas	Tarjeta Capital de Trabajo Crédito para capital de trabajo Crédito para Activo Fijo Carta Fianzas	Tarjeta Capital de Trabajo Crédito para capital de trabajo Créditos para Activo Fijo Carta Fianzas	Línea de crédito rural Línea de crédito preferencial Agropecuarios Grupo solidario
Créditos de consumo revolventes	Tarjetas de crédito Préstamo libre disponibilidad	Tarjetas de crédito Préstamo libre disponibilidad	Tarjetas de crédito Préstamo libre disponibilidad	Tarjetas de crédito Préstamo libre disponibilidad	
Créditos de consumo no revolventes	préstamos para estudios Vehiculares Créditos personales	préstamos para estudios Vehiculares Créditos personales	préstamos para estudios Vehiculares Créditos personales	préstamos para estudios Vehiculares Créditos personales	Crédito Mujer Consumo Personal.
Créditos Hipotecarios para Viviendas	Hipotecario para vivienda Techo propio	Hipotecario para vivienda Techo propio	Hipotecario para vivienda Techo propio	Hipotecario para vivienda Techo propio	Vivienda

Nota. Tomado de “Información Estadística de Banca Múltiple” por la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP, 2017 (<http://www.sbs.gob.pe/app/stats/EstadisticaBoletinEstadistico.asp?p=1>).



Tabla 30

Tarifas por Productos Bancarios

		<i>Referenciales del BCP</i>
1. Cuentas de ahorro		TEA (%)
1.1 Cuenta Premio (Ex Cuenta Cero)		
1.1.1 De 0 a S/ 900	0.12	
1.1.2 De S/ 900.01 a S/ 50,000	0.50	
1.1.3 De S/ 50,000.01 a más	1	
1.2 Cuenta Activa (Ex Cuenta Libre)		0.12
1.3 Clásica Persona Jurídica		
1.3.1 Más de S/ 5,000	0.25	
1.4 Cuenta Sueldo BCP		0.12
1.5 Primera Cuenta BCP		0.12
1.6 Ahorro Techo Propio		0.12
2. Depósito a plazo		TEA (%)
2.1 De 30 días	1	
2.2 De 60 días	1.20	
2.3 De 90 días	1.50	
2.4 De 180 días	1.75	
2.5 De 360 días	2.25	
2.6 Más de 360 días (Montos mayores a S/ 10,000)	2.75	
3. Depósito CTS		TEA (%)
3.1 Hasta S/ 20,000	1	
3.2 De S/ 20,000.01 a S/ 50,000	1.75	
3.3 De S/ 50,000.01 a S/ 100,000	2	
3.4 Más de S/ 100,000	2.50	

Nota. Tomado de “Tasas y tarifas BCP” por el Banco Central de Reservas del Perú, 2017 (<https://ww3.viabcp.com/tasasytarifas/TasasDetalle.aspx?ATAS=3&O=005&PCTAS=#>).

Servicios Bancarios por Internet. El sector Bancario a nivel nacional tiene presencia en Internet. Los medios electrónicos han permitido hacer la vida más fácil de los clientes del sector Bancario para operaciones no complejas, aunque en región Junín con menor porcentaje por la desconfianza y la inseguridad informática. Las entidades Bancarias vienen haciendo un gran esfuerzo por inducir a sus clientes al uso de las tecnologías para operaciones típicas y comunes, además para realizar la oferta y venta de sus productos, también las grandes corporaciones empiezan a orientar sus negocios en Internet. Sin

embargo, una cosa es crear una presencia en la Web y otra totalmente diferente, asegurar que estos Clientes que frecuentan esa página continúen regresando, esa es la verdadera prueba de lealtad del consumidor en Internet.

Desde hace varios años, los Bancos empezaron a ofrecer a sus clientes la posibilidad de realizar trámites a través de los medios electrónicos y aunque esta transición se ha dado lentamente, hoy miles de usuarios optan por manejar sus cuentas a través de Internet y con la facilidad de un simple “clic”. Los nuevos canales electrónicos de la Banca vienen ayudando a la ampliación de su base de clientes y a la reducción de sus costos operativos, mencionaremos algunos medios utilizados ya por la Banca tradicional en la región Junín.

Banca Móvil. La Banca Móvil permite realizar consultas y operaciones desde el celular de cualquier operador de forma rápida y segura. Además, usando Banca Móvil podrás ubicar nuestros puntos de atención. La Banca Móvil permite realizar las siguientes operaciones: Consultar saldos y movimientos, transferir dinero entre cuentas (propias y de terceros), pagar Tarjetas de Crédito (propias y de terceros), pagar servicios (Luz, Agua, cable, universidades, clubs, etc.), recargar celulares de cualquier operador, realizar adelantos de sueldo, disponer de efectivo desde una tarjeta de crédito y más.

Banca por teléfono. Permite realizar consultas y operaciones en cualquier momento y desde cualquier lugar marcando un número asignado. Para ingresar a Banca por teléfono solicitan tu número de documento de identidad. La Banca telefónica cuenta con línea gratuita en todas las entidades Bancarias a nivel nacional. La Banca por Teléfono permite realizar distintas operaciones como consultar movimientos, saldos, transferir dinero entre tus cuentas, bloquear y anular tarjetas de créditos y débito, entre otros.

Agentes. Los Agentes son establecimientos afiliados (fuera de los lugares físicos de los Bancos), como bodegas, farmacias, ferreterías, librerías, entre otros; a través de los cuales se puede realizar operaciones Bancarias con total comodidad. Los tipos de operaciones que se

pueden realizar a través del Agente son los siguientes: adelanto de sueldo, pagos de servicios, envío y cobro de giros nacionales, cobro de remesas, retiros y depósitos, transferencias entre cuentas, pago de tarjeta de crédito, pago de préstamos, disposición de efectivos de tarjetas de crédito, recargas de celulares, consulta de saldos y movimientos, cambio de clave. Las operaciones que se realizan en estos agentes son ciertamente limitados en saldos y número de operaciones.

La inversión de las entidades Bancarias en incrementar los canales de atención ha ido creciendo sostenidamente en el Perú en los últimos años, tanto en oficinas, cajeros automáticos, cajeros corresponsales, Banca celular, Banca por Internet, plataformas a manera de aplicativos móviles, entre otros. La presencia física de los Bancos como puntos de ventas en la región Junín ha venido incrementándose de manera razonable, según la SBS se tiene el siguiente número de agencias por cada entidad Bancaria.

Tabla 31

Distribución de Agencias en la Región Junín

Empresas	2013	2014	2015	2016	*abril 2017
B. Continental	8	10	10	9	9
B. de Comercio	-	-	-	-	-
B. de Crédito del Perú	13	14	15	15	15
B. Financiero	3	3	3	3	3
B. Interamericano de Finanzas	2	2	2	2	2
Scotiabank Perú	3	4	4	6	6
Citibank	-	-	-	-	-
Interbank	5	5	4	5	5
MiBanco	6	6	11	11	11
B. GNB	-	-	-	-	-
B. Falabella Perú	-	-	1	2	2
B. Santander Perú	-	-	-	-	-
B. Ripley	1	1	1	2	2
B. Azteca Perú	2	2	2	2	2
B. Cencosud	-	-	-	-	-
B. ICBC	1	-	-	-	-
Total Banca múltiple	44	47	53	57	57

Nota: Tomado de "Carpeta de información del sistema financiero - Anexo N° 10: Depósitos, Colocaciones y Personal por Oficina - abril 2017," por SBS, 2017b (https://www.sbs.gob.pe/app/stats_net/stats/EstadisticaBoletinEstadistico.aspx?p=14#).

Se aprecia en la Tabla 32 que desde el 2013 al 2016 hubo un incremento de 13 agencias en total en la región Junín, esto con la finalidad de acceder al público según la SBS abril 2017. La Banca múltiple además cuenta con los cajeros automáticos como puntos de atención de sus servicios a sus clientes, en la región Junín (ver Tabla 32).

Tabla 32

Cajeros Automáticos por Empresa Bancaria – Junín, (setiembre 2016)

Empresa	Cajeros Automáticos
BanBif	62
Banco Continental	45
Banco de Crédito	46
Banco Falabella	110
Banco Financiero	2
Interbank	56
MiBanco	46
Scotiabank Perú	20
TOTAL	387

Nota. Tomado de “Carpeta de información del sistema financiero - Anexo N° 10: Depósitos, Colocaciones y Personal por Oficina - abril 2017,” por la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP, 2017b (https://www.sbs.gob.pe/app/stats_net/stats/EstadisticaBoletinEstadistico.aspx?p=14#).

*Puntos de atención que funcionan en establecimientos diferentes a los de la empresa del sistema financiero.

La Banca múltiple para complementar sus puntos de atención a sus clientes cuenta con cajeros corresponsables quienes son aliados estratégicos los cuales permiten mejorar sus costos operativos, en la región Junín mantiene importante presencia (ver Tabla 33). El ritmo imparable de avance de las telecomunicaciones y de las tecnologías de la información ha motivado que los Bancos hayan dado el salto a la Internet en busca de nuevos canales de atención para llegar hasta sus clientes con nuevos servicios Bancarios mejorados y personalizados. La apuesta de las distintas entidades Bancarias ha sido muy extensa, ofreciendo a los usuarios un amplio espectro de posibilidades en cuanto a la oferta de productos y servicios financieros que pueden esperarse en el panorama Bancario. Las

posibilidades que brindan las innovaciones tecnológicas en telecomunicaciones y gestión de la información son ilimitadas: desde la consulta de saldos y movimientos de la cuenta corriente personal mediante una pantalla interactiva, pasando por la realización de transferencias y otras operaciones a través de un teléfono celular con la última tecnología o la compra-venta de valores y acciones con la colaboración de agentes financieros software a través de Internet a precios muy ventajosos. El límite tan sólo viene impuesto por la imaginación de los proveedores de contenidos y servicios.

Tabla 33

Cajeros Corresponsales por Empresa Bancaria – Junín, (Setiembre 2016)

Empresa	Cajeros Corresponsales*
BanBif	186
Banco Cencosud	10
Banco Continental	392
Banco de Crédito	210
Banco Falabella	46
Banco Financiero	188
Banco Ripley	268
Interbank	109
MiBanco	210
Scotiabank Perú	347
TOTAL	1966

Nota. Tomado de “Carpeta de información del sistema financiero - Anexo N° 10: Depósitos, Colocaciones y Personal por Oficina - abril 2017,” por la Superintendencia de Banca Seguros y AFP, 2017b (https://www.sbs.gob.pe/app/stats_net/stats/EstadisticaBoletinEstadistico.aspx?p=14#).

*Puntos de atención que funcionan en establecimientos diferentes a los de la empresa del sistema financiero.

4.1.3 Operaciones y logística. Infraestructura (O)

La actividad que realiza la Banca Múltiple radica en la captación de recursos para su posterior colocación al público mediante la intermediación financiera, lo cual se realiza a través de las operaciones activas y pasivas. Es debido a ello que las operaciones Bancarias tienen una posición vital dentro del Sistema Financiero. La actividad operativa que realiza la

Banca múltiple cuenta con procedimientos, estándares, normas y controles por lo cual se puede definir que la Banca múltiple se encuentra automatizada en todos sus procesos operativos; esto a diferencia de algunas CMAC's, CRAC's, Edpymes, entidades no supervisada y el mercado informal; las cuales se encuentran aún en vías de la automatización. Esta forma automatizada de la realización de sus operaciones representa una fortaleza frente a sus demás competidores; debido a la rapidez y control que tienen.

Dentro de la Banca Múltiple existen procesos en las diferentes operaciones ya sea en el otorgamiento de créditos, aperturas de ahorros, recuperación de créditos y otros. En la Banca múltiple existe un proceso para el otorgamiento de crédito, estas pueden depender de las políticas, reglamentos y manuales que tiene cada Banco, pero estas consideramos que son las más importantes:

Promoción: Es una de las funciones fundamentales para el otorgamiento del crédito, es el primer contacto con el cliente se realiza mediante la visita del funcionario al cliente y/o mediante la visita del cliente a la entidad Bancaria.

Evaluación: El funcionario de la Banca revisa la situación crediticia del cliente en el sistema financiero. Se solicitan requisitos que exigen las entidades financieras como, por ejemplo: La antigüedad del negocio, recibo de servicios, testimonio, documentación del negocio, entre otros. El otorgamiento de crédito está determinado en la capacidad de pago y definida en el flujo de ingresos, antecedentes crediticios, patrimonio, así como clasificaciones crediticias asignadas por otras empresas que brindan el servicio al sistema financiero. Para la evaluación económica el sectorista visita el negocio y el domicilio fiscal de las personas relacionadas al negocio, en base a la información obtenida y documentación entregada por el cliente, el sectorista analiza los EEFF y finalmente dicha evaluación pasan por una etapa de comité de créditos.

Aprobación: El crédito aprobado en comité deberá ser refrendado por el nivel correspondiente, el sectorista brinda la información al cliente sobre la aprobación del crédito, cuidando que dicha información sea clara oportuna y transparente.

Desembolso: El cliente procede a firmar los pagarés y contratos, previamente el jefe de operaciones solicita y realiza la verificación de los documentos de identidad, el jefe de operaciones es el encargado y responsable de informar sobre las condiciones de aprobación y conformidad de los formatos que debe de contener el expediente de créditos, además de informar y entregar al cliente los documentos del desembolso: Cronograma de pagos donde consigna el TEA y TCEA, posteriormente el jefe de operaciones desembolsa la operación a una cuenta asociada al cliente, donde el cliente puede hacer uso de sus fondos.

Seguimiento y Control: Aquí el funcionario verifica si el cliente cumplió con el plan de inversión solicitado por el cliente.

De esta manera el sector Banca múltiple realiza sus operaciones descentralizadas en la región Junín.

4.1.4 Finanzas y contabilidad (F)

“El área de finanzas es la responsable de obtener los recursos económicos necesarios en el momento oportuno, así como los otros recursos en la cantidad, calidad, y el costo requeridos para que la organización pueda operar de manera sostenida” (D’Alessio, 2015, p. 173). La Banca múltiple es uno de los sectores que mantienen indicadores atractivos para los inversionistas, estando entre los negocios con mejor respaldo a nivel nacional e internacional. Comenzaremos análisis indicadores que el área de finanzas y contabilidad considerarán fundamentales ante los usuarios internos y externos: (a) Rentabilidad, (b) Liquidez, (c) Solvencia, y (d) Calidad de Activos.

Rentabilidad. Para cuantificar la rentabilidad, la eficacia demostrada por el retorno de las ventas (colocaciones directas e indirectas), así como la inversión, se tomó las siguientes

ratios: Utilidad Neta Anualizada/Patrimonio Promedio y Utilidad Neta Anualizada/Activo Promedio. De acuerdo a la SBS en el reporte de mayo 2017 se obtuvieron los siguientes promedios 18.95% y 2.03% respectivamente según el Boletín Estadístico de Banca Múltiple, de SBS, 2017 (ver Tabla 34).

Tabla 34

Indicadores Financieros por Empresa Bancaria - Rentabilidad

	Al 31 de mayo de 2017 (en porcentaje)					
	BBV A	BCP	Scotiabank	Interbank	Mi Banco	Total Banca Múltiple
RENTABILIDAD						
Utilidad Neta Anualizada / Patrimonio Promedio	20.23	22.12	16.66	21.25	23.40	18.95
Utilidad Neta Anualizada / Activo Promedio	1.76	2.40	2.13	2.09	2.92	2.03

Nota: Tomado de “Boletín Estadístico de Banca Múltiple,” por Superintendencia de Banca Seguros y AFP, 2017c: (https://www.sbs.gob.pe/app/stats_net/stats/EstadisticaBoletinEstadistico.aspx?p=1).

Liquidez. “La liquidez es la capacidad de la Organización para satisfacer sus obligaciones de corto plazo” (D’Alessio, 2015, p. 175). Para cuantificar el ratio de liquidez del sector Banca múltiple Nacional utilizamos el Ratio de Liquidez (Activos Líquidos/ Pasivos de Corto Plazo en moneda Nacional) que asciende a 32.30% y en moneda extranjera 42.70%. Donde tres de los cuatro principales Bancos analizados están por debajo del promedio del sector (SBS, 2017c) (ver Tabla 35).

Tabla 35

Indicadores Financieros por Empresa Bancaria - Liquidez

	Al 31 de mayo de 2017 (en porcentaje)					
	BBVA	BCP	Scotiabank	Interbank	Mi Banco	Total, Banca Múltiple
LIQUIDEZ						
Ratio de Liquidez MN (Promedio de saldos del mes)	36.08	39.98	18.85	26.70	33.31	32.30
Ratio de Liquidez ME (Promedio de saldos del mes)	40.82	36.81	37.40	57.83	44.71	42.70

Nota: Tomado de “Boletín Estadístico de Banca Múltiple,” por la Superintendencia de Banca Seguros y AFP, 2017c: (https://www.sbs.gob.pe/app/stats_net/stats/EstadisticaBoletinEstadistico.aspx?p=1#).

Solvencia. Para cuantificar el ratio de solvencia ya que este ratio mide la capacidad de una empresa de hacer frente al pago de sus deudas. Por lo tanto, si una empresa tuviese que pagar todas sus deudas en un momento dado o en el caso de las entidades Bancarias devolver el dinero a sus acreedores y ahorristas, determina si tendría activos para hacer frente a esos pagos. El ratio que estamos aplicando para el sector Banca múltiple Nacional es Pasivo Total/Capital Social y Reservas, a marzo de 2017 es de 15.78 (SBS, 2017c) (ver Tabla 36).

Tabla 36

Indicadores Financieros por Empresa Bancaria al 31 de Diciembre - Solvencia

	Al 31 de mayo de 2017 (en porcentaje)					
	BBVA	BCP	Scotiabank	Interbank	Mi Banco	Total, Banca Múltiple
SOLVENCIA						
Ratio de Capital Global (al 31/03/2017)	14.98	16.73	14.13	17.1	16.45	15.78
Pasivo Total / Capital Social y Reservas (Nº de veces)	12.06	9.23	7.95	9.8	8.94	9.31

Nota: Tomado de “Boletín Estadístico de Banca Múltiple,” por la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP, 2017c (https://www.sbs.gob.pe/app/stats_net/stats/EstadisticaBoletinEstadistico.aspx?p=1#).

Calidad de Activos. La cuestión principal con respecto a la calidad de los activos de los Bancos es la capacidad de los prestatarios para dar servicio y reembolsar los préstamos. Los problemas con la calidad de los activos de los Bancos son muy a menudo un elemento clave en el incumplimiento de éstos, con pérdidas demasiado grandes para ser absorbidas por el capital (Ware, 1996). Para cuantificar el indicador de calidad de activos el ratio que se tomará es Cartera Atrasada/Créditos Directos dando como resultado 3,24 en moneda nacional y 2.94 en moneda extranjera. Este indicador demuestra que el ratio en moneda extranjera se encuentra ligeramente por debajo del de moneda nacional. La ratio no menos importante es el de Provisiones/Cartera atrasada que nos da 150.79 para todo el sector Banca múltiple nacional, lo cual indica que a través de las provisiones se puede cubrir con facilidad la cartera

atrasada. De los cuales tres de los cinco Bancos analizados se encuentran por encima del promedio de la Banca y sólo uno se encuentra por debajo (SBS, 2017c). En la Tabla 37 se muestra este ratio del último año de los ratios antes mencionados, información obtenida de la SBS en su reporte de mayo de 2017.

Tabla 37

Indicadores Financieros por Empresa Bancaria – Calidad de Activos

Al 31 de Mayo de 2017 (en porcentaje)						
	BBVA	BCP	Scotiabank	Interbank	Mi Banco	Total Banca Múltiple
CALIDAD DE ACTIVOS						
Créditos Atrasados MN (criterio SBS)* / Créditos Directos MN	2.78	3.62	3.13	2.91	4.43	3.24
Créditos Atrasados ME (criterio SBS)* / Créditos Directos ME	3.71	1.85	3.54	2.73	19.55	2.94
Provisiones / Créditos Atrasados	164.24	147.88	129.99	167.95	169.8	150.79

Nota: Tomado de “Boletín Estadístico de Banca Múltiple,” por la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP, 2017c (https://www.sbs.gob.pe/app/stats_net/stats/EstadisticaBoletinEstadistico.aspx?p=1#).

Ingresos financieros / ingresos totales. En el presente ratio total del sector Banca múltiple peruano es de 83.78. Esto quiere decir que el 83.78% de los ingresos totales de las instituciones Bancarias a nivel nacional están asociadas a las tasas de interés que cobran. Si se hace el análisis por entidad Bancaria se encontrarán uno de las cinco entidades Bancarias analizadas que se encuentra por debajo de este ratio, lo que indica que su dependencia de otros ingresos es más alta. En el otro extremo existe una entidad Bancaria donde el ratio se encuentra por encima del promedio de toda la Banca. Ello da una idea sobre el impacto de la nueva reglamentación a la que se hizo referencia líneas arriba, la misma que tiene que ver con eliminación de cobro de distinto tipo de comisiones (SBS, 2017c) (ver Tabla 38).

Tabla 38

Indicadores Financieros por Empresa Bancaria

Al 31 de Mayo de 2017 (en porcentaje)						
	BBVA	BCP	Scotiabank	Interbank	Mi Banco	Total Banca Múltiple
EFICIENCIA Y GESTIÓN						
Ingresos Financieros / Ingresos Totales	82.81	79.04	83.94	86.29	96.7	83.78
Ingresos Financieros Anualizados / Activo Productivo Promedio	7.1	8.5	7.84	10.73	20.71	9

Nota. Tomado de “Boletín Estadístico de Banca Múltiple,” por la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP, 2017c (https://www.sbs.gob.pe/app/stats_net/stats/EstadisticaBoletinEstadistico.aspx?p=1#).

Gastos de operación / margen financiero total. En este indicador el promedio del sector Banca múltiple peruano es 42.27, lo cual indica que para obtener el total del margen financiero el 42.27% son los gastos operativos de dicho sector. Los cuatro principales Bancos están por debajo del promedio de todo el sector, este indicador da a conocer que se viene gestionando adecuadamente los gastos operativos en cada institución Bancaria analizada (SBS, 2017c).

Tabla 39

Indicadores Financieros por Empresa Bancaria

Al 31 de Mayo de 2017 (en porcentaje)						
	BBVA	BCP	Scotiabank	Interbank	Mi Banco	Total Banca Múltiple
EFICIENCIA Y GESTIÓN						
Gastos de Administración Anualizados / Activo Productivo Promedio	2.05	2.82	2.47	3.46	8.46	3.12
Gastos de Operación / Margen Financiero Total	38.17	37.96	36.99	42.89	53.97	42.27

Nota. Tomado de “Boletín Estadístico de Banca Múltiple,” por la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP, 2017c: (www.sbs.gob.pe/app/stats_net/stats/EstadisticaBoletinEstadistico.aspx?p=1#).

4.1.5 Recursos humanos (H)

En el presente rubro se realizará el análisis respecto a la importancia del factor humano en interacción con la Banca múltiple, en el cual se involucra aspectos como la cultura y el clima de la organización, este análisis debe realizarse ya que como indican diferentes autores, el recurso humano es el activo más importante de toda la organización que moviliza a los recursos tangibles e intangibles, dando vida al ciclo operativo de la organización. En tanto es el recurso menos predecible y de mayor volatilidad, pues impacta en la motivación y en la relación de grupo al interior de la organización. Respecto a la fuerza laboral que la Banca múltiple demanda para el desarrollo de sus actividades en la actualidad, de acuerdo al informe del Banco Central de Reserva entre el 2017 y el 2016 se muestra un ligero descenso del 2% pasando de 61480 en el 2016 a 61293 en el 2017 las personas; teniendo un decrecimiento en todas las áreas a excepción de funcionarios (ver Tabla 40).

El sector Bancario dentro de la Región Junín posee estrategias definidas en cuanto a seleccionar, capacitar y desarrollar una línea de carrera para sus empleados en las diferentes áreas y categorías. Esto se demuestra por las múltiples capacitaciones técnicas que afirman a ver recibido los trabajadores de las principales Bancas de la región; por ejemplo, en la red de agencias revisen curso como ventas, cobranzas, riesgo operacional, Basilea, lavado de activos, riesgos de mercado. Además, hay que tener en cuenta que del 100 % de estas capacitaciones más del 70% se realizan de forma virtual o mediante video conferencia, lo cual genera una reducción en la huella de carbono y una disminución de costos de capacitación.

El sector Banca múltiple a nivel nacional es conocido como un excelente lugar para trabajar en cuanto respecta a la generación de líneas de carrera, capacitaciones constantes, beneficios para sus colaboradores y recompensas económicas, sin embargo de acuerdo a levantamiento de información encontramos que los empleados sienten falta de valoración, los

Bancos están priorizando reforzar las habilidades y técnicas de ventas, así como el buen trato al cliente, sin embargo están descuidando la motivación intrínseca. La fuerza laboral debe estar no solo capacitado si no también motivado y con ello comprometido de lo contrario a la larga podría generar ineficiencias laborales y por consiguiente pérdidas económicas a la organización.

La Banca múltiple al ser monitoreada y con operaciones centralizadas en la ciudad de Lima, cuenta con puestos claramente identificados en la región Junín pues él personas que mantiene en sus agencias son personas dedicado al área comercial, riesgos, recuperaciones y operaciones transaccionales.



Tabla 40

Personal según Categoría Laboral por Empresa Bancaria (Número de Personas)

Empresas	2016	2017	2016	2017	2016	2017	2016	2017
	Gerentes	Gerentes	Funcionarios	Funcionarios	Empleados	Empleados	Otros	Otros
B. Continental	448	411	3530	3603	1592	1525	137	155
B. de Comercio	6	5	289	286	343	351	37	46
B. de Crédito del Perú	439	453	4526	4611	11645	11334	3722	4098
B. Financiero	21	19	139	135	1586	1559	56	55
BanBif	17	20	132	160	1179	1190	56	55
Scotiabank Perú	246	247	1832	1903	3552	3418	213	192
Citibank	140	138	77	75	48	46	144	145
Interbank	57	54	2757	2794	4204	4039	81	77
Mi Banco	32	33	801	803	9369	9378	60	69
Banco GNB	18	17	206	203	341	346	0	1
B. Falabela Perú	10	9	136	134	2312	2216	13	15
B. Santander Perú	13	13	24	24	50	57	0	0
B. Ripley	10	11	75	39	1574	1614	0	0
B. Azteca Perú	243	252	8	6	2055	1960	0	0
B. Censocud	10	9	14	15	801	818	4	2
B. ICBC	4	4	12	12	33	33	1	1
Total, Banca Múltiple	1714	1695	14558	14803	40684	39884	4524	4911

Nota. Tomado de “Carpeta de información del sistema financiero - Anexo N° 10: Depósitos, Colocaciones y Personal por Oficina - abril 2017,” por la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP, 2017b (https://www.sbs.gob.pe/app/stats_net/stats/EstadisticaBoletinEstadistico.aspx?p=14#).

Como se observa en la Figura 35 la estructura organizacional de una agencia modelo en la ciudad de Huancayo, sin embargo, no se toma en consideración las áreas de riesgos y recuperaciones pues ello depende directamente de su sede central y se encuentran dentro de su organigrama general. En cuanto a la cultura organización no existe una identificación fuerte con sus entidades donde laboran, pues si se trata de cambiar de lugar de trabajo el motivador principal sigue siendo el tema remunerativo.

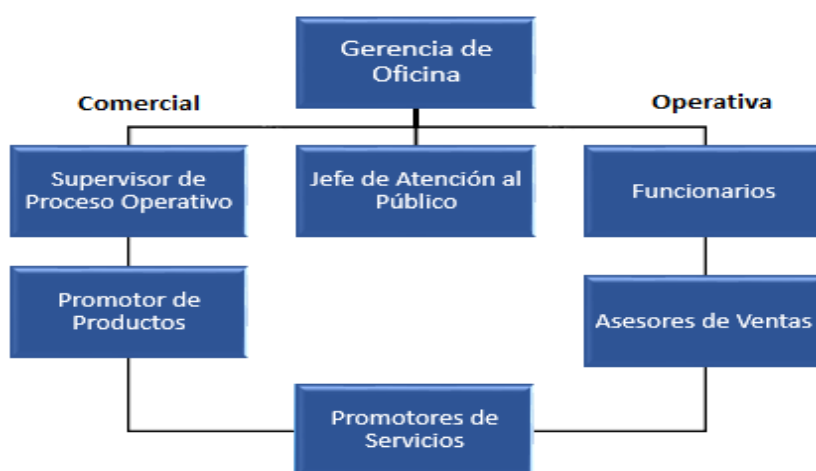


Figura 35. Organigrama de oficina bancaria BCP Junín.
Adaptado de *Organigrama*, por Banco de Crédito del Perú, 2016.

4.1.6 Sistemas de información y comunicaciones (I)

Los sistemas de información y comunicación para la Banca múltiple brindan el soporte para: La toma de decisiones gerenciales, la ejecución de los procesos Bancarios, el seguimiento de las metas en cada área, asignación de recursos financieros a sus agencias descentralizadas y en la integración con sus clientes internos y externos. Estos soportes ayudan reducir tiempo y costo. Los sistemas de información y comunicación del sector de Banca múltiple de la región Junín son los mismos que se utilizan a nivel nacional, estos se dividen es plataforma de comunicación interna con sus colaboradores y proveedores; los servicios financieros digitales, plataformas de comunicación para los clientes de manera telefónica y virtual, entre otros.

Las plataformas informáticas que cuentan los Bancos ayudan a llegar a los clientes

con información transparente y en tiempo real a través de sus páginas web y sus aplicativos móviles. Es importante mencionar que la Banca múltiple cuenta con sistemas operativos potentes que mantienen información en tiempo real, el cual es consolidado y enviado para la alta gerencia de tal forma que puedan tomar decisiones en el menor tiempo posible.

Esta es una clara fortaleza que se implementó por llegar a un mayor número de la población en todo el territorio nacional, sin embargo de acuerdo a una publicación en Gestión (2015) de la encuesta realizada en conjunto por B2B International y Kaspersky Lab (“Global IT Security Risk 2014 – Online Financial Fraud Prevention” mencionan que cerca del 41% de las compañías financieras y el 48% de las operaciones de comercio electrónico perdieron información financiera debido a la delincuencia informática y afirma que el 80% de los clientes pierde la confianza en su institución financiera después de un incidente informático (“El 80% pierde la confianza en su Banco, 2015).

4.1.7 Tecnología e investigación y desarrollo (T)

La tecnología está cambiando sustancialmente la manera en la se vive, trabaja y relaciona, los robots y drones son cada vez más populares. Los sistemas de pago digitales empiezan a desarrollarse rápidamente, especialmente en los países en desarrollo, un servicio simple y de bajo costo que permite a los usuarios depositar y transferir fondos a través de mensajes de texto SMS.

La tecnología efectivamente transformará los servicios financieros de una manera que no ha sucedido antes. Y esto tiene mucho que ver con el concepto de movilidad e internet los cuales se han venido transformando en los últimos años en la Banca múltiple en la diversificación de canales de atención, en los últimos años las transacciones financieras operativas se vienen trasladando a los canales alternativos móvil e internet en mayor proporción por cada año. En la Tabla 41 se observa la participación que cuenta cada uno de

los canales de atención de la Banca múltiple a nivel nacional, se consideró data nacional debido a que no existe data estadística a nivel de regiones.

Tabla 41

Saldos Total de Transacciones Monetarias por Canal de Atención 2013-2015

CANAL DE ATENCION	Año 2013		Año 2014		Año 2015	
	Número	Particip. %	Número	Particip. %	2015 - I	Particip. %
Ventanilla	283,1310,122	25.6	275,373,090	23.4	66,654,205	22.7
Cajero Automático, Monedero y Multifuncional	268,799,574	24.3	296,772,197	25.2	74,900,454	25.6
Cajero Corresponsal	211,836,497	19.1	224,442,738	19.1	53,180,503	18.1
Terminal Punto de Venta (POS)	210,415,812	19.0	225,402,639	19.2	58,934,948	20.1
Banca por Internet	49,625,895	4.5	67,819,770	5.8	18,649,378	6.4
Software Corporativo Instalado en la empresa	56,493,077	5.1	61,498,110	5.2	14,562,723	5.0
Banca Telefónica	400,358	0.0	280,884	0.0	52,200	0.0
Banca Celular	1,040,998	0.1	2,925,213	0.2	1,247,019	0.4
Otros (Otros, TV Banking, Etc.)	24,779,224	2.2	22,423,587	1.9	4,905,985	1.7
TOTAL	1,106'527,556	100	1,176'938,228	100	293'087,415	100

Nota. Tomado de “Número total de transacciones monetarias por canal de atención,” por Asociación de Bancos del Perú Gerencia de Estudios Económicos y Estadística, 2015 (http://www.google.com.pe/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=2&cad=rja&uact=8&ved=0ahUKEwjZsa2Ntu7UAhXMcj4KHYEADUQFggnMAE&url=http%3A%2F%2Fwww.asbanc.com.pe%2FConsolidados%2520Sistema%2520Financiero%2FTransacciones_Monetarias_20140331041729733.xls&usg=AFQjCNHEqg6X39p3XuwQo8gPf99E835WOQ).

La movilidad de la tecnología. Los dispositivos móviles, como smartphones y tablet, se han convertido en algo habitual. La gente ya no sólo se conecta y navega por internet desde sus ordenadores personales, sino que cada vez más lo hacen desde sus dispositivos móviles. Esto tiene profundas implicaciones sobre cómo se ofrecen y consumen los servicios financieros. La Banca múltiple ya se modernizó pues todos los Bancos cuentan con aplicativos móviles para el mejor servicio de sus clientes, con ello ayudan a bajar la afluencia sus oficinas lo cual se traduce en bajar costos.

La movilidad de los pagos. En el pasado, enviar dinero a alguien en otro país o moneda solía tardar varios días a un alto costo. Hoy en día, los servicios de pago online han hecho posible que las personas y las empresas hagan transferencias de manera segura a muy

bajo costo. Esto no sólo ha permitido que el comercio electrónico prospere, sino que también ha permitido servicios financieros transfronterizos más rápidos y eficientes, como préstamos e inversiones. Las grandes tendencias tecnológicas que están afectando y afectarán de manera más significativa el sector financiero son:

Pagos móviles y digitales. Los servicios de pago cada vez más están siendo habilitados con aplicaciones móviles y tecnología NFC. Atrás quedan los días de la torpe caja registradora.

Autenticación y biometría. La autenticación de la identidad propia es fundamental para el acceso a una variedad de servicios financieros y la realización de muchas de las transacciones financieras. Según los avances en la tecnología, se puede esperar soluciones más seguras y eficientes para la autenticación de la identidad. Es un escenario sin precedentes, lleno de cambios, innovaciones y cuestionamientos; que plantea incertidumbres, pero que sin duda es prometedor e ilusionante tanto para el sector financiero como para los ciudadanos. Es un escenario que muestra un entorno global y diverso donde la transparencia, la escucha y las ganas de mejorar parecen comenzar a ser la norma, al menos en intención.

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

Los Bancos invierten en investigación e implementación de medidas de seguridad que

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

4.2 Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI)

En la presente Matriz, se presenta las fortalezas y debilidades identificadas como parte del análisis realizado al Sector Banca Múltiple de la Región Junín.

Tabla 42

Matriz MEFI del Sector Banca Múltiple de Junín

Factores determinantes de éxito	Peso	Valor	Ponderación
Fortalezas			
1. Solvencia económica y respaldo patrimonial	0.15	4	0.60
2. Automatización en todos los principales procesos crediticios y operativos.	0.10	4	0.40
3. Servicio de plataforma virtual.	0.05	4	0.20
4. Participación de Mercado	0.10	4	0.40
5. Herramientas de inteligencia comercial.	0.10	3	0.30
6. Diversificación del portafolio.	0.10	3	0.30
7. Innovación y desarrollo – mejora continua.	0.05	3	0.15
Subtotal	0.65		2.35
Debilidades			
1. Bajo interés en programas de Educación Financiera, alineados a la región.	0.10	1	0.10
2. Incremento de morosidad en el sector Banca Múltiple de la Región Junín de 3 puntos porcentuales del 2012 al 2016.	0.10	1	0.10
3. Desarrollo de programas para impulsar la Bancarización.	0.05	2	0.10
4. Concentración de cartera en zona urbana.	0.05	2	0.10
5. Limitado conocimiento de la realidad económico – familiar de los clientes.	0.05	2	0.10
Subtotal	0.35		0.50
Total	1		2.85

Nota. La valoración de los factores clave de éxito tiene el rango desde 1 hasta 4, donde 1 = Responde mal, 2 = Responde promedio, 3 = Responde bien, 4 = Responde muy bien. Adaptado de El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia, por F. A. D'Alessio, 2015. México D. F., México: Pearson.

4.3 Conclusiones

- La administración y gerencia en la Banca múltiple de la región Junín se encuentra centralizada, los planeamientos y controles se realizan desde la matriz o sede central de cada Banco, en las agencias los administradores se encargan de cumplir las directrices.
- Los administradores o gerentes de agencias de los Bancos en la región Junín no cuentan con delegaciones crediticias de aprobación.
- En la Banca múltiple el estilo de liderazgo se caracteriza fundamentalmente por ser transaccional, ya que todo está orientado a la consecución de metas y la gerencia de cada oficina cumplen tareas operativas, encargadas por la alta dirección.
- El sector Banca múltiple de la región Junín se caracteriza por tener una orientación en motivación extrínseca y menor proporción la motivación intrínseca. Esto respaldado por las motivaciones de pago de bonos por alcance de metas, de acuerdo a las entrevistas realizadas en los principales Bancos.
- La Banca múltiple cuenta con Herramientas de gestión potentes orientadas a la vinculación clientes - productos, dichas herramientas se encuentran automatizadas.
- La Superintendencia de Banca y Seguros clasifica en ocho tipos de créditos determinados por volumen de ventas y niveles de endeudamiento, como son: Corporativos, Grandes empresas, Medianas empresas, Pequeñas empresas, Microempresas, Consumo Revolvente, Consumo No Revolvente y Créditos Hipotecarios para Vivienda.
- En los últimos años los Bancos empezaron a ofrecer a sus clientes la posibilidad de realizar trámites a través de los medios electrónicos y aunque esta transición se ha dado lentamente, hoy miles de usuarios optan por manejar sus cuentas a través de Internet y con la facilidad de un simple “clic”.

- La Banca Móvil permite realizar las siguientes operaciones: Consultar tus saldos y movimientos, transferir dinero entre cuentas (propias y de terceros), pagar Tarjetas de Crédito (propias y de terceros), pagar servicios (Luz, Agua, cable, universidades, clubs, etc.), recargar celulares de cualquier operador, realizar adelantos de sueldo, disponer de efectivo desde una tarjeta de crédito y más.
- La presencia física de los Bancos como puntos de ventas en la región Junín ha venido incrementándose de manera razonable, según la SBS se tiene el siguiente número de agencias por cada entidad Bancaria. Entre los años 2013 – 2016 la Banca múltiple incremento 13 agencias en la región Junín.
- La actividad operativa que realiza la Banca múltiple cuenta con procedimientos, estándares, normas y controles por lo cual se puede definir que la Banca múltiple se encuentra automatizada en todos sus procesos operativos; esto a diferencia de algunas CMAC's, CRAC's, Edpymes, entidades no supervisada y el mercado informal.
- En la Banca múltiple existe un proceso para el otorgamiento de crédito, estas pueden depender de las políticas, reglamentos y manuales que tiene cada Banco.
- El Ratio de Liquidez (Activos Líquidos/Pasivos de Corto Plazo en moneda Nacional) que asciende a 32.30% y en moneda extranjera 42.70%. Donde tres de los cuatro principales Bancos analizados están por debajo del promedio del sector (SBS, 2017c).
- El ratio que estamos aplicando para el sector Banca múltiple Nacional es Pasivo Total/Capital Social y Reservas, a marzo de 2017 es de 15.78 (SBS, 2017c).
- Se muestra un ligero descenso del 2% pasando de 61480 en el 2016 a 61293 en el 2017 las personas; teniendo un decrecimiento en todas las áreas a excepción de funcionarios, según la SBS a mayo 2017.

- La estructura organizacional de una agencia modelo en la ciudad de Huancayo, no se considera las áreas de riesgos y recuperaciones pues ellos dependen directamente de su sede central y se encuentran dentro de su organigrama general.
- El análisis interno identificó 13 factores determinantes de éxito, siete fortalezas y cinco debilidades, y la Matriz EFI arroja un resultado de 2.85, lo cual nos indica que existe espacio para aprovechar las fortalezas y mitigar las debilidades halladas en el sector, para así lograr continuar con el liderazgo y ampliar nuestra ventaja con nuestro más cercano competidor.



Capítulo V: Intereses de la Organización y Objetivos de Largo Plazo

El objetivo de establecer los objetivos a corto plazo (OCP) y los objetivos a largo plazo (OLP) es determinar los resultados necesarios que debe tener la Banca múltiple de la región Junín, con los cuales se podrá impulsar a lograr la visión planteada. Es importante definir estos objetivos con criterio y tratando de ser lo más realista posible o de lo contrario la ejecución del plan estratégico no será alcanzable.

5.1 Intereses del Sector Banca Múltiple de la Región Junín

De acuerdo a Hartmann citado por D'Alessio (2015), los intereses organizacionales son aquellos aspectos que a una organización le interesan fundamentalmente, y que trata de alcanzarlos a cualquier costo; estos pueden ser considerados según áreas, actividades o responsabilidades asignadas a una organización.

Los intereses de la Banca múltiple dentro la macro región centro están definidos en principio por que el país obtenga una economía formal y con ello el sector financiero pueda convertirse en un sector atractivo y ágil a nivel internacional. Dentro de los intereses vitales de la Banca múltiple de la región están: (a) el incremento del número de clientes y con ello aumentar la participación mercado, (b) el aumento del porcentaje de Bancarización, (c) el incremento del número de depósitos y colocaciones para así mejorar el spread financiero, (d) educación financiera, (e) estabilidad financiera del país, (f) el control de la mora y su posterior reducción progresiva. Entre los intereses importantes se tiene: (a) la migración del uso de los medios Bancarios físicos a medios electrónicos, (b) planes de contingencia ante desastres naturales, (c) manejo de sus ecoeficiente de los recursos, (d) marco regulatorio estable, (e) innovación, tecnología e infraestructura; además el sector también posee intereses periféricos como el fortalecimiento de los canales de distribución y una mayor inclusión financiera. Por otro lado, se tiene intereses en desacelerar la expansión que viene generándose por las micro financieras ya que estas están empezando a incrementar su participación de

mercado.

5.2 Potencial de la Sector Banca Múltiple de la Región Junín

Para analizar el potencial del sector Banca Múltiple de la región Junín, la investigación se ha enfocado en siete dominios (Hartmann 1957/1983):

Demográfico. La región Junín al 2016 cuenta con 1'360,506 habitantes, de los cuales el 53% del total representa la Población Económicamente Activa (PEA), donde el 50.6% de la PEA se encuentra sub empleada y el 46.4% del PEA se encuentra adecuadamente empleada y el 3% se encuentra desempleada según INEI al 2016. La Banca múltiple se encuentra enfocada en la captación de clientes pertenecientes al 46.4% de PEA representa por las personas adecuadamente empleada, son quienes pueden sustentar ingresos para una calificación crediticia. La Bancarización en la región Junín a diciembre 2016 se encuentra en 33.6%. Este porcentaje registra el número de deudores respecto al total de la población adulta de la región Junín.

Geográfico. La Banca múltiple se encuentra presente en las provincias y distritos principales de la región Junín haciendo un número de 58 agencias, 387 cajeros automáticos, 1966 cajeros corresponsables y 1843 establecimiento con cajeros corresponsales. Se tiene presencia en todo el territorio de la región Junín por lo menos con establecimientos con cajeros corresponsables.

Económico. Dentro de las estadísticas de la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP [SBS] (2016) se puede observar el crecimiento de créditos y depósitos en la región Junín de la Banca Múltiple desde el 2012 al 2016. En los créditos hubo un crecimiento aproximado de S/ 704 millones de nuevos soles, en cuanto a los depósitos también se incrementó aproximadamente en S/ 546 millones de soles. Esto demuestra que hay un crecimiento sostenido en estos últimos años, acorde con el crecimiento económico de la región Junín.

Se observa de la Tabla 43 que las actividades que más resaltaron y movieron la

economía de la región Junín fueron en primer lugar la Extracción de Petróleo, Gas y Minería con 32%, en segundo lugar, Comercio con 11% y, en tercer lugar, Otros servicios con 16% donde se encuentra el sector financiero. Por ello podemos inferir que el sector financiero es un sector importante en el desarrollo de la económica de la región Junín.

Tabla 43

Actividades Económicas Que Aportan A La Región Junín (miles de soles)

Actividades	2015E/	%
Agricultura, Ganadería, Caza y Silvicultura	1,198,014	8
Pesca y Acuicultura	7,320	0
Extracción de Petróleo, Gas y Minerales	4,619,295	32
Manufactura	929,712	6
Electricidad, Gas y Agua	363,242	3
Construcción	969,013	7
Comercio	1,652,973	11
Transporte, Almacén., Correo y Mensajería	848,169	6
Alojamiento y Restaurantes	282,637	2
Telecom. y otros Serv. de Información	437,443	3
Administración Pública y Defensa	779,537	5
Otros servicios	2,376,680	16
Valor Agregado Bruto	14,464,035	100%

Nota. Adaptado de "Principales Indicadores Macroeconómicos," por el Instituto Nacional de Estadística e Informática 2015a (<https://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/economia/>).

Tecnológico. En el sector Banca múltiple uno de los temas más importantes son las comunicaciones y la rapidez de sus sistemas, pues las operaciones se realizan en el momento, con actualizaciones en los saldos de las cuentas de los clientes en los sistemas centrales; en este sentido es importante resaltar la necesidad de mayor desarrollo de las redes de comunicaciones e innovación tecnológica de la región. En los últimos años se viene incrementando exponencialmente el uso de la tecnología financiera, a través de los aparatos telefónicos smarphone, tablets y computadoras personales; para realizar distintas funciones como información, transacciones de pagos, transferencias de dinero, recargas de celulares, pagos de servicios básicos, compras de productos y servicios, solicitudes de créditos, entre

otros. A continuación, mostramos estadísticas de los hogares con acceso a tecnologías de información y comunicación (TIC) de la región Junín.

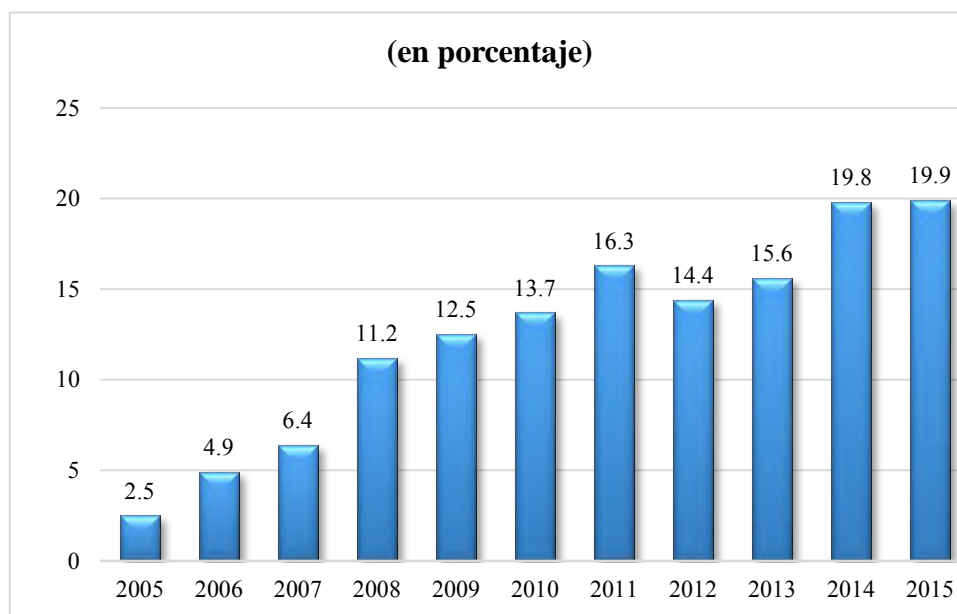


Figura 36. Hogares que acceden a televisión por cable, según ámbito geográfico, 2005-2015. Adaptado de “Tecnologías de la Información y Comunicación,” por el Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2017e (<https://www.inei.gov.pe/estadisticas/indice-tematico/tecnologias-de-la-informacion-y-telecomunicaciones/>).

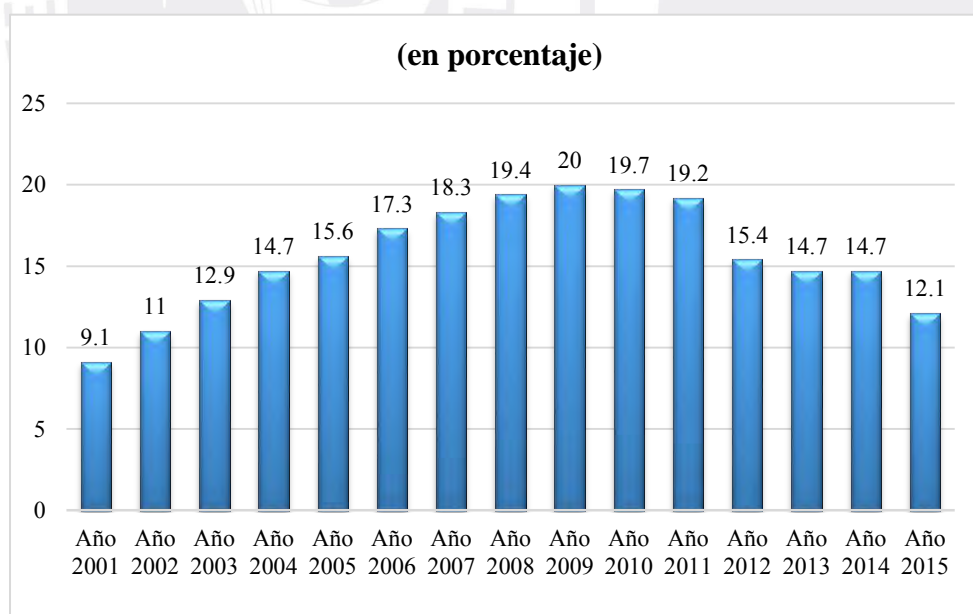


Figura 37. Hogares que tienen teléfono fijo, según ámbito geográfico, 2001-2015. Adaptado de “Tecnologías de la Información y Comunicación,” por el Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2017e (<https://www.inei.gov.pe/estadisticas/indice-tematico/tecnologias-de-la-informacion-y-telecomunicaciones/>).

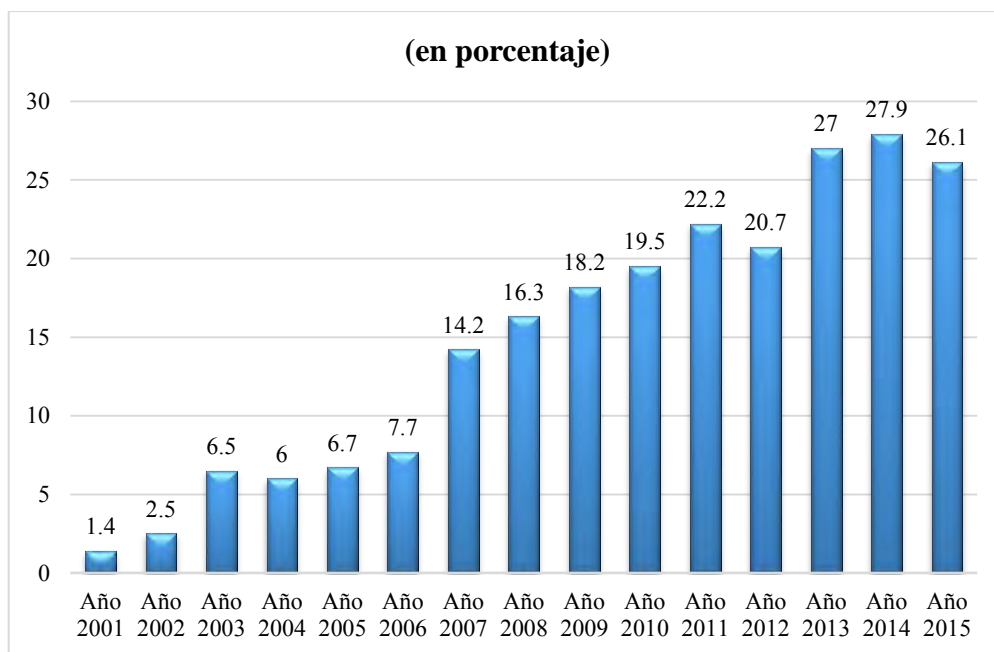


Figura 38. Hogares que tienen al menos una computadora, según ámbito geográfico, 2001-2015.

Adaptado de “Tecnologías de la Información y Comunicación,” por el Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2017e (<https://www.inei.gov.pe/estadisticas/indice-tematico/tecnologias-de-la-informacion-y-telecomunicaciones/>).

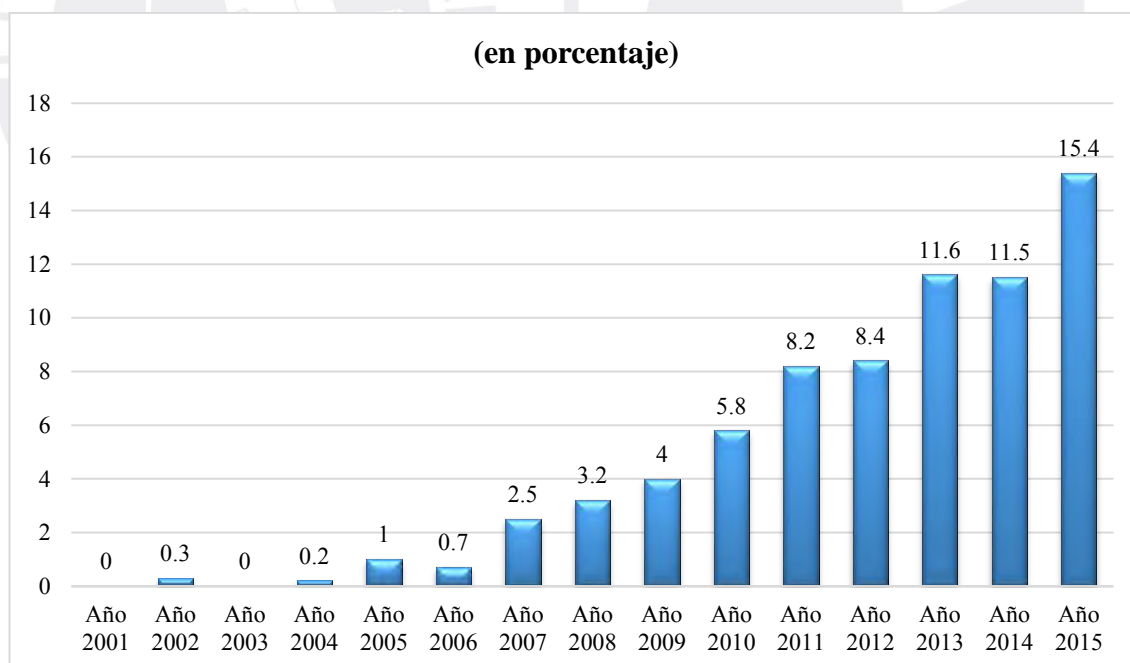


Figura 39. Hogares que acceden al servicio de internet, según ámbito geográfico, 2007-2015. Adaptado de “Tecnologías de la Información y Comunicación,” por el Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2017e (<https://www.inei.gov.pe/estadisticas/indice-tematico/tecnologias-de-la-informacion-y-telecomunicaciones/>).

Psicológico-Sociológico. En la región Junín se encuentra un tipo de persona identificada con su ciudad y región, es decir que poblador es regionalista por lo que tiene mayor preferencia y confianza por las empresas locales, en el caso del sistema financiero la preferencia que tienen es por la Caja Huancayo que a la vez cuenta con una gran participación de mercado. El sector Banca múltiple en la región Junín tiene una participación del 56% mientras que a nivel nacional su participación es del 84%, en la región Junín la participación es menor pues el poblador se considera regionalista.

Organizacional Administrativo, Las agencias Bancarias ubicadas en la Región Junín al ser descentralizadas y su función principal es la gestión comercial, cuenta con una estructura básica organizacional. Como se muestra en la Figura 40 se tiene un organigrama de una agencia Bancaria tradicional en la ciudad de Huancayo.

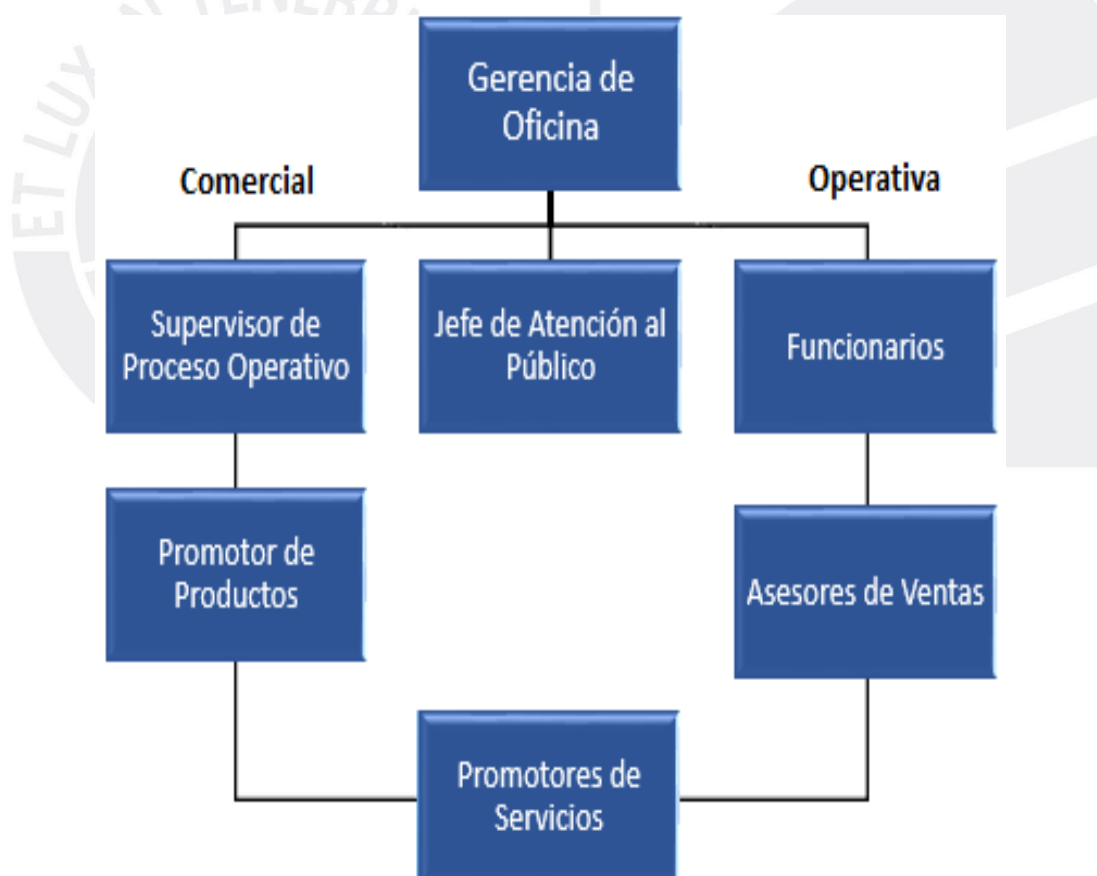


Figura 40. Organigrama de oficina bancaria BCP Junín.
Adaptado de *Organigrama*, por Banco de Crédito del Perú, 2016.

Militar. El sector Banca múltiple a través de Asociación de Bancos [Asbanc] cuenta con un convenio interinstitucional ASBANC-MINITER-PNP para el resguardo de las agencias Bancarias a nivel nacional a través de su división “Aguilar Negras”, además se cuenta con un sistema de interconexión Bancaria a las centrales de seguridad de cada Banco y a su vez cada Banco con sus agencias. Los resguardos físicos del día a día son cubiertos por empresas de vigilancia como Prosegur, Securitas, Liderman, G4S, entre otras.

Los sistemas tecnológicos de los Bancos están se encuentra resguardados por las áreas de TI de cada Banco, con soporte de empresas mundiales como IBM, Microsoft y empresas de seguridad informática como: Macfee, Norton, AVG NOD 32, Panda Security, entre otros. El sector Banca múltiple es uno de los sectores más propensos a los actos delictivos por el manejo de efectivo por ello para el traslado del mismo cuenta con el resguardo de empresas de caudales como: PROSEGUR, HERMES, SECURITAS, entre otros. Al ser un sector sensible la Banca múltiple realiza esfuerzos conjuntos para reducir las incidencias de asaltos a sus agencias.

5.3 Principios Cardinales de la Organización

Es importante analizar los principios cardinales del sector Banca Múltiple de la región Junín para desarrollar la matriz de interés organizacional.

Influencia de terceras partes. El desempeño de la economía peruana es el factor más influyente de forma positiva o negativa para el sector financiero, por otro lado, el Gobierno Regional Junín ejerce una influencia favorable a favor de la Banca Múltiple en la región, debido a que en el Plan Estratégico Institucional 2015-2017 de la Región Junín (2017) ha planteado acciones estratégicas como:

“Concluir la titulación de tierras y el saneamiento legal de los predios urbanos para facilitar el desarrollo de los mercados financieros”, “Promover la construcción de infraestructura económica: instalaciones financieras, logísticas de negocios, de

manufactura, infraestructura agrícola, pecuaria y forestal”, “Promover la expansión de los mercados financieros, especialmente de las colocaciones locales y regionales”, “Facilitar el acceso a los servicios financieros de las empresas en general”, “Mejorar la oferta turística como actividad económica competitiva incorporando buenas prácticas de servicios turísticos”, “Fortalecer la cultura exportadora con visión global y estratégica que fomente capacidades de emprendimiento y buenas prácticas comerciales”, “Promover la formalización”

Lazos pasados y presentes. En 1875 con el objetivo de afrontar la crisis económica que afrontaba el Perú, los cuatro Bancos más importantes del Perú le otorgaron un préstamo al país el cual fue respaldado por el guano y el salitre. Luego en abril de 1879 se inició la guerra del pacífico entre Perú y Chile producto de este enfrentamiento solo sobrevivieron seis instituciones Bancarias de las cuales dos pasaron a control chileno (Banco de Tacna y el Banco Mercantil Peruano).

Posteriormente de 1922 a 1928 se incrementaron fuertemente los créditos como consecuencia de la finalización de la primera guerra mundial y en 1929 se produjo una depresión económica la cual provoco la reestructuración del sistema financiero nacional. Más adelante en julio de 1967, 15 Bancos crearon la Asociación de Bancos del Perú [ASBANC] siendo su función representar a los Bancos peruanos, ejercer y promover al sistema financiero y colaborar con las autoridades.

En el año 1990 el Perú afronta una de las peores crisis económicas del país, luego de la cual el sector Banca asume el manejo de la gestión del riesgo; mejorando sus medidas para prevenir los riesgos, ser más solvente y diversificar los productos hacia los clientes. Hoy en día mucha de las operaciones de la Banca se realiza por medio del uso de internet sin necesidad que el cliente tenga que movilizarse. Producto de esta última crisis financiera una gran número de personas a creado anticuerpos con el sistema Bancario en cuanto a depositar

su dinero en este tipo de entidades, de acuerdo al área de estudios financieros del ASBANC publicada en su última edición de junio del 2017 refiere que el 11.32% de los peruanos ahorra fuera del sistema financiero; por otra parte de acuerdo a la Encuesta Nacional de Hogares [ENAHOG] 2016 el cual señala que el 8.02% de los encuestados no pertenecen al sistema financiero por que desconfían de este.

Contrabalance de los intereses. Los competidores de la Banca Múltiple (Empresas Financieras, Cajas Municipales, Cajas Rurales de Ahorro y Crédito, Edpyme y Empresas de arrendamiento financiero) tienen entre sus intereses, incrementar su participación en el mercado.

De acuerdo a Solís (2017), presidente de la Federación Peruana de Cajas Municipales de Ahorro y Crédito (FEPCMAC), el sistema de cajas municipales ha crecido 7.8% en colocaciones durante el 2016, por encima que el total del sistema financiero nacional que creció 4.9%, y también del alza de 6.9% de la Banca múltiple. Asimismo, el sistema de cajas ha presentado un crecimiento en colocaciones y en créditos cuatro o cinco veces mayor que la Banca múltiple y el sistema financiero. No obstante, a abril 2017 la Banca Múltiple en la región tiene una participación en créditos de 56% y las Cajas Municipales de Ahorro y Crédito tienen una participación en créditos de 30%.

Conservación de los Enemigos. La Banca Múltiple de la región Junín tiene como principal competencia a las Cajas Municipales, Financieras, micro financieras no Bancarias y prestamistas informales. Lo que es sano para la población de Junín ya que tienen diversas opciones.

5.4 Matriz de Intereses de la Organización (MIO)

En la matriz de intereses del Sector Bancario abordaremos los fines que el sector intenta alcanzar para así lograr el éxito en los mercados donde compite. En ella se indicará a los competidores: actuales, sustitutos y entrantes.

Tabla 44

Matriz de Intereses del Sector Bancario de la Región Junín

Interés Organizacional	Intensidad de Interés		
	Vital	Importante	Periférico
1. Calidad de Cartera.	*Financieras, CMAC, CRAC, Edpymes, Entidades financieras no supervisadas, Fintech	*Banca Múltiple y ENFPBS	* Informales
2. Aporte a la sostenibilidad financiera del país.	*Financieras, CMAC, CRAC, Edpymes, Entidades financieras no supervisadas, ENFPBS, Fintech, Informales	*CMAC, Edpymes, CRAC, Entidades financieras no supervisadas	
3. Participación de mercado.	* Banca Múltiple		
4. Inclusión financiera.	*Financieras, CMAC, CRAC, Edpymes, Entidades financieras no supervisadas, Fintech	* Banca Múltiple	* Informal.
5. Educación Financiera	* Financieras, CMAC, CRAC, Edpymes, Entidades financieras no supervisadas, Fintech	* Banca Múltiple	* Informal.

(*) Relación común de las entidades Bancarias de la Región Junín, (**) Relación opuesta de las entidades Bancarias de la Región Junín.

Nota 1. Adaptado de El proceso estratégico: un enfoque de gerencia, por F. D'Alessio, 2015, p. 217.

Nota 2. ENFPBS es Empresas no financieras prestadoras de bienes y servicios

5.5 Objetivos de Largo Plazo

A continuación, se definen los objetivos a largo plazo para el Sector Banca Múltiple de la Región Junín, los cuales son acordes con la visión y sustentados en la misión.

1. Objetivo de Largo Plazo 1: Al 2022, lograr reducir el índice de morosidad de 5.7% en el año 2016 a 2.96% (Índice promedio y óptimo de la Banca múltiple nacional referencial) El índice de morosidad de la Banca Múltiple en la Región Junín a diciembre del 2016 se encuentra en 5.7%, indicador elevado, considerando que la ratio de la Banca Múltiple a nivel nacional a diciembre de 2016 se encuentra en 2.96%.
2. Objetivo de Largo Plazo 2: Al 2022, lograr que los saldos de depósitos del Sector Banca Múltiple de la Región Junín se incrementen de S/ 1'479,555M al 2016 a S/ 2'600MM. Según reporte SBS a diciembre 2016. A diciembre del 2016 este

indicador creció en 8.81% con respecto al año anterior, habiendo crecido en los últimos 05 años a un ritmo de 8% anual.

3. Objetivo de Largo Plazo 3: Al 2022, lograr que los saldos de colocaciones del sistema Bancario de la región Junín se incrementen a S/ 4'100,000M; según SBS diciembre 2016 los saldos ascienden a S/ 2'531,076M. A diciembre del 2016 este indicador creció en un 5.58% con respecto al año anterior, habiendo crecido en los últimos 05 años a un ritmo de 11% anual.
4. Objetivo de Largo Plazo 4: Al 2022, lograr incrementar la Bancarización en la región Junín a 40%, a través de la creación de 3 programas piloto de educación financiera, según el reporte de inclusión financiera de la SBS a diciembre del 2016, la Bancarización se encuentra en 33.6%.

5.6 Conclusiones

- Los competidores de la Banca Múltiple en la Región Junín son: Banca Múltiple, Empresas Financieras, Cajas Municipales (CM), Cajas Rurales de Ahorro y Crédito (CRAC), Entidades de desarrollo de la pequeña y micro empresa y Empresas de arrendamiento financiero, los nuevos entrantes y sustitutos.
- De acuerdo a INEI, los cuatro sectores más importantes en la Región Junín son: agricultura, minería, comercio y otros servicios, este último se encuentra impactado principalmente por el sector financiero.
- De acuerdo a información del INEI al 2016, la región Junín cuenta con 1'360,506 habitantes, de los cuales el 53% del total representa la Población Económicamente Activa (PEA), siendo que el 50.6% de la PEA se encuentra sub empleada y el 46.4% del PEA se encuentra adecuadamente empleada y el 3% se encuentra desempleada.

- La modernización y descongestión de la carretera Central, así como la construcción de una nueva autopista se ha convertido en interés regional.
- En gran parte los intereses del Sector Banca Múltiple de la Región Junín tienen mucho en común con los intereses de los competidores. Asimismo, se observa que estos intereses se encuentran vinculados al desarrollo integral de la región y el país, dando consideración importante en lo referente al rubro económico y de infraestructura. Los intereses del sector en la Región Junín se encuentran vinculados a la visión que tiene puntos importantes el conseguir indicadores y ratios similares o superiores a los del sistema Bancario nacional.
- Han sido planteados objetivos a largo plazo para que el Sector Banca Múltiple al 2022, opere de manera eficiente manteniendo y/o mejorando los indicadores favorables que presenta actualmente. Además, el buen desempeño demostrado debe acompañarse con operaciones y actividades alineadas a ser socialmente responsable, con ello el sector en la región Junín será además ágil y atractivo, siendo un aporte de sostenibilidad y desarrollo al país.

Capítulo VI: El Proceso Estratégico

En el presente capítulo se inicia con la etapa del planeamiento estratégico que consiste en la formulación de estrategias luego de obtener la información necesaria con la primera etapa de análisis y preparación de insumos esenciales para crear una base sólida de información. Dicha base se obtiene a través de la preparación de las matrices: (a) MEFE, (b) MPC, (c) MEFI, y (d) MIO con las que se obtiene información actual externa e interna del sector en estudio y se analiza a la competencia y los intereses del mismo. A continuación, la elaboración de estrategias se hará a través de la preparación de cinco matrices siendo éstas: (a) la matriz de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA), (b) la matriz de la posición estratégica y evaluación de acción (PEYEA), (c) la matriz del Boston Consulting Group (BCG), (d) la matriz interna-externa (IE), y (e) la matriz de la gran estrategia (GE). En la última etapa del capítulo, se utilizará la información obtenida en las etapas anteriores y se procederá a seleccionar a través del uso de cuatro matrices que son: (a) la matriz de decisión (MD), (b) la matriz cuantitativa del planeamiento estratégico (MCPE), (c) la matriz de Rumelt (MR) y (d) la matriz de ética (ME), las estrategias más atractivas, viables y que ayuden al cumplimiento de los objetivos de largo plazo.(D'Alessio 2015).

6.1 Matriz Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas (MFODA)

La presente matriz FODA es una de las más conocidas debido a que es usada con frecuencia para el análisis de organizaciones. En general, las estrategias que se obtienen a través de la conjunción del análisis externo (oportunidades y amenazas) e interno (fortalezas y debilidades) es muy valioso debido a que se explota lo bueno y malo de la organización y su entorno (D'Alessio 2015).

Tabla 45

Matriz Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas (MFODA)

		Fortalezas	Debilidades
MATRIZ FODA		1. Solvencia económica y respaldo patrimonial. 2. Automatización en todos los principales procesos crediticios y operativos. 3. Servicio de plataforma virtual. 4. Participación de Mercado. 5. Herramientas de inteligencia comercial. 6. Diversificación del portafolio. 7. Innovación y desarrollo – mejora continua.	1. Bajo interés en programas de Educación Financiera, alineados a la región. 2. Incremento de morosidad en el sector Banca Múltiple de la Región Junín de 3 puntos porcentuales del 2012 al 2016. 3. Desarrollo de programas para impulsar la Bancarización. 4. Concentración de cartera en zona urbana. 5. Limitado conocimiento de la realidad económico – familiar de los clientes.
OPORTUNIDADES		Estrategias FO (Explorar)	Estrategias DO (Buscar)
1	Marco Regulatorio estable y seguro para la atracción de inversiones extranjeras.	FO1: Captar líneas de fondeo para exportadores de la región Junín, con facilidades de financiamiento y precio (tasas preferenciales). (F6, F7, O4, O5).	DO1: Desarrollar productos de corto plazo para la pequeña y mediana empresa del sector agrícola (financiamiento de ventas/siembra/bienes de capital/exportaciones/importaciones) orientados al financiamiento de las cadenas productivas de asociaciones de agricultores de la región Junín y captar fondos: Root Capital, y Food and Agricultural Organization. . (O6, O4, D3, D4).
2	Disminución del nivel de riesgo país de Perú, de 282 pbs en feb 2016 a 151 en feb 2017.	FO2: Formar alianzas con las exportadoras: Inca Trade Group Sac, Piscifactoría Los Andes, Negocio Maderera Travi Satipo y Kjantu Collection, la cámara de comercio de Huancayo y ADEX con el fin de capacitar y promover las exportaciones. (F4, O5, O4).	DO2: Incrementar la oferta de productos, dirigidos a la industria minera mediante el cruce de productos. (O3, O4, O6, D3, D4, D5).
3	Fomento del gobierno en inversión pública y crecimiento del sector minero en la región Junín.	FO3: Realizar convenios con organismos internacionales para captar fondos no reembolsables destinados para créditos a clientes no Bancarizados, para realizar inclusión financiera, asumiendo un riesgo controlado. (F1, F3, F7, O1, O2, O4, O6).	DO3: Desarrollar planes de educación al público, mediante charlas y capacitaciones en conjunto con la cámara de comercio de Huancayo, colegios, institutos y universidades para promover la educación financiera, sobre el uso adecuado de los servicios Bancarios y derechos del consumidor. (F8, D1, D3, D5, O1, O6)
4	Reducción de la pobreza en la región Junín de 50 puntos porcentuales entre el 2007 y 2014, además reducción de la pobreza en Perú de 21.8 puntos porcentuales entre el 2014 y el 2015.	FO4: Desarrollo de aplicativos electrónicos de fácil uso donde el único requisito para el cliente sea contar una línea móvil. Con el fin de generar mayor accesibilidad de clientes a la banca. (F2, F8, O2, O6).	DO4: Crear planes de integración entre las entidades financieras de la Banca múltiple de la región Junín para el uso sin costo de los cajeros automáticos entre todas a las entidades Bancarias con el propósito de fortalecer al sector Banca frente a sus competidores. (D3, O6, O8)
5	Facilidad para las exportaciones de productos y servicios a los países con los que contamos con TLC.	FO5: Creación de tasas competitivas en productos del activo y pasivo, para empresas orientadas a la preservación y el cuidado del medio ambiente. (F4, F5, F6, F8 O7)	DO5: Mejoramiento de las vías de acceso (infraestructura terrestre y aérea) de la región Junín mediante el sistema obras por impuestos, siendo el sector Banca un articulador entre las empresas licitadoras y el Estado peruano utilizando el método de créditos sindicados. (D3, O4, O6)
6	Nivel de Bancarización del 33.6% en la región Junín a diciembre 2016.	FO6: Formar alianzas estratégicas con las empresas Fintech dirigidas a fidelizar clientes y reducir los costos operativos. (F2, F4, F6, O6, O8, O9).	DO6: Realizar estudios anuales, sobre las tendencias y preferencias del uso de nuevas tecnologías. Para el sector Banca múltiple, posteriormente crear estrategias de retención de clientes alineadas a cada perfil detectado. (D3, O8)
7	Migración de clientes a empresas con prácticas en la presentación del medio ambiente.	Estrategias FA (Confrontar)	Estrategias DA (Evitar)
8	Incremento en la región Junín de uso de nuevas tecnologías y medios electrónicos.	FA1: Realizar alianzas con Score de buró para la creación e implementación de un sistema de alertas tempranas que eviten el sobreendeudamiento. (F3, A14).	DA1: Establecer una red de contactos entre los principales clientes del portafolio; con la finalidad de promover las relaciones comerciales entre ellos. (D5, A10, A12, A14).
9	Ingreso al mercado financiero de startup financieras.	FA2: Evitar las pérdidas a los clientes, por tipo de cambio mediante la colocación de créditos en la misma moneda en la que el cliente percibe sus ingresos y aplicación de derivados financieros. (F1, A10, A13).	DA2: Implementar formas innovadoras en las áreas de cobranza y cuentas especiales orientadas no solo a recuperar los saldos vencidos, sino también a reinsertarlos a la cartera “normal”. Asimismo, generar un indicador de alto impacto a aquellos administradores que logren evitar proactivamente la migración de cuentas normales a cuentas vencidas, en cobranza judicial y/o castigos. (D2, A14).
Amenazas		FA3: Desarrollar la gestión eficiente de los recursos públicos, convirtiendo a la Banca múltiple Junín en socio estratégico fiscalizador para asegurar el cumplimiento de los contratos de sus clientes con el Estado peruano. (F2, F3, F4, F5, A11, A13).	DA3: Difundir por todos los medios de televisión, radio, redes sociales, etc. Las diversas campañas estacionales en los diferentes segmentos en la región con la finalidad de captar la mayor cantidad de clientes. (D4, A13, A16)
10	Proyección de una reducción del crecimiento de la economía china de 6.7 en el 2015 a 6.0 en el 2017.	FA4: Otorgar niveles de autonomías crediticias a los gerentes de agencias para agilizar el proceso de evaluación de créditos hipotecarios y vehiculares. (F2, F3, F4, F5, F6, A13, A16)	DA4: Implementar espacios dentro de las agencias ocupados por los organismos reguladores y defensa del consumidor. (D1, D3, A13)
11	La desaceleración constante del crecimiento de la economía de América Latina, proyectando solo un crecimiento de 0.4% y desaceleración de la economía peruana.	FA5: Estructurar planes de contingencia antes desastres naturales a través del área de riesgos, con la finalidad de controlar la mora (F1, F5, F6, F7, A17).	DA5: Crear incentivos para clientes que realicen operaciones y uso de las plataformas virtuales con la finalidad de reducir costos operativos y maximizar la rentabilidad de la agencia. (D1, D3, A13 A16),
12	Deficiente desarrollo en infraestructura, nivel de acceso de carretera limitado en el interior del país.		DA6: Crear políticas de captación de clientes de alto score de las CMAC's mediante atributos como mejores líneas crédito, cartas fianzas, financiamiento de exportaciones e importaciones. (A16, D2)
13	Nivel de competencia en el sector.		
14	Situación política inestable.		
15	Sobreendeudamiento de clientes.		
16	Fortalecimiento del sistema Microfinanciero en la región Junín.		
17	Fenómenos naturales en la región Junín.		

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

La matriz de la posición estratégica y la evaluación de la acción (PEYEA) es usada para determinar la adecuada postura estratégica para una organización, para lo cual emplea dos ejes en los que combina factores relativos a la industria y a la organización, que forman cuatro cuadrantes asociados a una determinada postura estratégica (D'Alessio, 2015).

Esta matriz presenta dos ejes, por un lado, factores relativos a la industria (fortaleza financiera y estabilidad del entorno) y dos ejes que combinan factores relativos al sector Bancario peruano (fortaleza financiera y ventaja competitiva). Del cruce de estos dos ejes se derivan cuatro cuadrantes, que se refieren a una posición del sector pudiendo ser ésta (a) conservadora, (b) agresiva, (c) defensiva y (d) competitiva. En la Tabla 46 se muestran los factores que constituyen las variables de los ejes de la matriz PEYEA para el sector Banca múltiple, asimismo la Figura 42 muestra el resultado obtenido.

El análisis da como resultado una postura agresiva, por el vector $X: 1.00$, e $Y = 1.25$, lo cual indica una mayor fortaleza de la industria y, a su vez, una mayor fuerza financiera. Las estrategias que más se identifican en este cuadrante (agresivo) son: (a) la diversificación concéntrica, (b) la integración vertical, (c) la concentración y (d) el liderazgo en costos.

6.3 Matriz Boston Consulting Group (BCG)

La matriz BCG, según D'Alessio (2015) tiene como base: (a) La relación estrecha entre la participación de mercado relativa en la industria y la generación de efectivo con, (b) la tasa de crecimiento de las ventas en la industria y el uso de efectivo. Asimismo, presenta gráficamente las diferencias entre divisiones, ayuda a determinar la posición competitiva de las divisiones, o productos, en términos de su participación relativa del mercado y el crecimiento de las ventas de la industria. Para el presente estudio, se analizó a dos productos: (a) créditos, y (b) ahorros de la Banca Múltiple de la región Junín frente al sector financiero de Junín.

Tabla 46

Factores Determinantes para el Desarrollo de la Matriz PEYEA

Calificación de los factores determinantes de la estabilidad del entorno (EE)										Valor
1. Cambios tecnológicos	Muchos	0	1	2	3	4	5	6	Pocos	2
2. Tasa de inflación	Alta	0	1	2	3	4	5	6	Baja	5
3. Variabilidad de la demanda	Grande	0	1	2	3	4	5	6	Pequeña	1
4. Rango de precios de los productos competitivos	Amplio	0	1	2	3	4	5	6	Estrecho	1
5. Barreras de entrada al mercado	Pocas	0	1	2	3	4	5	6	Muchas	3
6. Rivalidad / presión competitiva	Alta	0	1	2	3	4	5	6	Baja	2
7. Elasticidad de precios de la demanda	Elástica	0	1	2	3	4	5	6	Inelástica	4
8. Presión de los productos sustitutos	Alta	0	1	2	3	4	5	6	Baja	2
Promedio =										3.25
Promedio - 6 =										-2.75
Calificación de los factores determinantes de la fortaleza de la industria (FI)										Valor
1. Potencial de crecimiento	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto	5
2. Potencial de utilidades	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto	5
3. Estabilidad financiera	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta	5
4. Conocimiento tecnológico	Simple	0	1	2	3	4	5	6	Complejo	2
5. Utilización de recursos	Ineficiente	0	1	2	3	4	5	6	Eficiente	4
6. Intensidad de capital	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta	4
7. Facilidad de entrada al mercado	Fácil	0	1	2	3	4	5	6	Difícil	2
8. Productividad / utilización de la capacidad	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta	5
9. Poder de negociación de los productores	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto	3
Promedio =										3.89
Calificación de los factores determinantes de la fortaleza financiera (FF)										Valor
1. Retorno a la inversión	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto	5
2. Apalancamiento	Desbalanceado	0	1	2	3	4	5	6	Balanceado	1
3. Liquidez	Desbalanceada	0	1	2	3	4	5	6	Solida	6
4. Capital requerido vs capital disponible	Alto	0	1	2	3	4	5	6	Bajo	2
5. Flujo de caja	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto	5
6. Facilidad de salida del mercado	Difícil	0	1	2	3	4	5	6	Fácil	3
7. Riesgo involucrado en el negocio	Alto	0	1	2	3	4	5	6	Bajo	4
8. Rotación de inventarios	Lento	0	1	2	3	4	5	6	Rápido	5
9. Uso de economías de escala y de experiencia	Bajas	0	1	2	3	4	5	6	Altas	5
Promedio =										4.00
Calificación de los factores determinantes de la ventaja competitiva (VC)										Valor
1. Participación de mercado	Pequeña	0	1	2	3	4	5	6	Grande	5
2. Calidad del producto	Inferior	0	1	2	3	4	5	6	Superior	5
3. Ciclo de vida del producto	Avanzado	0	1	2	3	4	5	6	Temprano	4
4. Ciclo de reemplazo del producto	Variable	0	1	2	3	4	5	6	Fijo	3
5. Lealtad del consumidor	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta	4
6. Utilización de la capacidad de los competidores	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta	2
7. Conocimiento tecnológico	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto	5
8. Integración vertical	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta	3
9. Velocidad de introducción de nuevos productos	Lenta	0	1	2	3	4	5	6	Rápida	5
Promedio =										4.00
3.11 - 6 =										-2.89

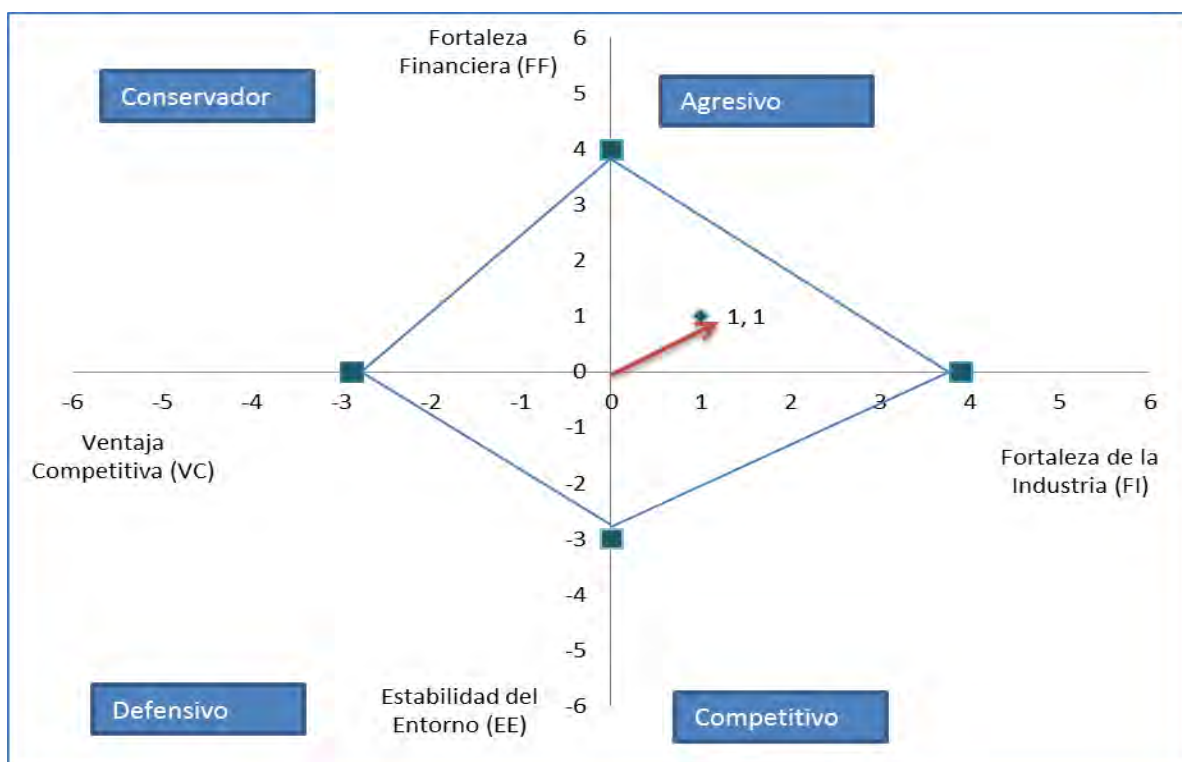


Figura 41. Matriz PEYEA del sector banca múltiple Junín.

Adaptado de *El proceso estratégico: un enfoque de gerencia*, por F. A. D'Alessio, 2015, p.285. México D.F., México. Pearson.

Para la realización de la matriz Boston Consulting Group, se tomó en consideración nuestra visión la cual es mantener el liderazgo del sector Banca múltiple dentro de la región Junín, para ello se consideró dos variables a analizar: (a) el saldo de colocaciones a mayo del 2017, y (b) el saldo de depósitos a mayo del 2017 según SBS; además calcular el eje X el cual corresponde a la posición de la participación relativa en la industria, para ello se dividió la participación de mercado del sector Banca Múltiple de la región Junín con respecto al Sistema Financiero de la región Junín entre la participación de mercado del líder en la región Junín con respecto al Sistema Financiero de la región Junín; esta comparación se realizó tanto en saldo de depósitos y en saldo de colocaciones. Para el cálculo del eje Y se comparó los resultados en saldos de colocaciones y depósito a mayo del 2017 del sector Banca múltiple de la región Junín con los resultados de saldos de colocaciones y depósitos a mayo del 2016 del sector Banca múltiple de la región Junín.

Tabla 47

Valores Matriz de Boston Consulting Group (BCG)

Productos	A. Sector con más participación año actual Banca Múltiple Junín (millones)	B. Sector año pasado Junín 2016. (millones)	C. Sector año actual Junín 2017. (millones)	Participación relativa de mercado (C/A)	Tasa de Crecimiento (C-B) / B
Colocaciones	S/. 2,579,537	S/. 2,417,866	S/. 2,579,537	1.00	6%
Depósitos	S/. 1,503,113	S/. 1,400,703	S/. 1,503,113	1.00	7%

Nota: Tomado de "Información estadística de la Banca múltiple," por SBS, mayo 2017c (https://www.sbs.gob.pe/app/stats_net/stats/EstadisticaBoletinEstadistico.aspx?p=1#).

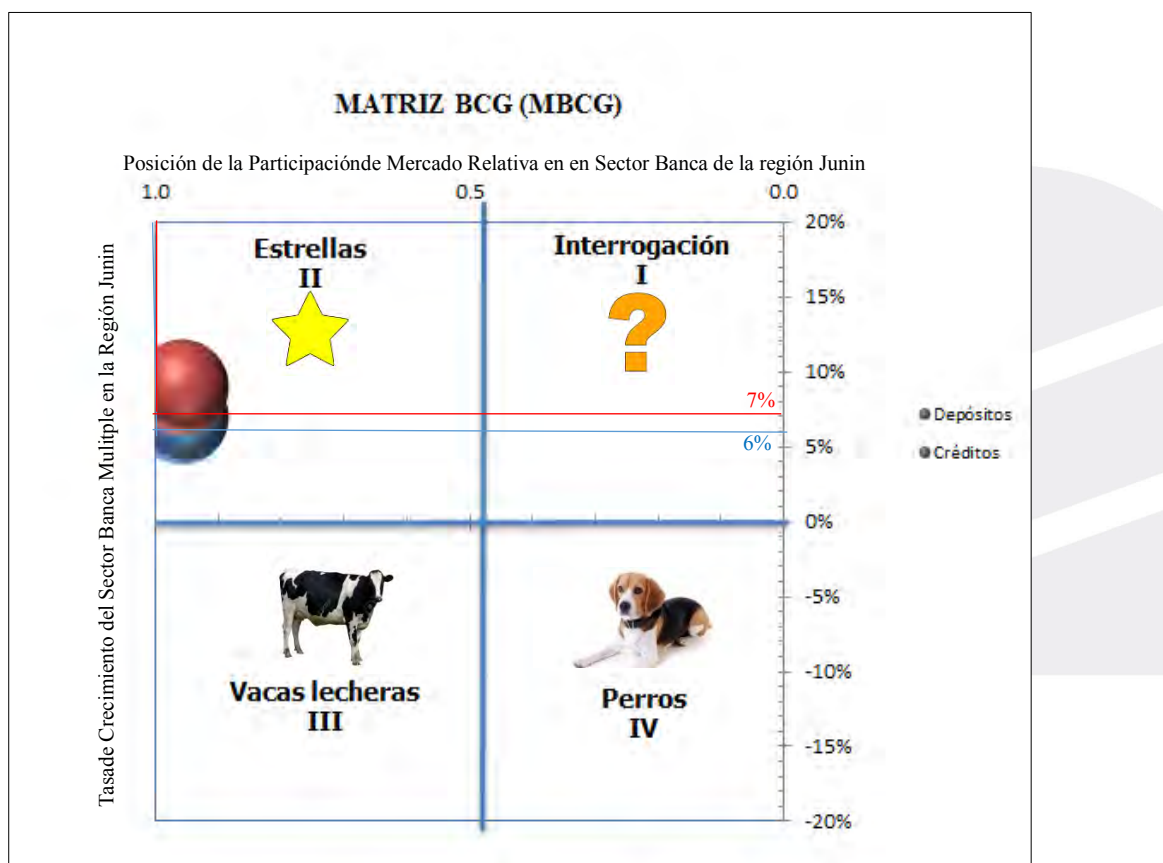


Figura 42. Matriz BCG del sector banca múltiple Junín.

Adaptado de *El proceso estratégico: un enfoque de gerencia*, por F. A. D'Alessio, 2015, p. 292, México D.F., México. Pearson.

Del resultado se tiene que tanto los saldos en colocaciones y los saldos en depósitos se encuentran en el cuadrante "estrellas" lo que significa que el sector Banca múltiple de la región Junín tiene alta participación relativa del mercado y alta tasa de crecimiento de la

industria, constituyen las mejores oportunidades de largo plazo para crecimiento y rentabilidad, requieren inversión substancial para mantener o consolidar la posición dominante; son aplicables estrategias de integración, estrategias intensivas y aventuras conjuntas.

6.4 Matriz Interna Externa (MIE)

La matriz Interna Externa (MIE) utiliza los puntajes obtenidos en las Matrices EFE y EFI, estos puntajes son colocados en dos ejes, vertical y horizontal; en el eje vertical se tiene una clasificación de tres rangos los cuales son bajo, medio o alto y en el eje horizontal la clasificación es de tres rangos los cuales son fuerte, promedio o débil; ya que en cada eje se tiene tres rangos de clasificación por consiguiente la matriz posee nueve celdas; estas nueve celdas se agrupan en tres regiones, en cada una de las tres regiones se tiene estrategias definidas; en la región uno, donde sugiere crecimiento y construcción se debe aplicar estrategia tipo intensivas y de integración; en la región dos, donde sugiere retener y mantener se deben aplicar estrategias de penetración en el mercado y desarrollo de productos; y en la región tres donde sugiere cosechar o desinvertir aplicando estrategias defensivas (D'Alessio, 2015).

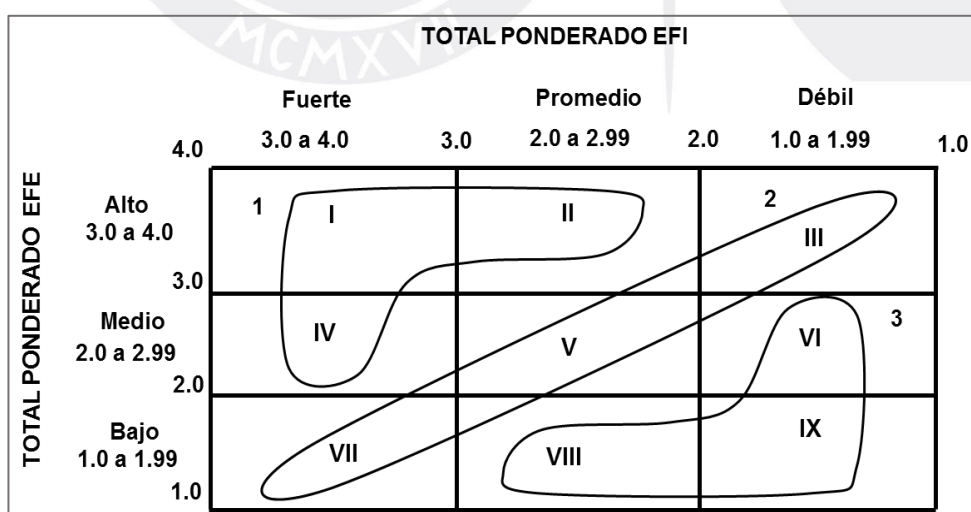


Figura 43. Matriz Interna Externa.

Tomado de *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia*, por F. A. D'Alessio, 2015, p. 295. México D. F., México: Pearson.

En base a los resultados obtenidos por la Matriz Interna Externa (MIE), se identifica que en la actualidad el sector de la Banca múltiple se encuentra en la celda V, esto quiere decir que pertenece a la región dos; por consiguiente, utilizando la Tabla 48 indica que se debería utilizar estrategias de penetración en el mercado y desarrollo de productos con el objetivo de retener y mantener.

Tabla 48

Estrategias a Seguir según Región de la Matriz IE

Región	Celda	Prescripción	Estrategias
1	I, II y IV	Creecer y construir	Intensivas Integración
2	III, V y VII	Retener y Mantener	Penetración en el mercado y desarrollo de productos
3	VI, VIII y IX	Cosechar o desinvertir	Defensivas

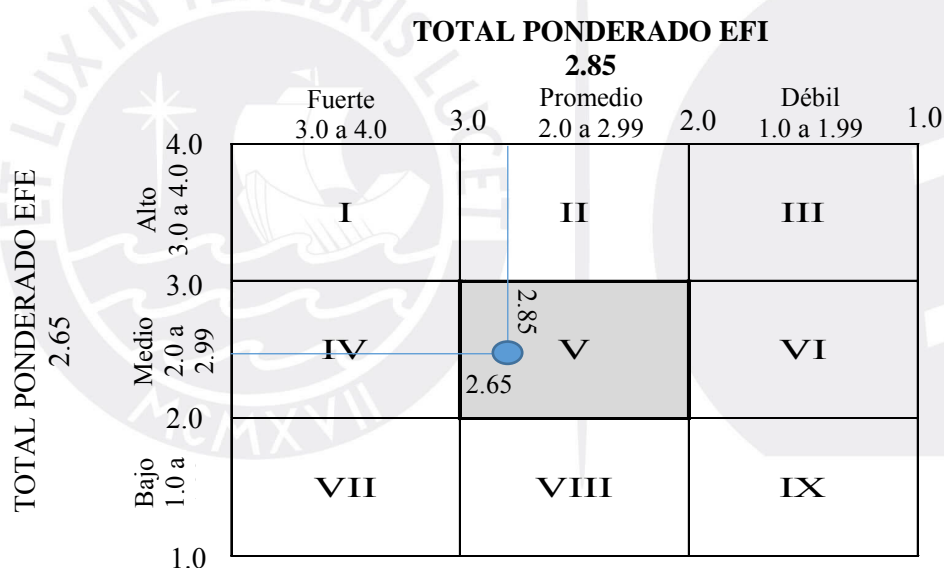


Figura 44. Matriz Interna Externa – sector banca múltiple

6.5 Matriz Gran Estrategia (MGE)

La matriz de la gran estrategia es otra herramienta útil que ayuda a evaluar y afinar la elección apropiadas de estrategias para la organización. El fundamento de la matriz se soporta en que la situación de un negocio es definida en términos de crecimiento del mercado, rápido o lento, y la posición competitiva de la empresa en dicho mercado, fuerte o débil. (D'Alessio, 2015, p. 296)

Esta matriz se desarrolla tomando dos criterios; la primera es la posición competitiva de la empresa la cual podría ser fuerte o débil, en el caso de la Banca múltiple peruano se ha determinado que posee una fuerte posición competitiva ya que posee una participación de mercado tanto en créditos como en depósitos de más del 89%; y la posición relativa de la Banca múltiple en la región Junín se encuentra en 100% ya que es líder dentro del sector financiero de la región; además de poseer mejores índices de calidad de cartera frente a sus competidores; la segunda es el crecimiento del mercado, en el sector Banca múltiple el crecimiento es constante gracias a la estabilidad económica de los últimos años, al incremento de la clases media y disminución de la pobreza. Ya que la participación de mercado es alta y existe un crecimiento de mercado, el sector de Banca múltiple se encuentra en Cuadrante I por lo que podría aplicar las siguientes estrategias: (a) Desarrollo de mercado, (b) Penetración de mercado, (c) Desarrollo de productos, (d) Integración Vertical hacia adelante, (e) Integración vertical hacia atrás, (f) Integración horizontal y (g) Diversificación concéntrica.



Figura 45. Matriz de la Gran Estrategia – sector banca múltiple.

6.6 Matriz de Decisión Estratégica (MDE)

La matriz de decisión estratégica utiliza todas las estrategias generadas; en la cual se colocan de forma vertical todas las estrategias planteadas y se evalúa si estas corresponden a algunas de las matrices FODA, PEYEA, BCG, IE y GE; colocando una aspa en aquellas que si correspondan, una vez terminado de discernir la correspondencias de las estrategias con las matrices, se realiza el conteo del número de repeticiones de correspondencia entre una estrategia y todas las matrices mencionadas. Posteriormente se retendrán a las estrategias que hayan obtenido los mayores puntajes de acuerdo al criterio utilizado, las estrategias que no sean elegidas quedarán como estrategias de contingencia que podrían usarse en caso de que algunas de las estrategias escogidas fuera no ejecutable o no consiguiese los resultados esperados (D'Alessio, 2015).

En la matriz de decisión estratégica que se muestra en la Tabla 49, se consideró retener todas aquellas estrategias que posean puntajes mayores o iguales a cuatro; se tomó este puntaje como base ya que todas las estrategias propuestas son estrategias externas (estrategias de integración, estrategias defensivas, estrategias intensivas y estrategias de diversificación) por lo cual en su gran mayoría obtendrían un puntaje de mínimo tres en la matriz de decisión estratégica y en vista que se quiere retener solo a las mejores estrategias se tomó como puntaje mínimo cuatro para obtener las estrategias retenidas.

6.7 Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE)

Aparte de clasificar las estrategias para obtener una lista priorizada, existe solo una técnica analítica diseñada por David (1986) para determinar el atractivo relativo de estrategias alternativas viables. “Esta técnica es la usada en la matriz cuantitativa del planeamiento estratégico (MCPE), que comprende la tercera etapa del marco analítico de la formulación de estrategias. Esta técnica indica objetivamente qué alternativas estratégicas son las mejores” (D'Alessio, 2015, p. 300). De esta manera, para la construcción de esta matriz se

sigue una serie de pasos que implica observar la relación entre los puntos analizados en la matriz FODA: (a) oportunidades, (b) amenazas, (c) fortalezas y (d) debilidades, denominados *factores críticos de éxito* y, todas las estrategias elegidas inclusive las no elegidas en ese momento para poder tener una idea del puntaje obtenido de todas ellas. El puntaje se obtiene al multiplicar el peso otorgado en las matrices EFE y EFI para cada uno de los factores críticos por el puntaje de atractividad de cada estrategia. Al hacer el análisis cuantitativo se obtiene como resultado la adopción de seis estrategias que fueron elegidas por obtener un puntaje igual o mayor a cinco.

6.8 Matriz de Rumelt (MR)

Una vez obtenidas las estrategias de mayor atractivo como resultado de la matriz cuantitativa del planeamiento estratégico, es necesario que estas estrategias sean evaluadas bajo dos perspectivas: la primera: bajo el criterio de Richard P. Rumelt y el segundo bajo atributos éticos. De acuerdo a Rumelt (1986) citado por D'Alessio (2015) se consideran: (a) consistencia, la estrategia no debe presentar objetivos y políticas mutuamente inconsistentes (b) consonancia, la estrategia debe representar una respuesta adaptiva al entorno externo y a los cambios críticos que en este ocurran (c) ventaja, la estrategia debe proveer la creación y/o mantenimiento de las ventajas competitivas en áreas selectas de actividad y (d) factibilidad, la estrategia no debe originar un sobre costo en los recursos disponibles ni crear sub problemas sin solución (D'Alessio, 2015).

6.9 Matriz de Ética (ME)

Según lo mencionado, esta matriz de ética junto a la matriz de Rumelt son necesarias para filtrar las estrategias retenidas y así implementarlas eficientemente. El objetivo principal de esta matriz es validar que las estrategias elegidas no estén en contra de aspectos relacionados a los derechos de las personas y de justicia.

Tabla 49

Matriz de Decisión Estratégica del Sector Banca Múltiple

ITEM	ESTRATEGIAS ALTERNATIVAS	ESTRATEGIAS ESPECÍFICAS	FODA	PEYEA	MBCG	MIE	MGE	Total
E1	Intensivas – Desarrollo de Productos	Captar líneas de fondeo para exportadores de la región Junín, con facilidades de financiamiento y precio (tasas preferenciales).	X		X	X	X	4
E2	Intensiva - Desarrollo de mercados.	Formar alianzas con las exportadoras: Inca Trade Group Sac, Piscifactoría Los Andes, Negocio Maderera Travi Satipo y Kjantu Collection, la cámara de comercio de Huancayo y ADEX con el fin de capacitar y promover las exportaciones.	X		X		X	3
E3	Diversificación Concéntrica	Realizar convenios con organismos internacionales para captar fondos no reembolsables destinados para créditos a clientes no Bancarizados, para realizar inclusión financiera, asumiendo un riesgo controlado.	X	X			X	3
E4	Intensivas – Penetración de Mercado	Desarrollo de aplicativos electrónicos de fácil uso donde el único requisito para el cliente sea contar una línea móvil. Con el fin de generar mayor accesibilidad de clientes a la banca.	X		X	X	X	4
E5	Integración – Integración Vertical Hacia Atrás	Creación de tasas competitivas en productos del activo y pasivo, para empresas orientadas a la preservación y el cuidado del medio ambiente.	X	X	X		X	4
E6	Integración vertical hacia adelante	Formar alianzas estratégicas con las empresas Fintech dirigidas a fidelizar clientes y reducir los costos operativos.	X	X	X		X	4
E7	Defensiva - Aventura Conjunta	Realizar alianzas con Score de buró para la creación e implementación de un sistema de alertas tempranas que eviten el sobreendeudamiento.	X		X			2
E8	Integración vertical hacia atrás	Evitar las pérdidas a los clientes, por tipo de cambio mediante la colocación de créditos en la misma moneda en la que el cliente percibe sus ingresos y aplicación de derivados financieros.	X	X	X		X	4
E9	Integración - vertical hacia adelante y atrás	Desarrollar la gestión eficiente de los recursos públicos, convirtiendo a la Banca múltiple Junín en socio estratégico fiscalizador para asegurar el cumplimiento de los contratos de sus clientes con el Estado peruano.	X	X	X		X	4
E10	Integración horizontal	Otorgar niveles de autonomías crediticias a los gerentes de agencias para agilizar el proceso de evaluación de créditos hipotecarios y vehiculares.	X		X		X	3
E11	Diversificación concéntrica	Crear planes de contingencia antes desastres naturales a través del área de riesgos, con la finalidad de controlar la mora	X	X			X	3
E12	Intensiva - Desarrollo de mercados.	Desarrollar productos de corto plazo para la pequeña y mediana empresa del sector agrícola (financiamiento de ventas/siembra/bienes de capital/exportaciones/importaciones) orientados al financiamiento de las cadenas productivas de asociaciones de agricultores de la región Junín y captar fondos: Root Capital, y Food and Agricultura Organización.	X		X		X	3
E13	Intensiva - Desarrollo de productos.	Incrementar la oferta de productos, dirigidos a la industria minera mediante el cruce de productos.	X		X	X	X	4
E14	Integración Vertical Hacia Atrás	Desarrollar planes de educación al público, mediante charlas y capacitaciones en conjunto con la cámara de comercio de Huancayo, colegios, institutos y universidades para promover la educación financiera, sobre el uso adecuado de los servicios Bancarios y derechos del consumidor.	X	X	X		X	4
E15	Defensiva - Aventura Conjunta	Crear planes de integración entre las entidades financieras de la Banca múltiple de la región Junín para el uso sin costo de los cajeros automáticos entre todas a las entidades Bancarias con el propósito de fortalecer al sector Banca frente a sus competidores.	X		X			2
E16	Diversificación – Concéntrica.	Mejoramiento de las vías de acceso (infraestructura terrestre y aérea) de la región Junín mediante el sistema obras por impuestos, siendo el sector Banca un articulador entre las empresas licitadoras y el Estado peruano utilizando el método de créditos sindicados.	X	X	X		X	4
E17	Intensiva - Desarrollo de productos.	Realizar estudios anuales, sobre las tendencias y preferencias del uso de nuevas tecnologías. Para el sector Banca múltiple, posteriormente crear estrategias de retención de clientes alineadas a cada perfil detectado.	X		X	X	X	4
E18	Integración horizontal	Formar alianzas estratégicas con las empresas FINTECH para lograr incrementar la admisión de nuevos clientes. Asimismo, aprovechar esta alianza y generar programas pilotos de crowdfunding.	X		X		X	3
E19	Intensiva – Penetración de Mercado	Establecer una red de contactos entre los principales clientes del portafolio; con la finalidad de promover las relaciones comerciales entre ellos.	X		X	X	X	4
E20	Intensiva - Desarrollo de productos.	Implementar formas innovadoras en las áreas de cobranza y cuentas especiales orientadas no solo a recuperar los saldos vencidos, sino también a reinsertarlos a la cartera “normal”. Asimismo, generar un indicador de alto impacto a aquellos administradores que logren evitar proactivamente la migración de cuentas normales a cuentas vencidas, en cobranza judicial y/o castigos.	X		X	X	X	4
E21	Intensiva – Penetración de Mercado.	Difundir por todos los medios de televisión, radio, redes sociales, etc. Las diversas campañas estacionales en los diferentes segmentos en la región con la finalidad de captar la mayor cantidad de clientes.	X		X	X	X	4
E22	Intensiva – Penetración de Mercados.	Implementar espacios dentro de las agencias ocupados por los organismos reguladores y defensa del consumidor.	X		X	X	X	4
E23	Diversificación concéntrica	Crear incentivos para clientes que realicen operaciones y uso de las plataformas virtuales con la finalidad de reducir costos operativos y maximizar la rentabilidad de la agencia.	X	X			X	3
E24	Intensiva – Penetración de Mercados.	Crear políticas de captación de clientes de alto score de las CMAC’s mediante atributos como mejores líneas crédito, cartas fianzas, financiamiento de exportaciones e importaciones	X		X	X	X	4

Tabla 50

Matriz Cuantitativa del Planeamiento Estratégico MCPE

MCPE para el Sector Banca Múltiple		FO 1		FO 4		FO 5		FO 6		FA 2		FA 3		DO 2		DO 3		DO 5		D06		DA 1		DA 2		DA 3		DA 4		DA 6	
		Captar líneas de fondeo para exportadores de la región Junín, con facilidades de financiamiento y precio (tasas preferenciales)		Desarrollo de aplicativos electrónicos de fácil uso donde el único requisito para el cliente sea contar una línea móvil. Con el fin de generar mayor accesibilidad de clientes a la banca.		Creación de tasas competitivas en productos del activo y pasivo, para empresas orientadas a la preservación y el cuidado del medio ambiente.		Formar alianzas estratégicas con las empresas Fintech dirigidas a fidelizar clientes y reducir los costos operativos.		Evitar las pérdidas a los clientes, por tipo de cambio mediante la colocación de créditos en la misma moneda en la que el cliente percibe sus ingresos y aplicación de derivados financieros.		Desarrollar la gestión eficiente de los recursos públicos, convirtiendo a la Banca múltiple Junín en socio estratégico fiscalizador para asegurar el cumplimiento de los contratos de sus clientes con el Estado peruano.		Incrementar la oferta de productos, dirigidos a la industria minera mediante el cruce de productos.		Desarrollar planes de educación al público, mediante charlas y capacitaciones en conjunto con la cámara de comercio de Huancayo, colegios, institutos y universidades para promover la educación financiera, sobre el uso adecuado de los servicios Bancarios y derechos del consumidor.		Mejoramiento de las vías de acceso (infraestructura terrestre y aérea) de la región Junín mediante el sistema obras por impuestos, siendo el sector Banca un articulador entre las empresas licitadoras y el Estado peruano utilizando el método de créditos sindicados.		Realizar estudios anuales, sobre las tendencias y preferencias del uso de nuevas tecnologías. Para el sector Banca múltiple, posteriormente crear estrategias de retención de clientes alineadas a cada perfil detectado.		Establecer una red de contactos entre los principales clientes del portafolio; con la finalidad de promover las relaciones comerciales entre ellos.		Implementar formas innovadoras en las áreas de cobranza y cuentas especiales orientadas no solo a recuperar los saldos vencidos, sino también a reinserterlos a la cartera "normal". Asimismo, generar un indicador de alto impacto a aquellos administradores que logren evitar proactivamente la migración de cuentas normales a cuentas vencidas, en cobranza judicial y/o castigos.		Difundir por todos los medios de televisión, radio, redes sociales, etc. Las diversas campañas estacionales en los diferentes segmentos en la región con la finalidad de captar la mayor cantidad de clientes.		Implementar espacios dentro de las agencias ocupados por los organismos reguladores y defensa del consumidor.		Crear incentivos para clientes que realicen operaciones y uso de las plataformas virtuales con la finalidad de reducir costos operativos y maximizar la rentabilidad de la agencia.	
Factores críticos para el éxito		E1		E4		E5		E6		E8		E9		E13		E14		E16		E17		E19		E20		E21		E22		E24	
Peso		PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA		
Marco Regulatorio estable y seguro para la atracción de inversiones extranjeras.	0.05	4	0.20	2	0.10	2	0.10	4	0.20	4	0.20	2	0.10	3	0.15	2	0.10	2	0.10	4	0.20	1	0.05	1	0.05	2	0.10	1	0.05	1	0.05
Disminución del nivel de riesgo país de Perú, de 282 pbs en feb 2016 a 151 en feb 2017.	0.05	4	0.20	2	0.10	2	0.10	4	0.20	4	0.20	2	0.10	3	0.15	2	0.10	3	0.15	4	0.20	3	0.15	2	0.10	2	0.10	2	0.10	2	0.10
Fomento del gobierno en inversión pública y crecimiento del sector minero en la región Junín.	0.10	2	0.20	3	0.30	4	0.40	3	0.30	3	0.30	4	0.40	4	0.40	3	0.30	3	0.30	2	0.20	4	0.40	3	0.30	3	0.30	2	0.20	2	0.20
Reducción de la pobreza en la región Junín de 50 puntos porcentuales entre el 2007 y 2014, además reducción de la pobreza en Perú de 21.8 puntos porcentuales entre el 2014 y el 2015.	0.05	2	0.10	3	0.15	3	0.15	2	0.10	2	0.10	4	0.20	3	0.15	4	0.20	2	0.10	2	0.10	3	0.15	3	0.15	3	0.15	2	0.10	2	0.10
Facilidad para las exportaciones de productos y servicios a los países con los que contamos con TLC.	0.05	4	0.20	2	0.10	4	0.20	3	0.15	3	0.15	4	0.20	4	0.20	2	0.10	2	0.10	3	0.15	4	0.20	2	0.10	2	0.10	1	0.05	1	0.05
Nivel de Bancarización del 33.6% en la región Junín a diciembre 2016.	0.05	1	0.05	4	0.20	3	0.15	2	0.10	2	0.10	2	0.10	3	0.15	4	0.20	3	0.15	2	0.10	2	0.10	3	0.15	2	0.10	3	0.15	3	0.15
Migración de clientes a empresas con prácticas en la preservación del medio ambiente.	0.05	1	0.05	3	0.15	4	0.20	2	0.10	2	0.10	4	0.20	3	0.15	2	0.10	3	0.15	2	0.10	3	0.15	2	0.10	2	0.10	2	0.10	2	0.10
Incremento en la región Junín de uso de nuevas tecnologías y medios electrónicos.	0.05	2	0.10	4	0.20	2	0.10	3	0.15	3	0.15	2	0.10	2	0.10	3	0.15	3	0.15	4	0.20	3	0.15	3	0.15	3	0.15	2	0.10	2	0.10
Ingreso al mercado financiero de startup financieras.	0.05	3	0.15	1	0.05	2	0.10	4	0.20	1	0.05	1	0.05	3	0.15	2	0.10	3	0.15	2	0.10	2	0.10	1	0.05	2	0.10	2	0.10	2	0.10
Amenazas																															
Proyección de una reducción del crecimiento de la economía china de 6.7 en el 2015 a 6.0 en el 2017.	0.05	4	0.20	2	0.10	1	0.05	4	0.20	4	0.20	4	0.20	3	0.15	2	0.10	3	0.15	3	0.15	3	0.15	4	0.20	3	0.15	2	0.10	2	0.10
La desaceleración constante del crecimiento de la economía de América Latina, proyectando solo un crecimiento de 0.4% y desaceleración de la economía peruana.	0.05	3	0.15	3	0.15	2	0.10	3	0.15	3	0.15	3	0.15	1	0.05	1	0.05	2	0.10	3	0.15	3	0.15	3	0.15	2	0.10	2	0.10	2	0.10
Deficiente desarrollo en infraestructura, nivel de acceso de carretera limitado en el interior del país.	0.05	3	0.15	4	0.20	2	0.10	2	0.10	2	0.10	3	0.15	2	0.10	4	0.20	1	0.05	2	0.10	2	0.10	3	0.15	1	0.05	1	0.05	1	0.05
Nivel de competencia en el sector.	0.05	3	0.15	4	0.20	3	0.15	3	0.15	3	0.15	3	0.15	3	0.15	3	0.15	2	0.10	3	0.15	3	0.15	3	0.15	3	0.15	3	0.15	3	0.15
Situación política inestable.	0.05	4	0.20	1	0.05	2	0.10	4	0.20	4	0.20	2	0.10	1	0.05	3	0.15	2	0.10	3	0.15	3	0.15	2	0.10	3	0.15	2	0.10	2	0.10
Sobreendeudamiento de clientes.	0.05	1	0.05	2	0.10	2	0.10	3	0.15	3	0.15	2	0.10	2	0.10	4	0.20	2	0.10	2	0.10	3	0.15	4	0.20	2	0.10	2	0.10	2	0.10
Fortalecimiento del sistema Microfinanciero en la región Junín.	0.10	4	0.40	1	0.10	4	0.40	3	0.30	2	0.20	2	0.20	4	0.20	3	0.15	4	0.20	1	0.05	3	0.15	3	0.15	1	0.10	1	0.05	4	0.20
Fenómenos naturales en la región Junín.	0.10	1	0.10	1	0.10	1	0.10	1	0.10	1	0.10	1	0.10	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	3	0.15	1	0.10	1	0.05	1	0.05
Fortalezas																															
Solvencia económica y respaldo patrimonial	0.15	4	0.60	3	0.45	3	0.45	4	0.60	4	0.60	2	0.30	2	0.30	2	0.30	2	0.30	4	0.60	2	0.30	3	0.45	1	0.15	1	0.15	1	0.15
Automatización en todos los principales procesos crediticios y operativos.	0.10	3	0.30	4	0.40	3	0.30	3	0.30	3	0.30	3	0.30	3	0.30	3	0.30	3	0.30	3	0.30	4	0.40	3	0.30	3	0.30	3	0.30	3	0.30
Servicio de plataforma virtual.	0.05	3	0.15	4	0.20	3	0.15	2	0.10	2	0.10	3	0.15	4	0.20	1	0.05	2	0.10	2	0.10	2	0.10	2	0.10	3	0.15	3	0.15	3	0.15
Participación de Mercado.	0.10	4	0.40	4	0.40	3	0.30	3	0.30	3	0.30	2	0.20	4	0.40	3	0.30	3	0.30	2	0.20	4	0.40	3	0.30	3	0.30	2	0.20	2	0.20
Herramientas de inteligencia comercial.	0.10	3	0.30	2	0.20	2	0.20	4	0.40	4	0.40	4	0.40	2	0.20	4	0.40	1	0.10	4	0.40	3	0.30	4	0.40	2	0.20	1	0.10	1	0.10
Diversificación del portafolio.	0.10	4	0.40	4	0.40	4	0.40	4	0.40	4	0.40	3	0.30	4	0.40	2	0.20	4	0.40	2	0.20	4	0.40	2	0.20	2	0.20	1	0.10	1	0.10
Innovación y desarrollo – mejora continua.	0.05	4	0.20	3	0.15	2	0.10	4	0.20	4	0.20	3	0.15	3	0.15	2	0.10	2	0.10	4	0.20	3	0.15	3	0.15	2	0.10	2	0.10	2	0.10
Debilidades																															
Bajo interés en programas de Educación Financiera, alineados a la región.	0.10	1	0.10	3	0.30	2	0.20	1	0.10	1	0.10	2	0.20	2	0.20	4	0.40	2	0.20	2	0.20	2	0.20	2	0.20	3	0.30	2	0.20	2	0.20
Incremento de morosidad en el sector Banca Múltiple de la Región Junín de 3 puntos porcentuales del 2012 al 2016.	0.10	2	0.20	1	0.10	2	0.20	2	0.20	2	0.20	2	0.20	2	0.20	4	0.40	2	0.20	3	0.30	4	0.40	4	0.40	2	0.20	2	0.20	2	0.20
Desarrollo de programas para impulsar la Bancarización.	0.05	3	0.15	4	0.20	4	0.20	2	0.10	2	0.10	2	0.10	4	0.20	3	0.15	4	0.20	2	0.10	3	0.15	2	0.10	1	0.05	4	0.20	4	0.20
Concentración de cartera en zona urbana.	0.05	1	0.05	4	0.20	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	3	0.15	2	0.10	2	0.10	1	0.05	2	0.10	1	0.05	2	0.10	3	0.15	3	0.15
Limitado conocimiento de la realidad económico – familiar de los clientes.	0.05	1	0.05	3	0.15	1	0.05	2	0.10	2	0.10	1	0.05	2	0.10	3	0.15	1	0.05	2	0.10	2	0.10	1	0.05	2	0.10	3	0.15	3	0.15
Totales	2.00	5.55	5.50	5.20	5.70	5.45	5.00	5.25	5.25	4.55	5.00	5.50	5.10	4.25	3.65	3.80															

Valor: 4. Muy atractivo, 3. Atractivo, 2. Algo atractivo, 1. Sin atractivo.

Tabla 51

Matriz de Rumelt (MR)

ITEM	ESTRATEGIAS ESPECÍFICAS (*)	PRUEBAS				
		Consistencia	Consonancia	Factibilidad	Ventaja	Se acepta
E1	Captar líneas de fondeo para exportadores de la región Junín, con facilidades de financiamiento y precio (tasas preferenciales)	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
E4	Desarrollo de aplicativos electrónicos de fácil uso donde el único requisito para el cliente sea contar una línea móvil. Con el fin de generar mayor accesibilidad de clientes a la banca.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
E5	Creación de tasas competitivas en productos del activo y pasivo, para empresas orientadas a la preservación y el cuidado del medio ambiente.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
E6	Formar alianzas estratégicas con las empresas Fintech dirigidas a fidelizar clientes y reducir los costos operativos.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
E8	Evitar las pérdidas a los clientes, por tipo de cambio mediante la colocación de créditos en la misma moneda en la que el cliente percibe sus ingresos y aplicación de derivados financieros.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
E9	Desarrollar la gestión eficiente de los recursos públicos, convirtiendo a la Banca múltiple Junín en socio estratégico fiscalizador para asegurar el cumplimiento de los contratos de sus clientes con el Estado peruano.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
E13	Incrementar la oferta de productos, dirigidos a la industria minera mediante el cruce de productos.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
E14	Desarrollar planes de educación al público, mediante charlas y capacitaciones en conjunto con la cámara de comercio de Huancayo, colegios, institutos y universidades para promover la educación financiera, sobre el uso adecuado de los servicios Bancarios y derechos del consumidor.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
E17	Realizar estudios anuales, sobre las tendencias y preferencias del uso de nuevas tecnologías. Para el sector Banca múltiple, posteriormente crear estrategias de retención de clientes alineadas a cada perfil detectado.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
E19	Establecer una red de contactos entre los principales clientes del portafolio; con la finalidad de promover las relaciones comerciales entre ellos.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
E20	Implementar formas innovadoras en las áreas de cobranza y cuentas especiales orientadas no solo a recuperar los saldos vencidos, sino también a reinsertarlos a la cartera "normal". Asimismo, generar un indicador de alto impacto a aquellos administradores que logren evitar proactivamente la migración de cuentas normales a cuentas vencidas, en cobranza judicial y/o castigos.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí

(*) Estrategias específicas retenidas.

Tabla 52

Matriz de Ética (ME)

E1	Captar líneas de fondeo para exportadores de la región Junín, con facilidades de financiamiento y precio (tasas preferenciales)
E4	Desarrollo de aplicativos electrónicos de fácil uso donde el único requisito para el cliente sea contar una línea móvil. Con el fin de generar mayor accesibilidad de clientes a la banca.
E5	Creación de tasas competitivas en productos del activo y pasivo, para empresas orientadas a la preservación y el cuidado del medio ambiente.
E6	Formar alianzas estratégicas con las empresas Fintech dirigidas a fidelizar clientes y reducir los costos operativos.
E8	Evitar las pérdidas a los clientes, por tipo de cambio mediante la colocación de créditos en la misma moneda en la que el cliente percibe sus ingresos y aplicación de derivados financieros.
E9	Desarrollar la gestión eficiente de los recursos públicos, convirtiendo a la Banca múltiple Junín en socio estratégico fiscalizador para asegurar el cumplimiento de los contratos de sus clientes con el Estado peruano.
E13	Incrementar la oferta de productos, dirigidos a la industria minera mediante el cruce de productos.
E14	Realizar estudios anuales, sobre las tendencias y preferencias del uso de nuevas tecnologías. Para el sector Banca múltiple, posteriormente crear estrategias de retención de clientes alineadas a cada perfil detectado.
E17	Elaborar anualmente un estudio de comportamiento de clientes de la Región Junín, el cual muestre las tendencias y preferencias del uso de nuevas tecnologías (telefonía móvil, uso de Smartphone, Tablet) relacionados con el sector Banca múltiple para posteriormente crear estrategias de retención de clientes alineadas a cada perfil detectado.
E19	Establecer una red de contactos entre los principales clientes del portafolio; con la finalidad de promover las relaciones comerciales entre ellos.
E20	Implementar formas innovadoras en las áreas de cobranza y cuentas especiales orientadas no solo a recuperar los saldos vencidos, sino también a reinsertarlos a la cartera "normal". Asimismo, generar un indicador de alto impacto a aquellos administradores que logren evitar proactivamente la migración de cuentas normales a cuentas vencidas, en cobranza judicial y/o castigos.

Criterios utilizados para calificar la matriz de ética

Derechos	P = Promueve	N = Neutral	V = Viola
Justicia	J = Justo	N = Neutro	I = Injusto
Utilitarismo	E = Excelentes	N = Neutro	P = Perjudicial

	Derechos	E1	E4	E5	E7	E8	E10	E11	E14	E15	E16	E17
Impacto en el derecho de la vida		N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N
Impacto en el derecho a la propiedad		N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N
Impacto en el derecho al libre pensamiento		N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N
Impacto en el derecho a la privacidad		N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N
Impacto en el derecho a hablar libremente		N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N
Impacto en el derecho al debido proceso		N	N	N	N	N	N	N	N	P	P	N
Justicia												
Impacto en la distribución		N	N	N	N	N	N	N	N	J	J	N
Impacto en la administración		N	N	N	N	N	N	N	N	J	J	N
Normas de compensación		N	N	N	N	N	N	N	N	J	J	N
Utilitarismo												
Fines y resultados estratégicos		E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E
Medios estratégicos empleados		N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N

6.10 Estrategias Retenidas y de Contingencia

En este punto se muestran las estrategias retenidas y las estrategias de contingencia que se obtuvieron como resultado del análisis de la matriz cuantitativa de planeamiento estratégico (MCPE). De igual manera se muestra el puntaje obtenido por cada una de ellas. En la Tabla 53 se observa lo mencionado.

6.11 Matriz de Estrategias Versus Objetivos de Largo Plazo

En la presente matriz se confrontan las estrategias retenidas con los objetivos de largo plazo planteados con la finalidad de verificar si éstas ayudan al cumplimiento de los mismos. En la Tabla 54 se muestra dicha concordancia.

6.12 Matriz de Posibilidades de los Competidores

En la presente matriz permite evaluar las posibles acciones de los competidores y/ o sustitutos como reacción a las estrategias planteadas para el sector Bancario peruano. En la Tabla 55 se muestra lo analizado para los tres principales competidores de la Banca como son: (a) las financieras, (b) las cajas municipales y rurales y (c) las edpymes.

6.13 Conclusiones

En el capítulo se elaboraron las siguientes matrices: (a) la matriz FODA, (b) la matriz PEYEA, (c) la matriz Boston Consulting Group (BCG), (d) la matriz Interna Externa, y (e) la matriz Gran Estrategia, consideradas parte de un proceso que direccionan las estrategias posibles a tomar. Así como las matrices: (a) matriz de decisión estratégica, (b) matriz cuantitativa de planeamiento estratégico, (c) matriz de Rumelt y (d) matriz de Ética, que ayudan a filtrar las mejores estrategias. Finalmente, del filtro de estrategias se tomaron en cuenta solo aquéllas que cumplieron a cabalidad todas las características y aspectos necesarios que las hicieran viables en la implementación y que además ayuden al cumplimiento de objetivos de largo plazo.

Tabla 53

Estrategias Retenidas y de Contingencia

Tipo	Puntaje	Estrategia	Descripción
Estrategias Retenidas	5.55	E1	Captar líneas de fondeo para exportadores de la región Junín, con facilidades de financiamiento y precio (tasas preferenciales)
	5.50	E4	Desarrollo de aplicativos electrónicos de fácil uso donde el único requisito para el cliente sea contar una línea móvil. Con el fin de generar mayor accesibilidad de clientes a la banca.
	5.20	E5	Creación de tasas competitivas en productos del activo y pasivo, para empresas orientadas a la preservación y el cuidado del medio ambiente.
	5.70	E6	Formar alianzas estratégicas con las empresas Fintech dirigidas a fidelizar clientes y reducir los costos operativos.
	5.45	E8	Evitar las pérdidas a los clientes, por tipo de cambio mediante la colocación de créditos en la misma moneda en la que el cliente percibe sus ingresos y aplicación de derivados financieros.
	5.00	E9	Desarrollar la gestión eficiente de los recursos públicos, convirtiendo a la Banca múltiple Junín en socio estratégico fiscalizador para asegurar el cumplimiento de los contratos de sus clientes con el Estado peruano.
	5.25	E13	Incrementar la oferta de productos, dirigidos a la industria minera mediante el cruce de productos.
	5.25	E14	Desarrollar planes de educación al público, mediante charlas y capacitaciones en conjunto con la cámara de comercio de Huancayo, colegios, institutos y universidades para promover la educación financiera, sobre el uso adecuado de los servicios Bancarios y derechos del consumidor.
	5.00	E17	Realizar estudios anuales, sobre las tendencias y preferencias del uso de nuevas tecnologías. Para el sector Banca múltiple, posteriormente crear estrategias de retención de clientes alineadas a cada perfil detectado.
	5.50	E19	Establecer una red de contactos entre los principales clientes del portafolio; con la finalidad de promover las relaciones comerciales entre ellos.
Estrategias de Contingencia	5.10	E20	Implementar formas innovadoras en las áreas de cobranza y cuentas especiales orientadas no solo a recuperar los saldos vencidos, sino también a reinsertarlos a la cartera “normal”. Asimismo, generar un indicador de alto impacto a aquellos administradores que logren evitar proactivamente la migración de cuentas normales a cuentas vencidas, en cobranza judicial y/o castigos.
		E16	Mejoramiento de las vías de acceso (infraestructura terrestre y aérea) de la región Junín mediante el sistema obras por impuestos, siendo el sector Banca un articulador entre las empresas licitadoras y el Estado peruano utilizando el método de créditos sindicados.
		E24	Crear incentivos para clientes que realicen operaciones y uso de las plataformas virtuales con la finalidad de reducir costos operativos y maximizar la rentabilidad de la agencia.
		E3	Realizar convenios con organismos internacionales para captar fondos no reembolsables destinados para créditos a clientes no Bancarizados, para realizar inclusión financiera, asumiendo un riesgo controlado.

Tabla 54

Matriz de Estrategias y los Objetivos de Largo Plazo

VISIÓN: Para el 2022, el sector banca múltiple de la región Junín será el líder indiscutible de la región, con la mayor participación de mercado, colocaciones, depósitos y calidad de cartera, a través de un gran sentido de educación e inclusión financiera.

Interés organizacional		OLP1	OLP2	OLP3	OLP4
1	Calidad de Cartera.				
2	Aporte a la sostenibilidad financiera del país.				
3	Participación de mercado.				
4	Inclusión financiera.				
5	Educación Financiera				
		Al 2022, lograr reducir el índice de morosidad a 2.96%. A la fecha el índice de morosidad es de 5.7 % Según reporte SBS a diciembre 2016.	Al 2022, lograr que los saldos de depósitos del Sector Banca Múltiple de la Región Junín se incrementen de S/ 1'479,555M al 2016 a S/ 2'600MM. Según reporte SBS a diciembre 2016.	Al 2022, lograr que los saldos de colocaciones del sistema Bancario de la región Junín se incrementen a S/ 4'100MM; de acuerdo a la SBS diciembre 2016 los saldos ascienden a S/ 2'531,076M.	OLP 4: Al 2022, lograr incrementar la Bancarización en la región Junín a 40%, según el reporte de inclusión financiera de la SBS a diciembre del 2016, la Bancarización se encuentra en 33.6%.
Estrategias específicas					
1	Captar líneas de fondeo para exportadores de la región Junín, con facilidades de financiamiento y precio (tasas preferenciales).		X	X	
2	Desarrollo de aplicativos electrónicos de fácil uso donde el único requisito para el cliente sea contar una línea móvil. Con el fin de generar mayor accesibilidad de clientes a la banca.			X	X
3	Creación de tasas competitivas en productos del activo y pasivo, para empresas orientadas a la preservación y el cuidado del medio ambiente.		X	X	
4	Formar alianzas estratégicas con las empresas Fintech dirigidas a fidelizar clientes y reducir los costos operativos.		X	X	
5	Evitar las pérdidas a los clientes, por tipo de cambio mediante la colocación de créditos en la misma moneda en la que el cliente percibe sus ingresos y aplicación de derivados financieros.			X	
6	Desarrollar la gestión eficiente de los recursos públicos, convirtiendo a la Banca múltiple Junín en socio estratégico fiscalizador para asegurar el cumplimiento de los contratos de sus clientes con el Estado peruano.	X			
7	Incrementar la oferta de productos, dirigidos a la industria minera mediante el cruce de productos.		X		
8	Desarrollar planes de educación al público, mediante charlas y capacitaciones en conjunto con la cámara de comercio de Huancayo, colegios, institutos y universidades para promover la educación financiera, sobre el uso adecuado de los servicios Bancarios y derechos del consumidor.	X			X
9	Realizar estudios anuales, sobre las tendencias y preferencias del uso de nuevas tecnologías. Para el sector Banca múltiple, posteriormente crear estrategias de retención de clientes alineadas a cada perfil detectado.		X		X
10	Establecer una red de contactos entre los principales clientes del portafolio; con la finalidad de promover las relaciones comerciales entre ellos.	X			X
11	Implementar formas innovadoras en las áreas de cobranza y cuentas especiales orientadas no solo a recuperar los saldos vencidos, sino también a reinsertarlos a la cartera "normal". Asimismo, generar un indicador de alto impacto a aquellos administradores que logren evitar proactivamente la migración de cuentas normales a cuentas vencidas, en cobranza judicial y/o castigos.	X			

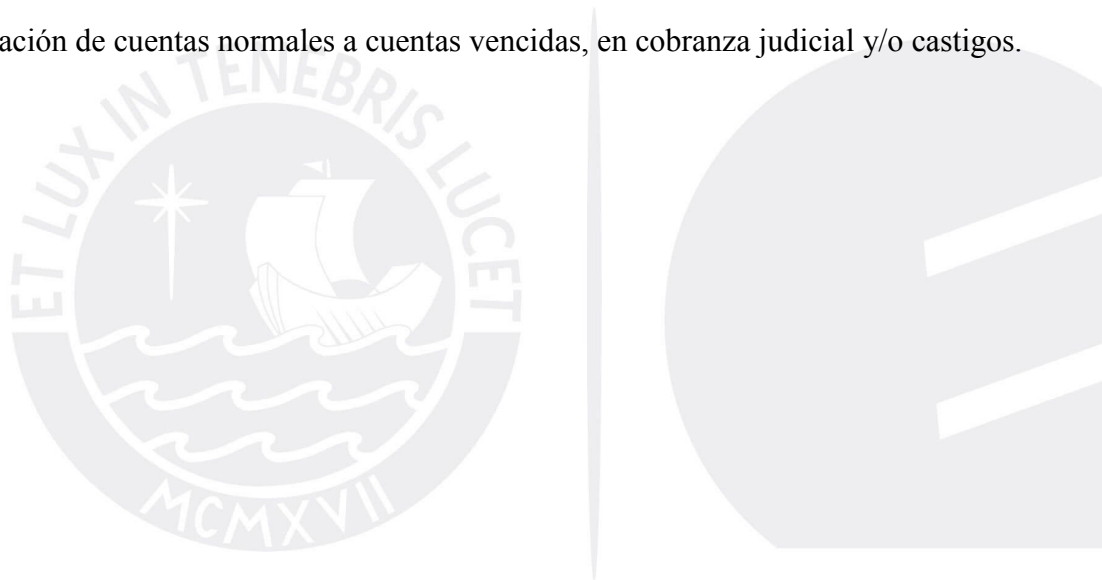
Tabla 55

Matriz de Posibilidades de los Competidores y Sustitutos

	ESTRATEGIA RETENIDA	FINANCIERA	CMAC	CAJAS RURALES	EDPYMES	SECTOR INFORMAL	EMPRESAS NO FINANCIEROS QUE BRINDAN PRODUCTOS
E1	Captar líneas de fondeo para exportadores de la región Junín, con facilidades de financiamiento y precio (tasas preferenciales).	Imitar el método de recaudación.	Imitar el método de recaudación.	No compite en esta estrategia	No compite en esta estrategia	No compite en esta estrategia	No compite en esta estrategia
E4	Desarrollo de aplicativos electrónicos de fácil uso donde el único requisito para el cliente sea contar una línea móvil. Con el fin de generar mayor accesibilidad de clientes a la banca.	Imitar los productos desarrollados por la Banca.	No compite en esta estrategia	No compite en esta estrategia	No compite en esta estrategia	No compite en esta estrategia	No compite en esta estrategia
E5	Creación de tasas competitivas en productos del activo y pasivo, para empresas orientadas a la preservación y el cuidado del medio ambiente.	Promover la reducción de consumos de energías no renovables	Financiamiento de productos ecológicos a la pyme y población en general.	No compite en esta estrategia	No compite en esta estrategia	No compite en esta estrategia	No compite en esta estrategia
E6	Formar alianzas estratégicas con las empresas Fintech dirigidas a fidelizar clientes y reducir los costos operativos.	No compite en esta estrategia	Imitar el método.	No compite en esta estrategia	No compite en esta estrategia	No compite en esta estrategia	No compite en esta estrategia
E8	Evitar las pérdidas a los clientes, por tipo de cambio mediante la colocación de créditos en la misma moneda en la que el cliente percibe sus ingresos y aplicación de derivados financieros.	No compite en esta estrategia	No compite en esta estrategia	No compite en esta estrategia	No compite en esta estrategia	No compite en esta estrategia	No compite en esta estrategia
E9	Desarrollar la gestión eficiente de los recursos públicos, convirtiendo a la Banca múltiple Junín en socio estratégico fiscalizador para asegurar el cumplimiento de los contratos de sus clientes con el Estado peruano.	No compite en esta estrategia	No compite en esta estrategia	No compite en esta estrategia	No compite en esta estrategia	No compite en esta estrategia	No compite en esta estrategia
E13	Incrementar la oferta de productos, dirigidos a la industria minera mediante el cruce de productos.	Imitar los productos desarrollados por la Banca.	Imitar los productos desarrollados por la Banca.	No compite en esta estrategia	Imitar los productos desarrollados por la Banca.	No compite en esta estrategia	Brindar facilidad en tiempos de entregas, métodos de pago y servicios postventa.
E14	Desarrollar planes de educación al público, mediante charlas y capacitaciones en conjunto con la cámara de comercio de Huancayo, colegios, institutos y universidades para promover la educación financiera, sobre el uso adecuado de los servicios Bancarios y derechos del consumidor.	Imitar los productos desarrollados por la Banca.	Imitar los productos desarrollados por la Banca.	No compite en esta estrategia	Asignar metas a los agentes de ventas referente a las capacitaciones	No compite en esta estrategia	Participar en foros para promocionar las opciones alternativas a las financieras para acceder a los distintos productos o servicios.
E17	Realizar estudios anuales, sobre las tendencias y preferencias del uso de nuevas tecnologías. Para el sector Banca múltiple, posteriormente crear estrategias de retención de clientes alineadas a cada perfil detectado.	Imitar los productos desarrollados por la Banca.	Fortalecer el área de informática y desarrollo para crear 02 aplicativos anuales de uso fácil para el sector financiero. Generar foros para las pequeñas empresas y los usuarios I, buscando de esta manera la relación entre ellos.	No compite en esta estrategia	No compite en esta estrategia	No compite en esta estrategia	No compite en esta estrategia
E19	Establecer una red de contactos entre los principales clientes del portafolio; con la finalidad de promover las relaciones comerciales entre ellos.	Imitar los productos desarrollados por la Banca.	Imitar los productos desarrollados por la Banca.	No compite en esta estrategia	No compite en esta estrategia	No compite en esta estrategia	No compite en esta estrategia
E20	Implementar formas innovadoras en las áreas de cobranza y cuentas especiales orientadas no solo a recuperar los saldos vencidos, sino también a reinsertarlos a la cartera "normal". Asimismo, generar un indicador de alto impacto a aquellos administradores que logren evitar proactivamente la migración de cuentas normales a cuentas vencidas, en cobranza judicial y/o castigos.	Seguimiento constante por parte de los analistas	Seguimiento constante por parte de los analistas	Seguimiento constante por parte de los analistas	Seguimiento constante por parte de los analistas	No compite en esta estrategia	No compite en esta estrategia

Las estrategias retenidas son: (a) Captar líneas de fondeo para exportadores en la región con facilidades de financiamiento y precio (tasas preferenciales), asimismo promover la admisión de nuevos clientes a través de agentes especializados dentro de la división de comercio exterior, (b) desarrollo de aplicativos electrónicos de fácil uso donde el único requisito para el cliente sea contar una línea móvil, la cual no necesitará tener acceso a internet ni ser un móvil de gama media-alta, con el fin de generar mayor accesibilidad de los clientes hacia la Banca, sin generar costo alguno. Con ello se logrará educar y captar nuevos clientes, (c) creación de tasas competitivas en productos del activo y pasivo, para empresas orientadas a la preservación y el cuidado del medio ambiente, de esta manera se busca que las empresas migren a aplicar políticas medioambientales, (d) formar alianzas estratégicas con las empresas Fintech dirigidas a fidelizar clientes y reducir los costos operativos del sector Banca Junín, aprovechando los atributos de las empresas Fintech como: análisis de datos, mejora del tiempo de respuesta, creación de experiencias diferenciadas por tipo de cliente, rapidez y comodidad, (e) evitar las pérdidas por tipo de cambio mediante la colocación de créditos en la misma moneda en la que el cliente percibe sus ingresos, asimismo, aplicar derivados financieros que permitan mitigar las pérdidas por diferencia de cambio a clientes de la pequeña y mediana empresa, (f) promover la gestión eficiente de los recursos públicos, convirtiendo a la Banca múltiple Junín en socio estratégico fiscalizador para asegurar el cumplimiento de los contratos de sus clientes con el Estado peruano, de tal manera que se reduzca los riesgos de incumplimiento por malos manejos, (g) creación del programa Minería Perú, para captar a trabajadores de las diferentes mineras de la región, a través de las cuentas de haberes a las empresas que brindan servicios mineros -proveedores mineros, (h) desarrollar planes de educación al público, mediante charlas y capacitaciones en conjunto con la cámara de comercio de Huancayo, colegios, institutos y universidades para promover la educación financiera, sobre el uso adecuado de los servicios Bancarios y derechos del

consumidor, (i) elaborar anualmente un estudio de comportamiento de clientes de la Región Junín, el cual muestre las tendencias y preferencias del uso de nuevas tecnologías (telefonía móvil, uso de Smartphone, Tablet) relacionados con el sector Banca múltiple para posteriormente crear estrategias de retención de clientes alineadas a cada perfil detectado, (j) establecer una red de contactos entre los principales clientes del portafolio; con la finalidad de promover las relaciones comerciales entre ellos, y así generar la sostenibilidad y crecimiento de los negocios de los clientes del sector Bancario e (k) Implementar formas innovadoras en las áreas de cobranza y cuentas especiales orientadas no solo a recuperar los saldos vencidos, sino también a reinsertarlos a la cartera “normal”. Asimismo, generar un indicador de alto impacto a aquellos administradores que logren evitar proactivamente la migración de cuentas normales a cuentas vencidas, en cobranza judicial y/o castigos.



Capítulo VII: Implementación Estratégica

En esta nueva etapa la organización definirá de manera más específica los pasos a seguir para lograr alcanzar la visión planteada por la alta dirección. Un planteamiento exitoso no garantiza necesariamente una implementación exitosa, es por ello que para esta etapa se requerirá la participación de excelentes líderes que sepan llevar a cabo esta difícil y complicada etapa del proceso estratégico. Se tiene claro que muchos planes muy bien desarrollados no llegan a concretarse, pues en esta etapa hay que tomar decisiones importantes (cruciales). La complejidad al tomar decisiones; la oposición y barreras son, entre otros aspectos, decisivos para lograr concluir con éxito en la implementación.

(D'Alessio, 2015)

En esta segunda etapa comprende la implementación y dirección, se inició con el establecimiento de los objetivos a corto plazo. Del mismo modo se establecen los recursos que se necesitarán para lograr cumplir dichos objetivos. Se estudia y analiza las políticas sobre las estrategias elegidas que tiene que guardar relación con los valores estipulados para el sector Banca múltiple de la región Junín, así como el análisis de la ecología, medio ambiente, estructura, responsabilidad social empresarial, recursos humanos y su respectiva motivación y para finalizar la gestión del cambio. Todos estos aspectos serán necesarios para lograr cumplir con esta segunda etapa del proceso estratégico.

7.1 Objetivos de Corto Plazo

Los objetivos estratégicos, o los llamados de largo plazo (OLP), son los cuales nos permitirán alinear y direccionar el camino a la consecución de la visión y misión que establecimos al inicio. Estos objetivos de largo plazo (OLP), son aquellos que se formulan y establecen los resultados finales, y son apoyados y llevados a la práctica por intermedio de los objetivos de corto plazo (OCP). Los OCP son el inicio mediante los cuales se lograrán alcanzar las estrategias, dicho de otra manera, se dice que la suma de los OCPs da como

resultado a cada OLP).

A continuación, se procede a establecer los objetivos a corto plazo que guardan relación con los objetivos de largo plazo para el sector Banca múltiple de la región Junín.

Objetivo de Largo Plazo 1: Al 2022, lograr reducir el índice de morosidad de 5.7% en el año 2016 a 2.96% (Índice promedio y óptimo de la Banca múltiple nacional referencial)

Objetivo de Corto Plazo 1.1: Del 2017 al 2019, reducir el índice de morosidad en los segmentos crediticios de pequeña empresa y mediana empresa en 1.5 % cada año, llegando al 2019 a un índice de mora en este tipo de créditos del 3%.

Objetivo de Corto Plazo 1.2: A partir del 2019, captar 28 Millones de soles con frecuencia anual, de organismo internacionales impulsores del desarrollo económico de países en vías de desarrollo.

Objetivo de Corto Plazo 1.3: Para el 2020 se debe crecer en los créditos otorgados para los productos del sector hipotecario y vehicular a 25%, al 2016 se encuentra en 15.41%; siendo este tipo de créditos los de menor índice de mora.

Objetivo de Corto Plazo 1.4: Para el 2022, se debe reducir el índice de morosidad en los créditos de consumo otorgados en las oficinas de la ciudad de Huancayo, tambo y chilca a 2.5%.

Objetivo de Largo Plazo 2: Al 2022, lograr que los saldos de depósitos del Sector Banca Múltiple de la Región Junín se incrementen de S/ 1'479,555M al 2016 a S/ 2'600MM. Según reporte SBS a diciembre 2016.

Objetivo de Corto Plazo 2.1: Capturar S/100MM en depósitos a plazo fijo en nuevos clientes al 2018.

Objetivo de Corto Plazo 2.2: Del 2018 al 2022 tener un crecimiento anual de 12% en depósitos por fondos mutuos.

Objetivo de Corto Plazo 2.3: Del 2018 al 2022 tener un crecimiento anual de 12% en depósitos de saldos vista.

Objetivo de Largo Plazo 3: Al 2022, lograr que los saldos de colocaciones del sistema Bancario de la región Junín se incrementen a S/ 4'100,000M; según SBS diciembre 2016 los saldos ascienden a S/ 2'531,076M.

Objetivo de Corto Plazo 3.1: Al 2018 incrementar en 10% anual las colocaciones en los créditos de tipo consumo y lograr un incremento de los saldos en créditos de S/ 205MM.

Objetivo de Corto Plazo 3.2: Al 2019 incrementar en 12% anual las colocaciones en los créditos de tipo microempresa y pequeña empresa, y lograr un incremento de los saldos en créditos de S/ 220MM.

Objetivo de Corto Plazo 3.3: Al 2020 incrementar en 8% anual las colocaciones en los créditos de tipo mediana empresa, y lograr un incremento de los saldos en créditos de S/ 280MM.

Objetivo de Corto Plazo 3.4: Al 2021 incrementar en 10% anual las colocaciones en los créditos de tipo gran empresa, y lograr un incremento de los saldos en créditos de S/ 310MM.

Objetivo de Corto Plazo 3.5: Al 2022 incrementar en 11% anual las colocaciones en los créditos de tipo corporativos, y lograr un incremento de los saldos en créditos de S/ 350MM.

Objetivo de Largo Plazo 4: Al 2022, lograr incrementar la Bancarización en la región Junín a 40%, según el reporte de inclusión financiera de la SBS a diciembre del 2016, la Bancarización se encuentra en 33.6%.

Objetivo de Corto Plazo 4.1: A partir del 2017 incrementar en 2.5% anual el número de tarjetas habientes en la región Junín el cual se encuentra a diciembre del 2016 en 10%.

Objetivo de Corto Plazo 4.2: Del 2018 al 2022 reducir el porcentaje de deudores de la micro y pequeña empresa respecto al número de deudores totales en 3.5% anual; este índice a diciembre del 2016 se encuentra en 48%.

Objetivo de Corto Plazo 4.3: Del 2019 al 2022 incrementar el número de puntos de atención a 750 puntos de atención actualmente a diciembre del 2016 se cuenta con 641 puntos de atención.

Objetivo de Corto Plazo 4.4.: Del 2019 al 2020 incrementar el número de clientes nuevos en 500 personas por año, derivados de las empresas Fintech.

Objetivo de Corto Plazo 4.5.: Del 2020 al 2022 incentivar el uso en un 40% de las plataformas electrónicas.

7.2 Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo

En la Tabla 56 se presentan los recursos asignados a los objetivos de corto plazo.

7.3 Políticas de cada Estrategia

Las políticas definen un marco sobre las mismas y de alguna manera los límites que debe considerar la gerencia en esta etapa de implementación. Las políticas diseñan la ruta que orientan a las estrategias hacia la posición futura de la organización, la visión. Por lo que, deben estar enmarcadas en los principios de ética, legalidad, y responsabilidad social, que norman la dirección de la organización (D'Alessio, 2015).

Para lo cual se han establecido políticas alineadas con los valores de innovación, responsabilidad social, disposición al cambio, inclusión social, eficiencia y compromiso con el desarrollo del país. A continuación, se establecen las políticas para el sector Banca múltiple de la región Junín.

E1: Captar líneas de fondeo para exportadores de la región Junín, con facilidades de financiamiento y precio (tasas preferenciales).

P1: Programar los cronogramas de pago de acuerdo al giro del negocio.

P2: Generar y potenciar nuevos negocios.

P3: Difundir y practicar los valores y código de ética.

P4: Reducir el impacto medioambiental dañino.

P5: Generar nuevos puestos de trabajo a los pobladores.



Tabla 56

Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo

		Objetivos de Corto Plazo		Recurso Financiero	Recurso Físico	Recurso Humano	Recurso Tecnológico
OLP 1	OLP 1: Al 2022, lograr reducir el índice de morosidad de 5.7% en el año 2016 a 2.96% (Índice promedio y óptimo de la Banca múltiple nacional referencial).	OCP 1.1.	Del 2017 al 2019, reducir el índice de morosidad en los segmentos crediticios de pequeña empresa y mediana empresa en 1.5 % cada año, llegando al 2019 a un índice de mora en este tipo de créditos del 3%.	Fondo para los ejecutivos comerciales y recuperadores.	Unidades de transporte, escritorio, oficina, call center para cobranzas.	Personal con perfil en Contabilidad, Economistas, Administrador y abogados.	Computadoras, sistemas de procesamiento de datos en morosidad.
		OCP 1.2.	A partir del 2019, captar 28 Millones de soles con frecuencia anual, de organismo internacionales impulsores del desarrollo económico de países en vías de desarrollo.	Fondo para los ejecutivos comerciales y recuperadores.	Unidades de transporte, escritorio, oficina, call center para cobranzas.	Personal con perfil en Contabilidad, Economistas, Administrador y abogados.	Computadoras, sistemas de procesamiento de datos en morosidad.
		OCP 1.3.	Para el 2020 se debe crecer en los créditos otorgados para los productos del sector hipotecario y vehicular a 25%, al 2016 se encuentra en 15.41%; siendo este tipo de créditos los de menor índice de mora.	Fondo para los ejecutivos comerciales y recuperadores.	Unidades de transporte, escritorio, oficina, call center para cobranzas.	Personal con perfil en Contabilidad, Economistas, Administrador y abogados.	Computadoras, sistemas de procesamiento de datos en morosidad.
		OCP 1.4.	Para el 2022, se debe reducir el índice de morosidad en los créditos de consumos otorgados en las oficinas de la ciudad de Huancayo, tambo y chilca a 2.5%.	Fondo para los ejecutivos comerciales y recuperadores.	Unidades de transporte, escritorio, oficina, call center para cobranzas.	Personal con perfil en Contabilidad, Economistas, Administrador y abogados.	Computadoras, sistemas de procesamiento de datos en morosidad.
OLP 2	OLP 2: Al 2022, lograr que los saldos de depósitos del Sector Banca Múltiple de la Región Junín se incrementen de S/ 1'479,555M al 2016 a S/ 2'600MM. Según reporte SBS a diciembre 2016.	OCP 2.1.	Capturar S/100MM en depósitos a plazo fijo en nuevos clientes al 2018.	Fondo para incentivos por captación de depósitos y campañas marketing.	Mobiliario, escritorio, oficina, material de marketing.	Personal con perfil en Contabilidad, Economistas y Administrador.	Computadora personal, Software especializado.
		OCP 2.2.	: Del 2018 al 2022 tener un crecimiento anual de 12% en depósitos por fondos mutuos.	Fondo para incentivos por captación de depósitos y campañas marketing.	Mobiliario, escritorio, oficina, material de marketing.	Personal con perfil en Contabilidad, Economistas y Administrador.	Computadora personal, Software especializado.
		OCP 2.3.	Del 2018 al 2022 tener un crecimiento anual de 12% en depósitos de saldos vista.	Fondo para incentivos por captación de depósitos y campañas marketing.	Mobiliario, escritorio, oficina, material de marketing.	Personal con perfil en Contabilidad, Economistas y Administrador.	Computadora personal, Software especializado.
OLP 3	OLP 3: Al 2022, lograr que los saldos de colocaciones del sistema Bancario de la región Junín se incrementen a S/ 4'100,000M; según SBS diciembre 2016 los saldos ascienden a S/ 2'531,076M.	OCP 3.1.	Al 2018 incrementar en 10% anual las colocaciones en los créditos de tipo consumo y lograr un incremento de los saldos en créditos de S/ 205MM.	Fondo para incentivos por colocaciones y campañas marketing.	Mobiliario, escritorio, oficina, material de marketing.	Personal con perfil en Contabilidad, Economistas y Administrador.	Computadora personal, Software especializado, sistema de central de riesgos y score crediticio.
		OCP 3.2.	Al 2019 incrementar en 12% anual las colocaciones en los créditos de tipo microempresa y pequeña empresa, y lograr un incremento de los saldos en créditos de S/ 220MM.	Fondo para incentivos por colocaciones y campañas marketing.	Mobiliario, escritorio, oficina, material de marketing.	Personal con perfil en Contabilidad, Economistas y Administrador.	Computadora personal, Software especializado, sistema de central de riesgos y score crediticio.
		OCP 3.3.	Al 2020 incrementar en 8% anual las colocaciones en los créditos de tipo mediana empresa, y lograr un incremento de los saldos en créditos de S/ 280MM.	Fondo para incentivos por colocaciones y campañas marketing.	Mobiliario, escritorio, oficina, material de marketing.	Personal con perfil en Contabilidad, Economistas y Administrador.	Computadora personal, Software especializado, sistema de central de riesgos y score crediticio.
		OCP 3.4.	Al 2021 incrementar en 10% anual las colocaciones en los créditos de tipo gran empresa, y lograr un incremento de los saldos en créditos de S/ 310MM.	Asignación de recursos específicos destinados a la política de incentivos acorde con los indicadores de desempeño de los funcionarios de negocio del sector.	Mobiliario, escritorio, oficina, material de marketing.	Personal con perfil en Contabilidad, Economistas y Administrador.	Computadora personal, Software especializado, sistema de central de riesgos y score crediticio.
		OCP 3.5.	Al 2022 incrementar en 11% anual las colocaciones en los créditos de tipo corporativos, y lograr un incremento de los saldos en créditos de S/ 350MM.	Fondo para incentivos por colocaciones y campañas marketing.	Mobiliario, escritorio, oficina, material de marketing.	Personal con perfil en Contabilidad, Economistas y Administrador.	Computadora personal, Software especializado, sistema de central de riesgos y score crediticio.
OLP 4	OLP 4: Al 2022, lograr incrementar la Bancarización en la región Junín a 40%, según el reporte de inclusión financiera de la SBS a diciembre del 2016, la Bancarización se encuentra en 33.6%.	OCP 4.1.	A partir del 2017 incrementar en 2.5% anual el número de tarjetas habientes en la región Junín el cual se encuentra a diciembre del 2016 en 10%.	Fondo para personal que elabore las estadísticas.	Computadoras, mobiliario, oficinas.	Personal con perfil en estadística, sistemas y economistas.	Computadas personales, programas estadísticos.
		OCP 4.2.	Del 2018 al 2022 reducir el porcentaje de deudores de la micro y pequeña empresa respecto al número de deudores totales en 3.5% anual; este índice a diciembre del 2016 se encuentra en 48%.	Fondo para personal que elabore las estadísticas.	Computadoras, mobiliario, oficinas.	Personal con perfil en estadística, sistemas y economistas.	Computadas personales, programas estadísticos.
		OCP 4.3.	Del 2019 al 2022 incrementar el número de puntos de atención a 750 puntos de atención actualmente a diciembre del 2016 se cuenta con 641 puntos de atención.	Fondo para personal que elabore las estadísticas.	Computadoras, mobiliario, oficinas.	Personal con perfil en estadística, sistemas y economistas.	Computadas personales, programas estadísticos.
		OCP 4.4.	Del 2019 al 2020 incrementar el número de clientes nuevos en 500 personas por año, derivados de las empresas Fintech.	Fondo para personal que elabore las estadísticas.	Computadoras, mobiliario, oficinas.	Personal con perfil en estadística, sistemas y economistas.	Computadas personales, programas estadísticos.
		OCP 4.5.	Del 2020 al 2022 incentivar el uso en un 40% de las plataformas electrónicas.	Contratación de capital humano con expertise en diseño de la Plataforma Electrónica amigable.	Computadoras, mobiliario, oficinas.	Personal con perfil en estadística, sistemas y economistas.	Computadas personales, programas estadísticos.

E4: Desarrollo de aplicativos electrónicos de fácil uso donde el único requisito para el cliente sea contar una línea móvil. Con el fin de generar mayor accesibilidad de clientes a la banca.

P1: Fomentar el uso de los medios electrónicos.

P2: Ofrecer servicios de fácil uso e información a menor tiempo.

P3: Difundir y practicar los valores y código de ética.

P4: Reducir el impacto medioambiental negativo.

P5: Capacitar a los usuarios en seguridad informática a través de charlas en conjunto con la cámara de comercio de Huancayo.

E5: Creación de tasas competitivas en productos del activo y pasivo, para empresas orientadas a la preservación y el cuidado del medio ambiente.

P1: Proteger y garantizar el cuidado al medio ambiente.

P2: Crear plataformas de atención virtuales.

P3: Instruir a la población sobre el uso responsable y sostenible de sus recursos.

P4: Difundir y practicar los valores y código de ética.

E6: Formar alianzas estratégicas con las empresas Fintech dirigidas a fidelizar clientes y reducir los costos operativos.

P1: Generar nuevos canales de atención.

P2: Monitorear las nuevas plataformas financieras digitales.

P2: Proteger y garantizar el cuidado al medio ambiente.

P3: Ofrecer servicios innovadores con altos estándares de calidad.

P4: Impulsar la creatividad y mejora de nuevas tecnologías de intermediación financiera.

P5: Instruir a la población sobre el uso responsable y sostenible de sus recursos.

P6: Difundir y practicar los valores y código de ética.

P7: Brindar información real de manera transparente y oportuna.

E8: Evitar las pérdidas a los clientes, por tipo de cambio mediante la colocación de créditos en la misma moneda en la que el cliente percibe sus ingresos y aplicación de derivados financieros.

P1: Ofrecer talleres y seminarios, para la educación financiera.

P2: Capacitar a los ejecutivos sobre uso de herramientas de derivados financieros.

P3: Vincular los incentivos monetarios de los ejecutivos con la colocación de créditos en moneda nacional.

P4: Ofrecer productos pasivos con mejores beneficios cuando sean en moneda nacional.

P5: Reducir el impacto medioambiental negativo.

P6: Estructurar el fondeo en el sector Banca múltiple de la región Junín debiendo ser un 80% en moneda nacional y un 20% en moneda extranjera, esto evitará los descálces en las carteras activas y pasivas originadas por el efecto del tipo de cambio.

E9: Desarrollar la gestión eficiente de los recursos públicos, convirtiendo a la Banca múltiple Junín en socio estratégico fiscalizador para asegurar el cumplimiento de los contratos de sus clientes con el Estado peruano.

P1: Incorporar ejecutivos especializados en el control y gestión.

P2: Impulsar la creatividad y mejora de normas de auditoría.

P3: Difundir y practicar los valores y código de ética.

P4: Desarrollar auditorías internas anuales de control y retroalimentación en los procesos y mejoras en el funcionamiento de los procesos con el Estado.

P5: Reducir el riesgo en el cumplimiento de contratos.

E13: Incrementar la oferta de productos, dirigidos a la industria minera mediante el cruce de productos.

P1: Crear productos y servicios dirigidos.

P2: Generar base de clientes empresas con mejores condiciones para las vinculaciones.

P3: Difundir y practicar los valores y código de ética.

P4: Ofertar prestaciones a los nuevos clientes.

P5: Generar campañas atractivas para el traslado.

E14: Desarrollar planes de educación al público, mediante charlas y capacitaciones en conjunto con la cámara de comercio de Huancayo, colegios, institutos y universidades para promover la educación financiera, sobre el uso adecuado de los servicios Bancarios y derechos del consumidor.

P1: Formar equipos de personas expertas en negocios y evaluación riesgos los cuales programaran charlas a través de las diferentes asociaciones, cámara de comercio, colegios profesionales y organismos empresariales.

P2: Enfatizar las inversiones en el crecimiento en tecnología, educación financiera y difusión de la Bancarización, según el estudio de mercado es importante direccionar los recursos hacia la plataforma que ayudará a la inclusión financiera.

P3: Ofrecer capacitaciones por plataformas virtuales.

P4: Difundir y practicar los valores y código de ética.

P5: Impulsar la creatividad y mejora de cultura financiera.

E17: Realizar estudios anuales, sobre las tendencias y preferencias del uso de nuevas tecnologías. Para el sector Banca múltiple, posteriormente crear estrategias de retención de clientes alineadas a cada perfil detectado.

P1: Realizar un concurso para la tercerización del estudio de comportamiento del cliente.

P2: Crear producto alineados a este estudio de comportamiento.

P3: Realizar reuniones anuales entre los ejecutivos para presentar y exponer los resultados del estudio.

P4: Difundir y practicar los valores y código de ética.

P5: Impulsar la creatividad y mejora de cultura financiera.

E19: Establecer una red de contactos entre los principales clientes del portafolio; con la finalidad de promover las relaciones comerciales entre ellos.

P1: Formar equipos de personas expertas en negocios y evaluación riesgos los cuales programaran charlas a través de las diferentes asociaciones, cámara de comercio, colegios profesionales y organismos empresariales.

P2: Implementar en las operaciones Bancarias indicadores de gestión de riesgos, mediciones de impacto medio ambiental y prácticas de responsabilidad social.

P3: Difundir y practicar los valores y código de ética.

P4: Vincular los incentivos monetarios de los ejecutivos con la vinculación comercial y ampliación de base de clientes nuevos.

P5: Crear bases cruzadas de clientes y productos.

E20: Implementar formas innovadoras en las áreas de cobranza y cuentas especiales orientadas no solo a recuperar los saldos vencidos, sino también a reinsertarlos a la cartera “normal”. Asimismo, generar un indicador de alto impacto a aquellos administradores que

logren evitar proactivamente la migración de cuentas normales a cuentas vencidas, en cobranza judicial y/o castigos.

- P1: Vincular los incentivos monetarios de los ejecutivos con recuperación y calidad de cartera.
- P2: Elaborar, revisar y adecuar una política de créditos y cobros con las prácticas de cada sector industrial y el tipo de mercancía o servicio concreto objeto de la transacción financiera
- P3: Elaborar un plan de sistema de traslado de créditos en mora de entre 90 a 120 días para proceder con la venta de cartera, logrando incrementar los castigos a manera de gasto contable y de tal manera nos permita sincerar nuestra cartera de créditos.
- P4: Difundir y practicar los valores y código de ética.
- P5: Otorgar a cada cliente un límite de riesgo. Con ello evitaremos las pérdidas mayores por concentraciones de créditos en clientes. Permitirá mantener un ticket promedio por cliente.
- P6: Realizar programas de educación financiera, capacitación y asesoría para prevenir el sobreendeudamiento y por consecuencia la morosidad.

7.4 Estructura de la Banca Múltiple en la Región Junín

“La estructura de la organización es el armazón, que incluye la distribución, división, agrupación y relación de las actividades de la organización. Es la que ayudará a la implementación de las estrategias a través de las políticas formuladas” (D’Alessio, 2015, 476).

Para mejorar la atención a los clientes en el sector Banca múltiple de la región Junín, lograr la eficiencia en los procesos, y para ser una Banca más ágil que sus competidores; se

plantea una estructura por procesos. Actualmente la estructura organizacional del Sector Banca Múltiple de la Región de Junín presenta una estructura de divisiones, donde se encuentran unidades separadas y cuentan con ligeras autonomías. Las fortalezas de ese modelo es que la organización se enfoca en resultados, los gerentes divisionales son responsables de lo que ocurre con sus productos y servicios. Sin embargo, las debilidades que presenta el modelo es la duplicación de actividades, aumentando los costos y reduciendo la eficiencia, en un sector altamente competitivo.

La estructura que se plantea permitirá que cada división del sector sea dinámica, autónoma, eficiente, competitiva y productiva; esta nueva estructura propone la descentralización de áreas clave que en la actualidad no permiten a la Banca múltiple de la región Junín, ser eficientes en cuanto a tiempos de respuestas. Estas áreas a descentralizar son: (a) Riesgos, y (b) Recuperaciones; con la nueva estructura se plantea contar con tres analistas de riesgos en la sede principal de cada Banco de la región Junín y dos analistas de recuperaciones en conjunto, quienes interactuarán de forma conjunta con el gerente de oficina y los ejecutivos comerciales. Paralelamente esta estructura busca una participación activa entre las divisiones de productos y marketing; y la jefatura de promociones regionales (para la creación de productos de acuerdo a la necesidad del cliente de la zona y mejora de condiciones con respecto a los competidores). Esta estructuración fue diseñada de acuerdo al modelo planteado por Robbins y Coulter (2005) la cual está enfocada hacia una adaptación al tamaño adecuado.

7.5 Medio Ambiente, Ecología, y Responsabilidad Social

La Responsabilidad Social implica el respeto y cuidado de los recursos, el desarrollo social ocupacional, así como el crecimiento económico estable. Todo esto debe ser desarrollado en un ambiente ético e integrado con la comunidad en general.

Actualmente se habla de la triple rentabilidad, el triple enfoque, el triple balance, o el 3 P, que son lo: económico (profit), social (people), y ambiental (planet); terminología inicial atribuida a Elkington (1997). A estos tres se debe adicionar el aspecto ético, los impactos que la organización genera, con la finalidad de buscar la sostenibilidad en el tiempo. (D'Alessio 2015, p. 486)

La Banca Múltiple y su relación con el medio ambiente. Centurión (2003) menciona que la primera impresión de terceros sobre la actividad de la Banca, e incluso la primera expresión del personal de la Banca, es que constituyen una industria limpia, pues se tiene la idea de que sus operaciones no afectan el medio ambiente. Sin embargo, gracias a que se viene tomando mayor conciencia sobre la importancia de la conservación del medio ambiente, se reconoce que la Banca múltiple en realidad si causa impactos. Al reconocer el impacto que causan, pueden adoptar medidas medioambientales que aporten en el desarrollo de forma sostenible.

En realidad, la Banca múltiple tiene impacto interno y externo. El impacto interno es visto desde las operaciones que realizan los Bancos y medidos, principalmente, a través del consumo de electricidad, consumo de calefacción, consumo de agua, consumo de papel, desechos de computadoras y viaje de negocios. Mientras que el impacto externo, que puede ser mayor, se halla en el financiamiento de proyectos que pueden impactar negativamente al medio ambiente. Pues si bien cada producto ofrecido tiene requisitos, condiciones y exigencias, cualquier daño o impacto negativo causado al medio ambiente, debe ser compartido por el Banco y el prestatario.

Los problemas ambientales representan un riesgo para las inversiones y para los prestatarios, pues pueden acarrear impactos importantes muy serios en la capacidad de compensar las deudas o realizar un aumento en la inversión. Asimismo, la ciudadanía juega

un rol importante, pues al emitir una opinión negativa sobre el financiamiento de los proyectos ambientalmente riesgosos, puede afectar a la reputación de los Bancos.

La Banca múltiple reconoce las ventajas de operar y de aplicar medidas beneficiosas para el medio ambiente, como el uso racional de recursos como agua, energía y papel, manejo de desechos, así como la aplicación de programas de educación a todo nivel: empleados, clientes, proveedores. Lo mismo que puede contribuir a la reducción de costos, entre otras ventajas.

Efectivamente los Bancos tienen responsabilidad ante la sociedad donde operan, por lo que están llamados a contribuir en la conciencia ambiental desde adentro, a través de sus productos y servicios e incluso organizando actividades que incorporen a la comunidad.

Cada vez más personas son conscientes de la importancia de la conservación del medio ambiente, por lo que los Bancos deben promover la comercialización de productos y servicios ecológicos. Lo que favorecerá la reputación de la Banca múltiple. Entre los productos sostenibles que los Bancos pueden incorporar está el financiamiento de nuevas tecnologías que pueden ayudar a solucionar problemas ambientales.

La Banca Múltiple debe buscar formar conciencia en los clientes sobre los impactos negativos al medio ambiente. Los riesgos ambientales pueden convertirse en oportunidades de negocios, que beneficiaran al cliente, a los mismos Bancos y sobre todo al medio ambiente.

Algunos de los Bancos cuentan con responsabilidad Social los Bancos BCP, Scotiabank, Interbank (2017) y BBVA Continental, el sector Bancario peruano en la actualidad se mantiene dentro un marco de responsabilidad social que puede observarse en las memorias de los principales Bancos del sector. Estas labores que se resumen a continuación deben mantenerse para lograr los objetivos trazados del sector: (a) Fomento

educativo, (b) Fomento cultural, (c) Bienestar Social, (d) Actividades Institucionales, (e) Voluntariado, (f) Donaciones de productos de la empresa, (g) Concesión de servicios o productos de cortesía y (h) Beneficios para los trabajadores.

7.6 Recursos Humanos y Motivación

El equipo humano multidisciplinario y de alto rendimiento que conforman las instituciones Bancarias son de gran importancia ya que en ellos recae la responsabilidad de cumplir los objetivos de corto y largo plazo, para alcanzar la visión y la misión planificada por la alta dirección. Sin embargo, cuando se realice la reingeniería de los procesos (rediseñar labores, rediseñar el trabajo y rediseñar procesos), en consecuencia, la mejora de costos, calidad, servicio al cliente y tiempo de respuesta; el equipo debe ser flexible a los cambios para lograr que la implementación sea exitosa, para ello se requiere insertar una cultura que minimice la resistencia al cambio a través de una estrategia educativa (capacitaciones constantes), que nos ayude a llegar al cambio deseado. De tal forma que sean controlables los sentimientos de ansiedad y temor del personal; y paralelamente reforzar el cambio mediante el desarrollo de estrategias racionales, motivando y despertando el propio interés de todos al adoptar nuevas experiencias laborales y profesionales.

Para ello la Banca debe adoptar un sistema de monitoreo al cambio que se generara producto de la implementación en cuatro elementos claves: (a) soporte y coordinación con las divisiones o unidades de negocio, (b) disciplina y cumplimiento en la ejecución en los plazos previstos, (c) motivar al recurso humano de manera descendente (gerentes y empleados) con el fin de alinear objetivos e intereses propios y de la Banca múltiple y (d) involucrar a la alta dirección y los gerentes divisionales en la aplicación de la implementación.

Estas políticas y estilos deben mantenerse, a continuación, se mencionan algunas de ellas: (a) Estilo directivo horizontal y participativo, que se centra en el desarrollo de las

personas y que permite el involucramiento de los colaboradores de una manera activa; (b) comunicación multidireccional, caracterizada por la cordialidad y la calidez; (c) estilo de trabajo que promueve el trabajo en equipo y el reconocimiento; (d) desarrollo de sus colaboradores. Para ello, se debe fomentar la capacitación profesional de los empleados, otorgándoles prioridad en la selección interna de puestos profesionales, de jefatura y de gerencia; (e) el sistema de mejora del desempeño ha sido diseñado con la finalidad de generar una orientación hacia los resultados de todo el personal. Realizar un programa de reconocimientos, a los colaboradores cuyas conductas reflejan el compromiso a la adaptación y alineamiento de los intereses propios y los del sector Banca múltiple de la región Junín.

7.7 Gestión del Cambio

La implementación estratégica, con el fin de que logre resultados exitosos, requiere de un manejo adecuado frente a las reacciones del personal. Es necesario emplear una estrategia educativa que permita minimizar la resistencia al cambio, de tal manera que se controle la ansiedad y el temor en el personal. Dicha estrategia debe permitir, a su vez, la motivación para adoptar nuevas experiencias profesionales (D'Alessio, 2015).

El sector Banca múltiple de la región Junín debe sostenerse en un modelo de gestión hacia adentro, que promueva la comunicación efectiva entre cada área del Banco y sus respectivos grupos de interés, mediante plataformas de diálogo que permitan identificar oportunidades de mejora; y hacia afuera, ejecutando proyectos que promuevan el desarrollo y el éxito.

Es importante el cambio de la cultura de la organización, que pueda ser puesta en marcha desde *recursos humanos*. Para lo cual es imperioso que cuente con el apoyo de la alta dirección. Asimismo, la resistencia al cambio es comprensible, ya que existe temor por lo que vendrá a futuro; en tal sentido Boyett y Boyett (2000) presentaron siete consejos para

favorecer cualquier proceso de cambio. Los cuales adoptaremos para nuestra implementación: (a) Establecer una necesidad para cambiar, (b) crear una visión clara y convincente de que nos ira mejor, (c) buscar resultados positivos y producir éxitos temprano, (d) comunica, comunicar y comunicar, (e) formar un equipo de altos directivos comprometidos, (f) cambio radical y no incremental, y (g) comprometerse con el cambio y participar para cambiar.

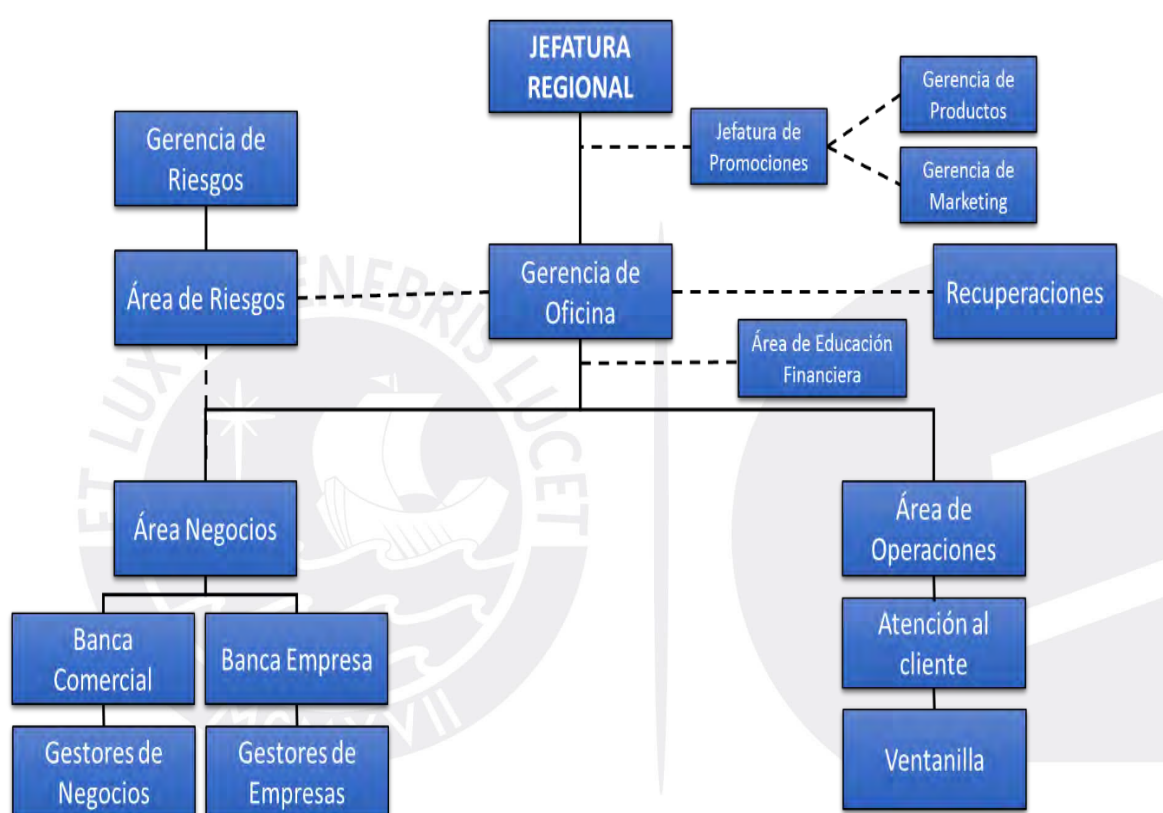


Figura 46. Organigrama reestructurado - nueva estructura organizativa del sector banca múltiple de la región Junín.

7.8 Conclusiones

En esta segunda etapa se conjugaron la implementación y dirección, se inició con el establecimiento de los objetivos a corto plazo los cuales sumados nos dan como resultado los objetivos a largo plazo, para su posterior alcance de la visión y misión del sector. Los objetivos a corto plazo se subdividieron en cinco (OLP's) por cada objetivo a largo plazo

(OLP), los cuales serán supervisado y revisados en todos sus casos por indicadores cuantitativos bianuales hasta lograr el 100% al final del periodo planteado. Se establecieron los recursos físicos, humanos y tecnológicos que se necesitarán para lograr cumplir cada objetivo a corto plazo en el periodo establecido, donde se encontró recursos ya existentes y recurso que se deberán sumar para lograr cumplir. Se han establecido políticas alineadas con los valores de innovación, responsabilidad social, disposición al cambio, inclusión social, eficiencia y compromiso con el desarrollo del país.

Se identificó que la estructura organización del sector Banca múltiple de la región Junín presenta una estructura por divisiones, donde se encuentran unidades separadas y cuentan con ligeras autonomías. Se diseñó una nueva estructura del sector Banca múltiple de la región Junín con el fin de lograr la eficiencia en los procesos, y para ser una Banca más ágil que sus competidores; se plantea una estructura por procesos. La primera impresión de terceros sobre la actividad de la Banca, e incluso la primera expresión del personal de la Banca, es que constituyen una industria limpia, pues se tiene la idea de que sus operaciones no afectan el medio ambiente. Sin embargo, gracias a que se viene tomando mayor conciencia sobre la importancia de la conservación del medio ambiente, se reconoce que la Banca múltiple en realidad si causa impactos. El equipo humano multidisciplinario y de alto rendimiento que conforman las instituciones Bancarias son de gran importancia ya que en ellos son los encargados de cumplir con los objetivos a corto y largo plazo, y de esa manera alcanzar la visión y la misión planificada por la alta dirección.

Capítulo VIII: Evaluación Estratégica

En el presente capítulo se presenta la tercera etapa de evaluación y control , previamente a esta etapa, ya fueron analizados las etapas de: (a) la formulación /planeamiento, y (b) la implementación/dirección; de acuerdo a D'Alessio (2015) , esta tercera etapa consiste en realizar constantemente la evaluación y controlar todo lo efectuado en las etapas anteriores mencionadas con el fin de conocer el diagnóstico de la aplicación del plan estratégico y poder tener una retroalimentación de todo lo planteado para así replantear los aspectos que se consideren necesarios. Esta etapa es vital a diferencia de muchos años atrás debido al dinamismo que existe tanto en los ambientes internos y externos a la organización por lo que todo el entorno cambia constantemente, a la tecnología y digitalización la cual evoluciona constantemente generando cambios bruscos en la forma de hacer negocios, a la competencia y la necesidad de responder rápidamente en el mercado. Por tanto, esta etapa debe realizarse de forma integral, teniendo en cuenta que todo lo que se considere a ser cambiado debe convertirse en algo tangible o realizable. En la evaluación estratégica los resultados se comparan con los objetivos proyectados según cada estrategia, a fin de tomar las acciones correctivas necesarias para alcanzar el desempeño deseado.

8.1 Perspectivas de Control

Fundamentándose en la existencia de un vacío entre lo que la organización desea hacer lo que hace; Kaplan y Norton (2001a) formularon un Tablero de Control Balanceado que eliminara este vacío. De acuerdo a estos autores para tener una visión integral y holística de la organización el tablero de control nos permite evaluar las estrategias mediante la medición y comparación, consiguiendo de esta manera que las estrategias se implementen de forma exitosa.

El tablero de control balanceado considera cuatro medidas de evaluación: (a) desarrollo y aprendizaje de la organización, bajo la pregunta de ¿Cómo mi organización debe

mejorar y aprender para alcanzar la visión?, (b) perspectiva de los procesos internos en la cual debes preguntarte ¿Cómo vamos a satisfacer a nuestro clientes?, (c) apreciación del cliente es decir ¿Cómo debo mirar a mis clientes?, ¿Cómo los trato para que me compren? y (d) perspectiva financiera, donde se piensa en que vamos a ofrecerle a los accionistas. Para la medición y comparación de las estrategias la cuales deben estar alineadas con los objetivos a largo plazo, se realizará en orden inverso al mencionado, comenzado por la perspectiva financiera y terminando en la perspectiva de aprendizaje y desarrollo.

8.1.1 Aprendizaje interno

Para conseguir nuestros objetivos de largo plazo, se relacionarán los objetivos de corto plazo que estén dentro de los criterios referidos por Kaplan y Norton, como se cita en D'Alessio (2015): (a) régimen en innovaciones, (b) servicio postventa, (c) eficiencia operacional con procesos productivos eficientes, (d) medidas de calidad, producción y mermas y (e) tiempo de ciclos.

8.1.2 Procesos

Para lograr la implementación de los objetivos a largo plazo, se hará el cruce con objetivos de corto plazo que se basen en: (a) Satisfacción de la fuerza operacional, (b) Retención de la fuerza operacional, (c) Productividad de la fuerza operacional, (d) Capacidad de los sistemas de información y comunicaciones, y (e) Capacidad de los sistemas facilitadores (Kaplan & Norton, 2001b).

8.1.3 Clientes

En esta perspectiva para lograr la implementación de los objetivos a largo plazo, se recomiendan posicionar los objetivos de corto plazo basados de acuerdo a Kaplan y Norton, como se cita en D'Alessio (2015) en: (a) Participación de mercado, (b) retención de los

clientes y consumidores, (c) captación de nuevos clientes y consumidores, y (d) rentabilidad por los clientes y consumidor.

8.1.4 Financiera

Para alcanzar los objetivos de largo plazo, se hace la selección de los objetivos de corto plazo basados en: (a) Retorno sobre el uso del patrimonio (ROE), (b) Retorno sobre las ventas (ROS), (c) Ingresos por empleado, (d) Rentabilidad por proyecto, (e) Análisis del punto de equilibrio, (f) Flujo de Caja y (g) Retorno financiero (Kaplan y Norton, 2001b). El listado de los objetivos a corto plazo que encajen en esta perspectiva se detalla en la Tabla 57.

Tabla 57

Perspectiva Financiera del Sector Banca Múltiple Región Junín

Recursos	Indicador	Unidades	Perspectiva
Recursos financieros, recursos físicos, recursos humanos y recursos tecnológicos	Cartera atrasada/cartera total	Porcentaje	Financiera
Recursos financieros, recursos físicos, recursos humanos y recursos tecnológicos	Cartera atrasada/cartera total	Porcentaje	Financiera
Recursos financieros, recursos físicos, recursos humanos y recursos tecnológicos	Cartera atrasada/cartera total	Porcentaje	Financiera
Recursos financieros, recursos físicos, recursos humanos y recursos tecnológicos	Cartera atrasada/cartera total	Porcentaje	Financiera

8.2 Tablero de Control Balanceado (Balanced Scorecard)

En el tablero de control balanceado se plasman los objetivos del sector Banca múltiple de la región Junín, los mismos que pueden ser cambiados y modificados en el tiempo; asimismo se lleva un adecuado control de los objetivos de corto plazo, los mismos que pueden alcanzarse antes del plazo establecido, y otros pueden cambiarse de acuerdo a los

cambios del entorno. El tablero de control balanceado del sector Banca múltiple de la región Junín es presentado en la Tabla 58.



Tabla 58

Tablero de Control Balanceado para el Sector Banca Múltiple Región Junín

9	Objetivos de largo plazo	N° OCP	Objetivos de Corto Plazo	Acciones	Responsable	Recursos	Indicador	Unidades	Perspectiva
OLP 1	Al 2022, lograr reducir el índice de morosidad de 5.7% en el año 2016 a 2.96% (Índice promedio y óptimo de la Banca múltiple nacional referencial)	OCP 1.1	Del 2017 al 2019, reducir el índice de morosidad en los segmentos crediticios de pequeña empresa y mediana empresa en 1.5 % cada año, llegando al 2019 a un índice de mora en este tipo de créditos del 3%.	Identificar a los clientes del sector pequeña y mediana empresa con mayor índice de morosidad y ofrecerles reestructuración crediticia; además reducir sus líneas crediticias.	Área de Recuperaciones	Recursos financieros, recursos físicos, recursos humanos y recursos tecnológicos	Porcentaje de morosidad en el sector Banca múltiple de la región Junín en los productos dirigidos a Empresa.	Porcentaje	Financiera
		OCP 1.2	A partir del 2019, captar 28 Millones de soles con frecuencia anual, de organismo internacionales impulsores del desarrollo económico de países en vías de desarrollo.	Coberturar los impagos de los créditos dirigidos al sector mediana empresa.	Área de Recuperaciones	Recursos financieros, recursos físicos, recursos humanos y recursos tecnológicos	Cantidad de soles obtenidos	Soles	Financiera
		OCP 1.3	Para el 2020 se debe crecer en los créditos otorgados para los productos del sector hipotecario y vehicular a 25%, al 2016 se encuentra en 15.41%; siendo este tipo de créditos los de menor índice de mora.	Incrementar los saldos de colocaciones del sector hipotecario, vehicular y de consumo.	Área de Recuperaciones	Recursos financieros, recursos físicos, recursos humanos y recursos tecnológicos	Porcentaje de créditos en el sector Banca múltiple de la región Junín en los productos dirigidos a Hipotecas y Vehículos.	Porcentaje	Financiera
		OCP 1.4	Para el 2022, se debe reducir el índice de morosidad en los créditos de consumos otorgados en las oficinas de la ciudad de Huancayo, tambo y chilca a 2.5%.	Realizar campañas dirigidas a los buenos pagadores en los créditos de consumos	Área de Recuperaciones	Recursos financieros, recursos físicos, recursos humanos y recursos tecnológicos	Porcentaje de morosidad en el sector Banca múltiple de la región Junín en los productos dirigidos a Consumo.	Porcentajes	Financiera
OLP 2	Al 2022, lograr que los saldos de depósitos del Sector Banca Múltiple de la Región Junín se incrementen de S/ 1'479,555M al 2016 a S/ 2'600MM. Según reporte SBS a diciembre 2016.	OCP 2.1	Capturar S/100MM en depósitos a plazo fijo en nuevos clientes al 2018.	Promocionar los beneficios de depósitos en el Sector Banca Múltiple.	Jefe Regional de cada banco.	Recursos financieros, recursos económicos, recursos físicos, recursos humanos y recursos tecnológicos	Cantidad de soles obtenidos en saldos de depósitos	Soles	Financiera
		OCP 2.2	Del 2018 al 2022 tener un crecimiento anual de 12% en depósitos por fondos mutuos.	Difundir los beneficios de la aplicación de fondos mutuos.	Jefe Regional de cada banco.	Recursos financieros, recursos económicos, recursos físicos, recursos humanos y recursos tecnológicos	Porcentajes de los depósitos en fondos mutuos.	Porcentaje	Financiera
		OCP 2.3	Del 2018 al 2022 tener un crecimiento anual de 12% en depósitos de saldos vista.	Promover los productos de ahorro dirigido a instituciones educativas como colegios, institutos y universidades.	Jefe Regional de cada banco.	Recursos financieros, recursos económicos, recursos físicos, recursos humanos y recursos tecnológicos	Porcentajes de los depósitos en saldos vista.	Porcentaje	Financiera
OLP 3	Al 2022, lograr que los saldos de colocaciones del sistema Bancario de la región Junín se incrementen a S/ 4'100,000M; según SBS diciembre 2016 los saldos ascienden a S/ 2'531,076M.	OCP 3.1	Al 2018 incrementar en 10% anual las colocaciones en los créditos de tipo consumo y lograr un incremento de los saldos en créditos de S/ 205MM.	Promover y participar en eventos de difusión de consumo.	Jefe Regional. BBVA	Recursos financieros, recursos económicos, recursos físicos, recursos humanos y recursos tecnológicos	Cantidad de soles obtenidos en saldo de colocaciones	Soles	Financiera
		OCP 3.2	Al 2019 incrementar en 12% anual las colocaciones en los créditos de tipo microempresa y pequeña empresa, y lograr un incremento de los saldos en créditos de S/ 220MM.	Atraer a los clientes de las micro financieras, con excelente score financiero mediante tasas atractivas.	Jefe Regional. BBVA	Recursos financieros, recursos económicos, recursos físicos, recursos humanos y recursos tecnológicos	Porcentaje de créditos en nuevos clientes	Porcentaje	Financiera
		OCP 3.3	Al 2020 incrementar en 8% anual las colocaciones en los créditos de tipo mediana empresa, y lograr un incremento de los saldos en créditos de S/ 280MM.	Realizar presentaciones y ferias de promoción para la exportación.	Jefe Regional. BBVA	Recursos financieros, recursos económicos, recursos físicos, recursos humanos y recursos tecnológicos	Porcentajes de crecimiento de colocaciones en tipo de crédito de mediana empresa	Porcentaje	Financiera
		OCP 3.4	Al 2021 incrementar en 10% anual las colocaciones en los créditos de tipo gran empresa, y lograr un incremento de los saldos en créditos de S/ 310MM.	Gestionar convenios con empresas.	Jefe Regional. BBVA	Recursos financieros, recursos económicos, recursos físicos, recursos humanos y recursos tecnológicos	Porcentajes de crecimiento de colocaciones en tipo de crédito de gran empresa	Porcentaje	Financiera
		OCP 3.5	Al 2022 incrementar en 11% anual las colocaciones en los créditos de tipo corporativos, y lograr un incremento de los saldos en créditos de S/ 350MM.	Realizar 06 campañas estacionales al año en medios masivos.	Jefe Regional. BBVA	Recursos financieros, recursos económicos, recursos físicos, recursos humanos y recursos tecnológicos	Porcentajes de crecimiento de colocaciones en tipo de crédito de corporativos.	Porcentaje	Financiera
OLP 4	OLP 4: Al 2022, lograr incrementar la Bancarización en la región Junín a 40%, según el reporte de inclusión financiera de la SBS a diciembre del 2016, la Bancarización se encuentra en 33.6%.	OCP 4.1	A partir del 2017 incrementar en 2.5% anual el número de tarjetas habientes en la región Junín el cual se encuentra a diciembre del 2016 en 10%.	Promover 02 productos bimensuales de ahorro dirigido a instituciones educativas como colegios, institutos y universidades.	ASBANC	Recursos económicos, recursos físicos, recursos humanos, socios informativos y recursos tecnológicos	Porcentaje de personas con tarjeta en la región Junín.	Porcentaje	Clientes
		OCP 4.2	Del 2018 al 2022 reducir el porcentaje de deudores de la micro y pequeña empresa respecto al número de deudores totales en 3.5% anual; este índice a diciembre del 2016 se encuentra en 48%.	Promover en las micro y pequeñas empresas el pago de haberes mediante la Banca múltiple.	ASBANC	Recursos económicos, recursos físicos, recursos humanos, socios informativos y recursos tecnológicos	Porcentaje de personas deudoras de la pequeñas y mediana empresa.	Porcentaje	Clientes
		OCP 4.3	Del 2019 al 2022 incrementar el número de puntos de atención a 750 puntos de atención actualmente a diciembre del 2016 se cuenta con 641 puntos de atención.	Realizar mediante la cámara de comercio capacitaciones mensuales de educación financiera.	ASBANC	Recursos económicos, recursos físicos, recursos humanos, socios informativos y recursos tecnológicos	Número de puntos de atención.	Puntos de atención.	Clientes
		OCP 4.4	Del 2019 al 2020 incrementar el número de clientes nuevos en 500 personas por año, derivados de las empresas Fintech.	Pago de un 3% a las fintech, por cada cliente nuevo que deriven hacia la Banca múltiple.	ASBANC	Recursos económicos, recursos físicos, recursos humanos, socios informativos y recursos tecnológicos	Porcentaje de personas de la región Junín que se encuentren Bancarizadas.	Personas	Clientes
		OCP 4.5	Del 2020 al 2022 incentivar el uso en un 40% de las plataformas electrónicas.	Difusión del uso de las billeteras electrónicas (BIM)	ASBANC	Recursos económicos, recursos físicos, recursos humanos, socios informativos y recursos tecnológicos	Porcentaje de personas de la región Junín que se encuentren Bancarizadas.	Personas	Clientes

8.3 Conclusiones

El Balance Scorecard realizado ayudará como puente entre lo que la organización desea hacer y lo que hace, teniendo de esta manera mecanismo de control y una contemplación integral del desempeño de la organización. Por tanto, el cuadro de control balanceado permitirá controlar el cumplimiento de los objetivos de corto plazo (OCP), para asegurar la realización de los objetivos de largo plazo (OLP) del sector Banca múltiple de la región Junín. Dicho control permitirá anticipar la necesidad de modificaciones frente a los cambios del entorno.

De acuerdo a la perspectiva financiera la industria de la Banca múltiple de la región Junín debe aumentar los saldos de colocaciones en 1120 millones de soles durante los cinco años que durara el plan estratégico y los saldos de depósitos en 1600 millones de soles, con el propósito de ser la región líder dentro región Junín para ello se realizarán controles bianuales. Ambos crecimientos están sustentados en el crecimiento de la cartera en los últimos 10 años. Para el logro de ello se requiere recursos financieros, recursos económicos, recursos físicos, recursos humanos y recursos tecnológicos. Dentro de la perspectiva financiera también se tienen a la reducción de la mora la cual será medida porcentualmente con el objetivo de descender gradualmente a 2.96% en el 2022.

En cuanto a la perspectiva del cliente, el objetivo es el incremento de la Bancarización en la Banca múltiple de la región Junín, esta tiene como recursos claves a los recursos económicos, los recursos tecnológicos y sobre todo los socios informativos. Este incremento propone un crecimiento de 33.6% a 40% en los cinco años de duración del plan. El incremento de la Bancarización permitirá al sector Banca múltiple de la región Junín ampliar su mercado y conseguir las metas trazadas en saldos de depósitos y saldos de colocaciones.

Capítulo IX: Competitividad del Sector Banca Múltiple de la Región Junín

9.1 Análisis Competitivo del Sector Banca múltiple de la región Junín

El análisis competitivo del país permite identificar las ventajas competitivas que tiene el país en comparación con otras naciones respecto al sector. Cabe resaltar que para que sea una ventaja competitiva, el país debe hacer cosas para conseguir eficiencia operativa, buscando productividad en la utilización de los factores, radicando en la calidad, innovación (formas de comercialización, posicionamiento de productos y prestación de servicios) y la tecnología. Cabe resaltar que el costo de factores como la mano de obra, materias primas, capital o infraestructura, no confieren una ventaja competitiva, sino una ventaja comparativa con otras naciones (Porter, 2009).

Segun el ranking mundial de competitividad 206-2017 el Perú se encuentra en el puesto 67 con respecto a 138 países, esto lo sitúa en el sexto lugar a nivel de América Latina y tercer lugar en Sudamérica a seis posiciones de Colombia quien se encuentra en el puesto 61 y a 43 posiciones de Chile, quien se ubica en el puesto 33; en los primeros puestos de este ranking a Suiza, Singapur y Estados Unidos. El informe nos muestra datos sobre áreas relevantes para el fortalecimiento de un país y los agrupa en 12 pilares clave dentro de los cuales tenemos innovación, instituciones, infraestructura, salud&educación y entorno macroeconómico entre otros. En cuanto al entorno macroeconómico el Perú se encuentra en el puesto 33, una posición bastante cómoda sin embargo esta no se ve reflejada en todos los lugares al interior del país. En cuanto a infraestructura el informe muestra que en calidad de carretera, ferrocarriles, aeropuertos y puertos el país está a partir del puesto 80 hacia arriba, por lo cual esta es una de las áreas relevantes a mejorar.

Por otra parte en el análisis de las instituciones que muestra el informe, el país se ubica en el puesto 106, teniendo como principales puntos a mejorar el crimen organizado

(puesto 131), la confiabilidad en la policia (puesto 129), confiabilidad pública en los políticos (puesto 123), uso indebido de recursos públicos (112), favoritismo en las decisiones de los funcionarios (puesto 100) y protección a la propiedad intelectual (puesto 100).

Los pilares en los cuales se ha descendido respecto al año anterior son el de innovación, bajando del puesto 60 al 65 y a la eficiencia de mercado de bienes del puesto 116 a 119; ambas son variables clave para impulsar la economía del país a través de la eficiencia e innovación. En conclusión el país debe trabajar fuertemente en administrar de forma adecuada los recursos, contribuir a la reducción de la inseguridad y recuperar su credibilidad como Estado, además agilizar los procesos burocráticos e invertir en infraestructura.

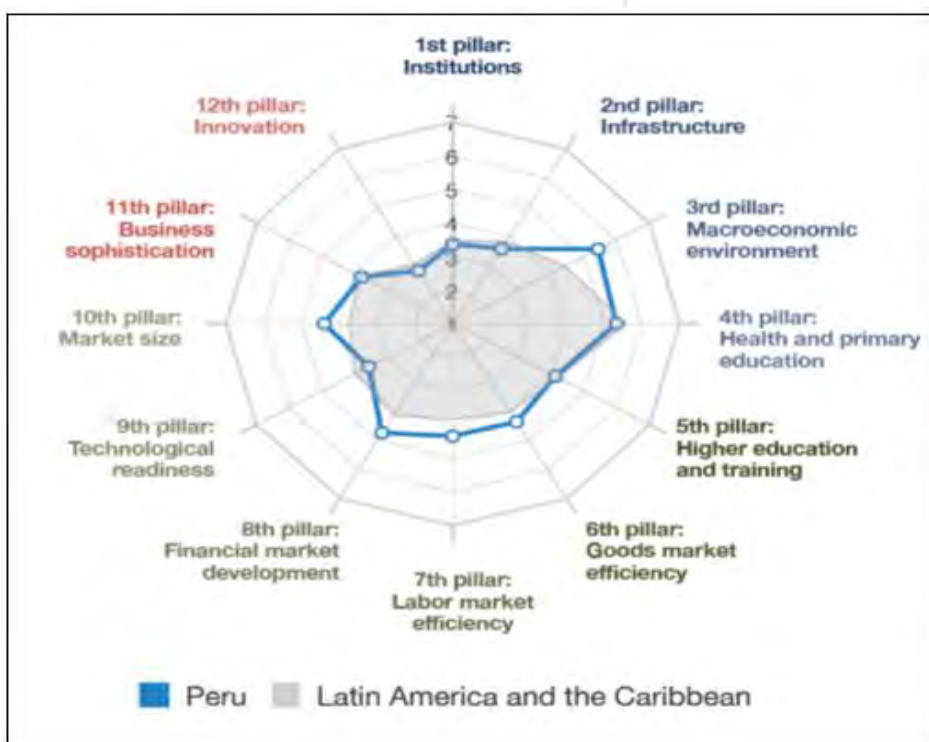


Figura 47. Detalle de la competitividad del Perú 2016-2017. Tomado de *The Global Competitiveness Report 2016-2017*, por World Economic Forum, 2016.

9.2 Identificación de las Ventajas Competitivas del Sector Banca Múltiple de la Región Junín

Dentro de las ventajas competitivas respecto al sector de Banca múltiple de la región Junín, se encuentra la solidez estructural ya que el sector Bancario cuenta con una capitalización solvente; buen control del riesgo y adecuada estructura financiera. Por otro lado, el sector Bancario cuenta con mayor tecnología que sus competidores en cuanto al desarrollo de aplicativos electrónicos, esto una ventaja competitiva ya que le permite la adaptación a un segmento de sus clientes quienes desean comodidad y sencillez para realizar sus operaciones; además mediante el uso de tecnología poseen información integrada y logran almacenar un historial del comportamiento de los clientes mediante el uso que hagan de los sistemas electrónicos. La Banca también cuenta con ventajas competitivas como el acceso a fondeo de bajo costo lo cual le permite otorgar productos de tasas competitivas; otras de sus ventajas es la capacidad de otorgamiento de crédito de importe elevado, estos importes son menos accesible en sus competidores por la liquidez que poseen. La última ventaja competitiva del sector Bancario es su fuerte participación de mercado siendo líder en todo el país con una participación del 94% y en Junín lidera con un 56% del mercado financiero seguido por la caja municipal con un 30%.

9.3 Identificación y Análisis de los Potenciales Clústeres del sector de la Banca múltiple de la región Junín

Un conjunto de organizaciones son las componentes de un clúster y necesariamente no todas son de la misma industria, sino de industrias relacionadas entre sí, las cuales atienden una demanda solicitante de un producto o un conjunto de productos. En segundo lugar, porque una organización goza de plena soberanía regulándose por sí mismas, mientras que un clúster se pierde el imperio, dada la agrupación de diversas organizaciones alrededor.

Y por último porque en un clúster las organizaciones están interrelacionadas, siendo el todo mayor que la suma de sus partes; además, las organizaciones reunidas en un clúster tienen usualmente rasgos comunes y se complementan entre sí (Berumen, 2006).

El sector de la Banca múltiple en la región Junín, cuenta con ubicaciones geográficas definidas donde se albergan a los principales Bancos del país, además de las demás entidades financieras y CMAC's. de la misma manera en las demás ciudades, pero un punto característico en todas las ciudades es que hay negocios relacionados a la actividad que se constituyen como: concesionarias de vehículos livianos, supermercados, centros comerciales, casa de cambio, colegios, universidades, empresas inmobiliarias y restaurantes, entre otros comercio de consumo masivo. Dado Existen varios aspectos que diferencian a un sector de un clúster.

Procederemos a nombrar empresas o tipos de comercio que existe cerca a las entidades Bancarias con las que podemos realizar sinergias, obtener ventajas o ciertos favorecimientos que ayuden a nuestro sector: (a) Concesionarias de venta de vehículos, (b) empresas inmobiliarias, (c) tiendas de productos masivos, (d) supermercados, (e) restaurantes, (f) Fintech, y (g) entidades financieras. Con las empresas mencionadas se puede realizar múltiples estrategias para lograr el beneficio para ambos.

9.4 Identificación de los Aspectos Estratégicos de los Potenciales Clústeres

Una organización puede permanecer y crecer en el mercado, junto a sus competidores; pero existen razones estratégicas y operativas que pueden beneficiarla. Sáez y Cabanelas (1997) presentaron estas razones que fueron adaptadas por Berumen (2006). Por lo cual se identificaron las siguientes razones estratégicas que aplican a las empresas del sector Banca múltiple como potenciales para formar clústeres: (a) Ahorro de tiempo en obtener ventajas competitivas, (b) generación de sinergias, (c) conseguir el acceso a nuevos mercados

difíciles, (d) control de un mayor parte del mercado, (e) flexibilidad por utilizar una misma tecnología; y (f) aprendizaje de cooperación. Además, favorece las razones operativas como: (a) Da resultados económicos – financieros, (b) permite adquirir habilidades y conocimientos, (c) mejora las condiciones respecto a competidores, clientes, o proveedores al aumentar el poder de mercado; y (d) logra economías de escala y de experiencia. Es por ello que la Banca múltiple tiene grandes oportunidades de formar parte de clústeres, en la actualidad gracias a tecnología los espacios físicos quedan en segundo plano para poder realizar alianzas estratégicas con empresas de rubros similares y otros giros.

9.5. Conclusiones

Segun el ranking mundial de competitividad 206-2017 el Perú se encuentra en el puesto 67 con respecto a 138 países. El informe muestra datos sobre areas relevantes para el fortalecimiento de un país y los agrupa en 12 pilares clave dentro de los cuales está el de innovacion, las instituciones, la infraestructura, la salud y educacion; y entorno maroeconomico, entre otros. En cuanto al entorno macroeconómico el Perú se encuentra en el puesto 33, una posicion bastante cómoda sin embargo esta no se ve reflejada en todos los lugares al interior del país. Se debe trabajar fuertemente en administrar de forma adecuada los recursos, contribuir a la reducción de la inseguridad y recuperar su credibilidad como Estado, además agilizar los procesos burocráticos e invertir en infraestructura.

Capítulo X: Conclusiones y Recomendaciones

10.1 Plan Estratégico Integral

En este punto se presenta el plan estratégico integral, con lo cual se comprueba la alineación de este documento, desde la visión hasta los objetivos de corto plazo y la estructura propuesto. Dentro del marco de la misión, los valores y el código de ético. Adicionalmente, se presentan las estrategias retenidas y las políticas para cada una de ellas.

10.2 Conclusiones Finales

1. Los principales motores de la economía de la región Junín se encuentran en las industrias de extracción de petróleo gas y minería (31.9%), industria comercial (11.4%), industria agrícola y ganadera (8,3%) y finalmente la industria de construcción (6.7%); de acuerdo al reporte de inflación de junio 2017 del Banco Central de Reserva (2017a), las proyecciones para la inversión privada en la región Junín, serán impulsadas por la industria minera e infraestructura quienes concentran el 43% del total de inversión. Por tanto, es fundamental que el sector Banca múltiple de la región Junín, dirija sus esfuerzos a potenciar y capturar a clientes, empresas y personas naturales que se encuentren relacionadas a la implementación y ejecución de los proyectos en estas industrias.
2. El principal competidor dentro de la región Junín para el sector banca múltiple viene a ser las microfinancieras y de ellas específicamente la Caja Municipal de Ahorro y Crédito Huancayo quien cuenta con una participación de mercado del 30% en saldos de colocación y un 37% en saldos de depósitos; además este competidor cuenta con el índice que está muy por debajo que el de la banca y además viene acrecentándose en la región e incrementando notablemente el número de oficinas en cada una de las provincias de la región mientras que el

sector banca múltiple de la región Junín solo cuenta con agencia principales en los principales distritos de la región.

3. La región Junín tiene un mercado en crecimiento el cual debe ser impulsado y desarrollado, esto se demuestra en según el indicador de Bancarización N° deudores/Población adulta, el cual registra que solo el 33.6% de la población de la región Junín cuenta con alguna deuda, por lo que hay un 67% de la población adulta los cuales podrían ser potenciales nuevos clientes.
4. El crecimiento de la región Junín en los últimos años se encuentra impulsado principalmente por el sector minero con un aporte del 30% del PBI de esta región y otros servicios con un aporte del 27%. Ello va en concordancia con el crecimiento del PBI de la región Junín, el cual muestra un incremento constante en los últimos 5 años de 9% en promedio.
5. En la actualidad debido al avance tecnológico existen en el mercado empresas financieras digitales como: Afluenta, BIM, Latin fintech, Lendo, entre otras, las cuales buscan adaptarse rápidamente a las necesidades de los clientes mediante atributos de comodidad, facilidad y rapidez; estos nuevos competidores deben verse en la Banca múltiple de Junín como una oportunidad, debido a la tendencia de las generaciones actuales de realizar operaciones Bancarias desde cualquier punto. Es oportuno ir migrando a las plataformas tecnológicas que simplifiquen los procesos y que además busquen ahorro y eficiencia.
6. De acuerdo a las encuestas realizadas a los principales banco de la región Junín las cuales estaban direccionadas en evaluar el ítem de recursos humanos, se concluye que en la actualidad, el capital humano perteneciente a la Banca múltiple de la región

Junín, actualmente adolece de motivación intrínseca (identificación con la organización, reconocimiento) debido a que los reconocimientos que se les entrega son estrictamente orientados a recompensas extrínsecas (recompensas dinerarias), esta falta de motivación intrínseca con lleva a una baja identificación del personal con la empresa lo cual repercute en altos índices de rotación de personal. Como consecuencia se tiene que contratar nuevo personal generándose así sobrecostos laborales para la realización de este tipo de procesos, además se merma productividad ya que se requiere de un tiempo para que el nuevo personal contratado se adapte a la organización y llegue al nivel de productividad requerido.

7. Los cambios climáticos cada vez se hacen más evidentes y generan gran preocupación en la población, por lo que la protección, conservación y cuidado del medio ambiente se ha convertido en un factor clave para el crecimiento y sostenibilidad de las organizaciones. Asimismo, la ecoeficiencia es un término que cada vez está tomando más fuerza, es así que la ciudadanía consiente de la importancia de la protección del medio ambiente, valoran y buscan trabajar con las empresas que operen de la mano con la conservación de nuestro medio ambiente. En tal sentido, las empresas de la Banca Múltiple de la Región Junín se están comprometiendo con el uso eficiente de los recursos al realizar sus operaciones. El sector Banca múltiple de la región Junín participa en la protección medio ambiental a través del ahorro del consumo de energía eléctrica, agua, reducción de consumo de papel, sin embargo, estas acciones son aún insuficientes comparadas con aquellas que se vienen realizando en países como Suiza, Luxemburgo, Australia, Alemania, Singapur, España y Holanda.
8. El sector Banca Múltiple de la región Junín, cuenta con procesos automatizados ello es una fortaleza clara frente a sus competidores ya que le permite estandarizar sus

operaciones, sin embargo, esta automatización de los procesos no permite muchas veces adecuarse a la realidad de la región frente a algún cambio o ajuste. lo cual ocasiona muchas veces deserción en los clientes y se pierde participación de mercado.

10.3. Recomendaciones Finales

1. Se recomienda ejecutar este plan estratégico al sector banca múltiple de la región Junín para logra así tener un liderazgo consolidado dentro de la región.
2. La gerencia general de los Bancos deberán modificar sus estructuras en las oficinas de la región Junín, con el fin de descentralizar sus autonomías sumando esfuerzos conjuntos con él área de riesgos, división de productos y marketing, de tal manera contar con atenciones más ágiles y atractivas para los clientes y futuros clientes potenciales, de tal manera poder aprovechar el crecimiento económico continuo de la región Junín en los sectores que la Banca no tiene actualmente mucha participación como la agro exportación y construcción de proyectos inmobiliarios; y potenciar la participación de la Banca en la micro y pequeña empresa, ante el continuo crecimiento del Sector microfinanciero y su gran participación de mercado.
3. La gerencia de riesgos y la gerencia de negocios deberán implementar normas y políticas de anticipo, control y rescate de clientes en proceso de deterioro con la finalidad de ayudar a los clientes que se encuentren en problemas financieros estacionales, evitando provisiones innecesarias y a su vez crear de incentivos variables a los ejecutivos de carteras direccionados al control y reducción de mora, además la división de riesgos deberá crea políticas de control de alerta temprana para procesos de cobranza y recuperación con la finalidad de anticipar pérdidas totales de saldos.

4. Las gerencias regionales y la gerencia de riesgos de los Bancos de la región Junín, deberán impulsar la creación de productos para la pequeña y mediana empresa fáciles, rápidos y atractivos para los clientes que se encuentren en las industrias mineras, comerciales, agrícolas y ganaderas; y la construcción, industrias que contarán con la mayor inversión privada en la región, estos productos estarán dirigidos a empresas que cumplan con un perfil crediticio óptimo, además la gerencia general de la Banca micro financiera deberá crear programas de apoyo, capacitación y crédito a las micro empresas que ingresen a estos sectores para que puedan cumplir con el mercado, pues se generaran muchas oportunidades.
5. Las gerencias generales de los Bancos en la región Junín, en conjunto con la asociación de Bancos ASBANC deberán crear un programa de educación financiera y formalización de negocios, el cual permita difundir los beneficios y oportunidades de ingresar de la Bancarización, además de realizar alianzas estratégicas con organismos no gubernamentales preocupados por el desarrollo e inclusión social, que nos otorguen fondos a bajo costo para su colocación en este sector no Bancarizado.
6. El sector Banca múltiple de la región Junín requiere dirigir estrategias orientadas a atraer a los clientes con buen score del sector microfinanciero; para lo cual la gerencia de marketing de cada Banco debe difundir los atributos diferenciadores que posee la Banca y que no tienen las micro financieras, tales como cartas fianza, financiamiento de exportaciones e importaciones. Por otra parte, es recomendable que las gerencias operativas propongan la creación de productos nuevos con atributos dirigidos a los clientes de la región Junín, además orientar a la Banca múltiple de la región Junín a la creación de productos financieros dirigidos a los Clúster, para lograr el apalancamiento y afianzamiento de toda la cadena productiva.

7. Es fundamental para la sostenibilidad y crecimiento del sector Banca de la región Junín establecer alianzas estrategias con las empresas financieras digitales con el propósito de adaptarse a las necesidades del cliente y lograr establecer conexiones rápidas. Para ello la gerencia general de la Asociación de Bancos del Perú debe propiciar fórums y encuentros entre los representantes de los Bancos peruanos y las empresas financieras digitales.
8. Es recomendable que las gerencias de recursos humanos en conjunto con las jefaturas regionales deben implementar estrategias y políticas de interacción entre los colaboradores de las sedes regionales y la matriz principal del Banco; la cuales se tienen que realizar periódicamente y ser difundidas por medios masivos como mensajes al correo corporativo; estas interacciones deben tener el claro objetivo de crear un vínculo positivo entre las entidades Bancarias y sus colaboradores.
Asimismo, en el sector Banca de la región Junín se requiere una estructura organizacional menos vertical y más interactiva entre las áreas, la cual permita una mayor participación e involucramiento de los colaboradores en los objetivos de la Banca.
9. Se aconseja que la gerencia general de la asociación nacional de Bancos de Perú en conjunto con cada una de las gerencias de los diferentes Bancos del Perú deben cuantificar los logros obtenidos del cuidado ambiental y manejar indicadores con los cuales se pueda evaluar las mejoras obtenidas, y también acordar la creación y difusión de productos verdes, todo ello con el objetivo de generar una imagen fortalecida ante los proveedores y clientes, el cual permita reducir los costos e incrementar la participación de mercado; paralelamente a ello se recomienda que la gerencia del organismo regulador es decir la Superintendencia de Banca y Seguro

promueva la preservación del medio ambiente, a través de normativas que permitan beneficios al sector Banca de Junín, de acuerdo a los indicadores obtenidos por la Banca referente al impacto ambiental.

10. El director de cada Banco debe crear políticas regionales que otorguen mayor autonomía a las gerencias regionales con respecto a la toma de decisiones sobre potenciales clientes, ello con el propósito direccionado de que la Banca múltiple tenga mayor flexibilidad y pueda adaptarse a las necesidades regionales.
11. la Jefatura de la oficina estadística de la SBS debe reportar información de programas de educación financiera a nivel regional. Así mismo los programas de agua y saneamiento ya que estos programas están enfocados en mejorar la calidad de vida de las personas de la región

10.4 Futuro de la Organización

El desarrollo del sector banca múltiple de la región Junín, representa una oportunidad de desarrollo para la región centro de nuestro país, aunado a un desarrollo económico y financiero por el cual estamos atravesando, la coyuntura favorece su crecimiento con grandes expectativas. El proyecto Toromocho marca un hito dentro del desarrollo del sector de minero, además de los proyectos mineros que se viene desarrollando en las últimas décadas y la creciente demanda interna de cemento y materiales de construcción que se ha generado no solo en Lima y Callao y la consolidación de UNACEM, sino, también en las provincias, perfilándose como una fuente generadora de ingresos para el gobierno central, regional y para el cliente comercial y doméstico a través de fuentes de trabajo y la creación de nuevos negocios. El sector de generación eléctrica con la nueva central hidroeléctrica de Cerro del Águila, y la industria petroquímica en la selva central, como un

importante consumidor de bienes y servicios en el corto y mediano plazo, permitiendo el desarrollo de industrias diversas en forma masiva o en forma aislada. Las principales ventajas de su uso son: (a) generación de nuevos puestos de trabajo, (b) fuentes de financiamiento local, (c) de bajo costo, y (d) crean importantes oportunidades de negocio y financiamiento. En este punto es determinante el apoyo del estado a través de la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP, para seguir fomentando las actividades de intermediación financiera e inclusión financiera, para buscar nuevos mercados e incrementar la base de personas bancarizadas el cual permita crecer en participación de mercado.

La masificación del uso de las tecnologías financieras en la región Junín se realizará inicialmente mediante la educación financiera, para ello apoyándose de las plataformas virtuales y posteriormente mediante la instalación de módulos de orientación y educación financiera, no sólo en las principales ciudades, sino a todas las provincias donde la banca tenga presencia. Además de promover las practicas medio ambientales y desarrollo socialmente responsable.

Al 2022:

- 1.- El sector Banca múltiple de la región Junín incrementará sus saldos de depósito tal como se muestra en la tabla 59.

Tabla 59

Situación Actual y proyectada de Depósitos

	Indicador a diciembre 2016	Data futura
Saldo de depósitos	S/ 1'479,555M	S/ 2'600,000M.

- 2.- El sector Banca múltiple de la región Junín incrementará sus saldos de colocaciones tal como se muestra en la tabla 60.

Tabla 60

Situación Actual y proyectada de Colocaciones

	Indicador a diciembre 2016	Data futura
Saldo de colocaciones	S/ 2'531,076M.	S/ 4'100,000M

3.- El sector Banca múltiple de la región Junín reducirá el índice de morosidad tal como se muestra en la tabla 61.

Tabla 61

Situación Actual y proyectada de Morosidad

	Indicador a diciembre 2016	Data futura
Indicador de morosidad	5.7%	2.96%

4.- El sector Banca múltiple de la región Junín incrementará la Bancarización de la región Junín, tal como se muestra en la tabla 62.

Tabla 62

Situación Actual y proyectada del índice de Bancarización en la región Junín

	Indicador a diciembre 2016	Data futura
Indicador de Bancarización	33.6%	40.0%

Tabla 63

Plan Estratégico Integral

Visión: Para el 2022, el sector banca múltiple de la región Junín será el líder indiscutible dentro del sistema financiero de la región con una elevada de participación de mercado, teniendo como pilares a los saldos de créditos, saldos en depósitos e índice de morosidad, destacándose por su gran sentido de educación financiera e inclusión financiera.											
Intereses Organizacionales		Objetivos a Largo Plazo			Principios Cardinales						
1. Calidad de cartera.		Al 2022, lograr reducir el índice de morosidad a 2.96%. A la fecha el índice de morosidad es de 5.7 % Según reporte SBS a diciembre 2016.	Al 2022, lograr que los saldos de depósitos del Sector Banca Múltiple de la Región Junín se incrementen de S/ 1'479,555M al 2016 a S/ 2'600MM. Según reporte SBS a diciembre 2016.	Al 2022, lograr que los saldos de colocaciones del sistema Bancario de la región Junín se incrementen a S/ 4'100MM; de acuerdo a la SBS a diciembre 2016 los saldos ascienden a S/ 2'531,076M.	Al 2022, lograr incrementar la Bancarización en la región Junín a 40%, según el reporte de inclusión financiera de la SBS a diciembre del 2016, la Bancarización se encuentra en 33.6%.	1. Influencia de terceras partes.					
2. Aporte a la sostenibilidad del país.									2. Lazos pasados y presentes.		
3. Participación de mercado.									3. Contrabalance de los intereses.		
4. Inclusión financiera.									4. Conservación de los Enemigos.		
5. Educación financiera.											
Estrategias		Objetivos a Corto Plazo			Políticas						
FO1	Captar líneas de fondeo para exportadores de la región Junín, con facilidades de financiamiento y precio (tasas preferenciales).		X	X		P1: Programar los cronogramas de pago de acuerdo al giro del negocio. P2: Generar y potenciar nuevos negocios. P3: Difundir y practicar los valores y código de ética. P4: Reducir el impacto medioambiental dañino. P5: Generar nuevos puestos de trabajo a los pobladores.					
FO4	Desarrollo de aplicativos electrónicos de fácil uso donde el único requisito para el cliente sea contar una línea móvil. Con el fin de generar mayor accesibilidad de clientes a la banca.			X	X	P1: Fomentar el uso de los medios electrónicos. P2: Ofrecer servicios de fácil uso e información a menor tiempo. P3: Difundir y practicar los valores y código de ética. P4: Reducir el impacto medioambiental negativo. P5: Capacitar a los usuarios en seguridad informática a través de charlas en conjunto con la cámara de comercio de Huancayo.					
FO5	Creación de tasas competitivas en productos del activo y pasivo, para empresas orientadas a la preservación y el cuidado del medio ambiente.		X	X		P1: Proteger y garantizar el cuidado al medio ambiente. P2: Crear plataformas de atención virtuales. P3: Instruir a la población sobre el uso responsable y sostenible de sus recursos. P4: Difundir y practicar los valores y código de ética.					
FO6	Formar alianzas estratégicas con las empresas Fintech dirigidas a fidelizar clientes y reducir los costos operativos.		X	X		P1: Generar nuevos canales de atención. P2: Monitorear las nuevas plataformas financieras digitales. P3: Proteger y garantizar el cuidado al medio ambiente. P4: Ofrecer servicios innovadores con altos estándares de calidad. P5: Impulsar la creatividad y mejora de nuevas tecnologías de intermediación financiera. P6: Instruir a la población sobre el uso responsable y sostenible de sus recursos. P7: Difundir y practicar los valores y código de ética. P8: Brindar información real de manera transparente y oportuna.					
FA2	Evitar las pérdidas a los clientes, por tipo de cambio mediante la colocación de créditos en la misma moneda en la que el cliente percibe sus ingresos y aplicación de derivados financieros.	X				P1: Ofrecer talleres y seminarios, para la educación financiera. P2: Capacitar a los ejecutivos sobre uso de herramientas de derivados financieros. P3: Vincular los incentivos monetarios de los ejecutivos con la colocación de créditos en moneda nacional. P4: Ofrecer productos pasivos con mejores beneficios cuando sean en moneda nacional. P5: Reducir el impacto medioambiental negativo.					
FA3	Desarrollar la gestión eficiente de los recursos públicos, convirtiendo a la Banca múltiple Junín en socio estratégico fiscalizador para asegurar el cumplimiento de los contratos de sus clientes con el Estado peruano.	X				P6: Estructurar el fondeo en el sector banca múltiple de la región Junín debiendo ser un 80% en moneda nacional y un 20% en moneda extranjera, esto evitará los descalces en las carteras activas y pasivas originadas por el efecto del tipo de cambio. P1: Incorporar ejecutivos especializados en el control y gestión. P2: Impulsar la creatividad y mejora de normas de auditoría. P3: Difundir y practicar los valores y código de ética. P4: Desarrollar auditorías internas anuales de control y retroalimentación en los procesos y mejoras en el funcionamiento de los procesos con el estado. P5: Reducir el riesgo en el cumplimiento de contratos.					
DO4	Incrementar la oferta de productos, dirigidos a la industria minera mediante el cruce de productos.		X	X		P1: Crear productos y servicios dirigidos. P2: Generar base de clientes empresas con mejores condiciones para las vinculaciones. P3: Difundir y practicar los valores y código de ética. P4: Ofertar prestaciones a los nuevos clientes. P5: Generar campañas atractivas para el traslado.					
DO3	Desarrollar planes de educación al público, mediante charlas y capacitaciones en conjunto con la cámara de comercio de Huancayo, colegios, institutos y universidades para promover la educación financiera, sobre el uso adecuado de los servicios Bancarios y derechos del consumidor.				X	P1: Formar equipos de personas expertas en negocios y evaluación riesgos los cuales programaran charlas a través de las diferentes asociaciones, cámara de comercio, colegios profesionales y organismos empresariales. P2: Enfatizar las inversiones en el crecimiento en tecnología, educación financiera y difusión de la bancarización, según el estudio de mercado es importante direccionar los recursos hacia la plataforma que ayudará a la inclusión financiera. P3: Ofrecer capacitaciones por plataformas virtuales. P4: Difundir y practicar los valores y código de ética. P5: Impulsar la creatividad y mejora de cultura financiera.					
DO6	Realizar estudios anuales, sobre las tendencias y preferencias del uso de nuevas tecnologías. Para el sector Banca múltiple, posteriormente crear estrategias de retención de clientes alineadas a cada perfil detectado.				X	P1: Realizar un concurso para la tercerización del estudio de comportamiento del cliente. P2: Crear producto alineados a este estudio de comportamiento. P3: Realizar reuniones anuales entre los ejecutivos para presentar y exponer los resultados del estudio. P4: Difundir y practicar los valores y código de ética. P5: Impulsar la creatividad y mejora de cultura financiera.					
DA1	Establecer una red de contactos entre los principales clientes del portafolio; con la finalidad de promover las relaciones comerciales entre ellos.	X		X		P1: Formar equipos de personas expertas en negocios y evaluación riesgos los cuales programaran charlas a través de las diferentes asociaciones, cámara de comercio, colegios profesionales y organismos empresariales. P2: Implementar en las operaciones bancarias indicadores de gestión de riesgos, mediciones de impacto medio ambiental y prácticas de responsabilidad social. P3: Difundir y practicar los valores y código de ética. P4: Vincular los incentivos monetarios de los ejecutivos con la vinculación comercial y ampliación de base de clientes nuevos. P5: Crear bases cruzadas de clientes y productos.					
DA2	Implementar formas innovadoras en las áreas de cobranza y cuentas especiales orientadas no solo a recuperar los saldos vencidos, sino también a reinvertirlos a la cartera "normal". Asimismo, generar un indicador de alto impacto a aquellos administradores que logren evitar proactivamente la migración de cuentas normales a cuentas vencidas, en cobranza judicial y/o castigos.	X		X		P1: Vincular los incentivos monetarios de los ejecutivos con la recuperación y calidad de cartera. P2: Elaborar, revisar y adecuar una política de créditos y cobros con las prácticas de cada sector industrial y el tipo de mercancía o servicio concreto objeto de la transacción financiera. P3: Elaborar un plan de sistema de traslado de créditos en mora de entre 90 a 120 días para proceder con la venta de cartera, logrando incrementar los castigos a manera de gasto contable y de tal manera nos permita sincerar nuestra cartera de créditos. P4: Difundir y practicar los valores y código de ética. P5: Otorgar a cada cliente un límite de riesgo. Con ello evitaremos las pérdidas mayores por concentraciones de créditos en clientes. Nos permitirá mantener un ticket promedio por cliente. P6: Realizar programas de educación financiera, capacitación y asesoría para prevenir el sobreendeudamiento y por consecuencia la morosidad.					
Tablero de Control Perspectiva Financiera					Tablero de Control Perspectiva Financiera						
Nº Objetivo	Recursos	Indicador	Unidad	Objetivos a Corto Plazo							
OCP 1.1.	Recursos financieros, recursos físicos, recursos humanos y recursos tecnológicos	Porcentaje de morosidad en el sector Banca múltiple de la región Junín en los productos dirigidos a Empresa.	Porcentaje	OCP 1.1 - Del 2017 al 2019, reducir el índice de morosidad en los segmentos crediticios de pequeña empresa y mediana empresa en 1.5 % cada año, llegando al 2019 a un índice de mora en este tipo de créditos del 3%.	OCP 2.1 - Capturar S/100MM en depósitos a plazo fijo en nuevos clientes al 2018.	OCP 3.1 - Al 2018 incrementar en 10% anual las colocaciones en los créditos de tipo consumo y lograr un incremento de los saldos en créditos de S/ 205MM.	A partir del 2017 incrementar en 2.5% anual el número de tarjetas habientes en la región Junín el cual se encuentra a diciembre del 2016 en 10%.	OCP 2.3.	Recursos financieros, recursos económicos, recursos físicos, recursos humanos y recursos tecnológicos	Porcentajes de los depósitos en saldos vista.	Porcentaje
OCP 1.2.	Recursos financieros, recursos físicos, recursos humanos y recursos tecnológicos	Cantidad de soles obtenidos	Soles	OCP 1.2 - A partir del 2019, captar 28 Millones de soles con frecuencia anual, de organismo internacionales impulsores del desarrollo económico de países en vías de desarrollo.	OCP 2.2 Del 2018 al 2022 tener un crecimiento anual de 12% en depósitos por fondos mutuos.	OCP 3.2: Al 2019 incrementar en 12% anual las colocaciones en los créditos de tipo microempresa y pequeña empresa, y lograr un incremento de los saldos en créditos de S/ 220MM.	Del 2018 al 2022 reducir el porcentaje de deudores de la micro y pequeña empresa respecto al número de deudores totales en 3.5% anual; este índice a diciembre del 2016 se encuentra en 48%.	OCP 3.1.	Recursos financieros, recursos económicos, recursos físicos, recursos humanos y recursos tecnológicos	Cantidad de soles obtenidos en saldo de colocaciones	Soles
OCP 1.3.	Recursos financieros, recursos físicos, recursos humanos y recursos tecnológicos	Porcentaje de créditos en el sector Banca múltiple de la región Junín en los productos dirigidos a Hipotecas y Vehículos.	Porcentaje	OCP 1.3 Para el 2020 se debe crecer en los créditos otorgados para los productos del sector hipotecario y vehicular a 25%, al 2016 se encuentra en 15.41%, siendo este tipo de créditos los de menor índice de mora.	OCP 2.3 -Del 2018 al 2022 tener un crecimiento anual de 12% en depósitos de saldos vista.	OCP 3.3: Al 2020 incrementar en 8% anual las colocaciones en los créditos de tipo mediana empresa, y lograr un incremento de los saldos en créditos de S/ 280MM.	Del 2019 al 2022 incrementar el número de puntos de atención a 750 puntos de atención actualmente a diciembre del 2016 se cuenta con 641 puntos de atención.	OCP 3.2.	Recursos financieros, recursos económicos, recursos físicos, recursos humanos y recursos tecnológicos	Porcentaje de créditos en nuevos clientes	Porcentaje
OCP 1.4.	Recursos financieros, recursos físicos, recursos humanos y recursos tecnológicos	Porcentaje de morosidad en el sector Banca múltiple de la región Junín en los productos dirigidos a Consumo.	Porcentajes	Para el 2022, se debe reducir el índice de morosidad en los créditos de consumos otorgados en las oficinas de la ciudad de Huancayo, tambo y chilca a 2.5%.		Al 2021 incrementar en 10% anual las colocaciones en los créditos de tipo gran empresa, y lograr un incremento de los saldos en créditos de S/ 310MM.	Del 2019 al 2020 incrementar el número de clientes nuevos en 500 personas por año, derivados de las empresas Fintech.	OCP 3.3.	Recursos financieros, recursos económicos, recursos físicos, recursos humanos y recursos tecnológicos	Porcentajes de crecimiento de colocaciones en tipo de crédito de mediana empresa	Porcentaje
OCP 2.1.	Recursos financieros, recursos económicos, recursos físicos, recursos humanos y recursos tecnológicos	Cantidad de soles obtenidos en saldos de depósitos	Soles			Al 2022 incrementar en 11% anual las colocaciones en los créditos de tipo corporativos, y lograr un incremento de los saldos en créditos de S/ 350MM.	Del 2020 al 2022 incentivar el uso en un 40% de las plataformas electrónicas.	OCP 3.4.	Recursos financieros, recursos económicos, recursos físicos, recursos humanos y recursos tecnológicos	Porcentajes de crecimiento de colocaciones en tipo de crédito de gran empresa	Porcentaje
OCP 2.2.	Recursos financieros, recursos económicos, recursos físicos, recursos humanos y recursos tecnológicos	Porcentajes de los depósitos en fondos mutuos.	Porcentaje			Al 2022 incrementar en 11% anual las colocaciones en los créditos de tipo corporativos, y lograr un incremento de los saldos en créditos de S/ 350MM.	Del 2020 al 2022 incentivar el uso en un 40% de las plataformas electrónicas.	OCP 3.5.	Recursos financieros, recursos económicos, recursos físicos, recursos humanos y recursos tecnológicos	Porcentajes de crecimiento de colocaciones en tipo de crédito de corporativos.	Porcentaje
PERSPECTIVA CLIENTE				RECURSOS				PERSPECTIVA CLIENTE			
OCP 4.1	Recursos económicos, recursos físicos, recursos humanos, socios informativos y recursos tecnológicos	Porcentaje de personas con tarjeta en la región Junín.	Porcentaje	Recurso Financiero: Fondo para los ejecutivos, incentivos, campañas de difusión y nuevas áreas.				OCP 4.4	Recursos económicos, recursos físicos, recursos humanos, socios informativos y recursos tecnológicos	Porcentaje de personas de la región Junín que se encuentren Bancarizadas.	Personas
OCP 4.2	Recursos económicos, recursos físicos, recursos humanos, socios informativos y recursos tecnológicos	Porcentaje de personas con tarjeta en la región Junín.	Porcentaje	Recurso Humano: Personal con perfil en estadística, sistemas, economistas, contabilidad, y administrador; con solidas competencias blandas.				OCP 4.4	Recursos económicos, recursos físicos, recursos humanos, socios informativos y recursos tecnológicos	Porcentaje de personas de la región Junín que se encuentren Bancarizadas.	Personas
OCP 4.3	Recursos económicos, recursos físicos, recursos humanos, socios informativos y recursos tecnológicos	Porcentaje de personas deudoras de la pequeñas y mediana empresa.	Porcentaje	Recurso Tecnológico: Computadora personal, Software especializado, sistema de central de riesgos, score crediticio y programas estadísticos.							
				Recurso Físico: Unidades de transporte, escritorio, oficina, call center para cobranzas y material de marketing.							
ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL											
Se reestructurará hacia una estructura más horizontal, y se buscaran profesionales con perfiles de acuerdo a las estrategias planeadas; por otro lado, se contratará un asesor que supervise el proceso de cambio.											

Referencias

- Afluenta. (2017). *El Mundo Cambió. El Crédito También*. Recuperado de <https://www.afluenta.pe/>
- Asociación de Bancos. (2016). *Nuevos emisores se unen a Bim*. Recuperado de <http://www.asbanc.com.pe/Prensa%20ASBANC/Nota%20de%20prensa%20BIM-10-05-2016.pdf>
- Asociación Peruana de Empresas de Investigación de Mercados. (2016). *Niveles Socio-económicos 2016*. Recuperado de <http://www.apeim.com.pe/wp-content/themes/apeim/docs/nse/APEIM-NSE-2016.pdf>
- Autoridad Nacional del Agua [ANA]. (2015). *VII Foro Mundial del Agua Corea 2015: Agua para nuestro futuro la experiencia peruana informe Perú*. Recuperado de http://www.ana.gob.pe/sites/default/files/publication/files/informe_peru_2015_0.pdf
- Banco Central de Reserva del Perú [BCRP]. (2013). *Informe Económico y Social Región Junín*. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Proyeccion-Institucional/Encuentros-Regionales/2013/junin/ies-junin-2013.pdf>
- Banco Central de Reserva del Perú [BCRP]. (2017a). *Panorama actual y proyecciones macro económicas 2017-2018*. Lima. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2017/junio/report-de-inflacion-junio-2017.pdf>
- Banco Central de Reserva del Perú [BCRP]. (2017b). *Reporte de Inflación: Panorama actual y proyecciones macroeconómicas 2017-2018*. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2017/marzo/report-de-inflacion-marzo-2017.pdf>

Banco Central de Reserva del Perú [BCRP]. (2017c). *MBIG. Diferencial de rendimientos contra bonos del Tesoro de Estados Unidos de América*. Recuperado de

www.bcrp.gob.pe/docs/Estadisticas/Cuadros-Estadisticos/NC_037.xls

Banco Central de Reserva del Perú [BCRP]. (2017d). *Reporte de Inflación: Panorama actual y proyecciones macroeconómicas 2017 – 2018*. Recuperado de

<http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2017/junio/reportede-inflacion-junio-2017-presentacion.pdf>

Banco de Crédito del Perú [BCP]. (2016). *Organigrama de oficina Bancaria BCP Junín*.

Banco de Crédito del Perú [BCP]. (2017). *Responsabilidad Social BCP*.

Recuperado de: <http://www.responsabilidadsocialbcp.com/>

BBVA Continental. (2017). *Responsabilidad Social Corporativa*.

Recuperado de <https://www.bbvacontinental.pe/meta/responsabilidad-social/>

Banco de Chile. (2016). *Memoria anual 2016*. Recuperado de

<http://ww3.Bancochile.cl/wps/wcm/connect/8da09f804faf681b8dc19f63cafa09b>

[7/Memoria_BCh_2016_final.pdf?](http://ww3.Bancochile.cl/wps/wcm/connect/8da09f804faf681b8dc19f63cafa09b/7/Memoria_BCh_2016_final.pdf?MOD=AJPERES&CONVERT_TO=url&CACHEID=8da09f804faf681b8dc19f63cafa09b7)

[MOD=AJPERES&CONVERT_TO=url&CACHEID=8da09f804faf681b8dc19f63cafa09b7](http://ww3.Bancochile.cl/wps/wcm/connect/8da09f804faf681b8dc19f63cafa09b/7/Memoria_BCh_2016_final.pdf?MOD=AJPERES&CONVERT_TO=url&CACHEID=8da09f804faf681b8dc19f63cafa09b7)

Banco Nacional de Bolivia. (2017). *Memoria anual 2016*. Recuperado de

http://www.bnb.com.bo/Portal/Documento/doc2017524_82919597_mem_finanzas_19042016_final.pdf

BBVA Research, 2017. *La banca frente al cambio climático*. Recuperado de

<https://www.bbvaesearch.com/publicaciones/la-banca-frente-al-cambio-climatico/>

Berumen, S. A. (2006). *Competitividad y desarrollo local en la economía global*. Madrid:

ESIC Editorial, 2006.

- Billetera móvil: 7 entidades financieras ya son emisoras de dinero electrónico (2016, 10 de mayo). *Perú21*. Recuperado de <http://peru21.pe/economia/siete-entidades-financieras-se-suman-billetera-electronica-2246163>
- Boyett, J. H., & Boyett, J. T. (2000). *The guru guide: The best ideas of the top management thinkers*. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons.
- CENTRUM Católica Graduate Business School. (2016). *Ranking de Competitividad Mundial 2016*. Recuperado de http://www.centrumaldia.com/Docs/files/resultados_imd_2016.pdf
- Centurión, V. (2003). *La Banca Sostenible en Latinoamérica: Consideraciones para el Financiamiento de la Biodiversidad Agrícola*. Recuperado de <http://www.microfinancegateway.org/sites/default/files/mfg-es-documento-la-banca-sostenible-en-latinoamerica-consideraciones-para-el-financiamiento-de-la-biodiversidad-agricola-2-2003.pdf>
- Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo [Promperú]. (2017). *Geografía y Clima de Perú 2017*. Peru.travel. Recuperado de <http://www.peru.travel/es-pe/sobre-peru/ubicacion-geografia-y-clima.aspx>
- Cultura y educación financiera. (2016, 17 de octubre). *Gestión*. Recuperado de <http://blogs.gestion.pe/cultura-financiera/2016/10/cultura-y-educacion-financiera.html>
- D'Alessio, F. (2015). *El proceso estratégico: un enfoque de gerencia* (pp. 164-217). México D. F., México: Pearson.
- Deusto Business School. (2017). *Generación Z: los primeros nativos digitales salen a escena*. Recuperado de <http://www.deusto.es/cs/Satellite/deusto/en/university-deusto/deusto-a-unique-student-experience/%C2%BFgeneracion-z-los-primeros-nativos-digitales-salen-a-escena/noticia>

- Ecuador Principales. (2013). *Los principios del Ecuador, junio 2013*. Recuperado de http://www.equator-principles.com/resources/equator_principles_spanish_2013.pdf
- El 41% de peruanos tiene una cuenta de depósitos en el sistema financiero (2016, 16 de diciembre). *Perú21*. Recuperado de <http://peru21.pe/economia/solo-41-peruanos-tiene-cuenta-depositos-sistema-financiero-segun-encuesta-sbs-2265153>
- El 80% pierde la confianza en su Banco después de un ataque informático (2015, 27 de enero). *Gestión*. Recuperado de <http://gestion.pe/tecnologia/80-pierde-confianza-su-Banco-despues-ataque-informatico-2121593>
- Elkington, J. (1997). *Cannibals with forks: the triple bottom line of 21 st century business*. Oxford, England: Capstone.
- Equilibrium (2017). *Cuadro de clasificación de riesgo para difusión*. Recuperado de <http://www.equilibrium.com.pe/clasificacionactual.pdf>
- Estado Plurinacional de Bolivia. (2017). *Autoridad de Superintendencia del sistema financiero de Bolivia*. Recuperado de: <https://www.asfi.gob.bo/>
- Fondo Monetario Internacional [FMI]. (2016). Perú liderará crecimiento económico para el 2017. *Perú 21*. Recuperado de <http://peru21.pe/economia/peru-liderara-crecimiento-economico-2017-2268677>
- Foro Económico Mundial (2014). *The Global Competitiveness Report 2014-2015*. Recuperado de http://www3.weforum.org/docs/WEF_GlobalCompetitivenessReport_2014-15
- Gobierno Regional Junín. (2014). *Agenda Ambiental Regional 2015- 2016, JUNIN*. Recuperado de http://siar.regionjunin.gob.pe/sites/default/files/archivos/public/docs/3._agenda_ambiental_regional_2015-_2016_junin.pdf

Google Maps. (2017). *Junín*. Recuperado de

<https://www.google.com.pe/maps/place/Jun%C3%ADn/@-11.67151,-76.0542548,8z/data=!3m1!4b1!4m5!3m4!1s0x910944db1cc7effb:0xc0db19d2b6d097db!8m2!3d-11.335798!4d-75.3412179>

Grupo Bancolombia. (2017). *Memoria anual 2016. Relación con los Inversionistas*.

Recuperado de: <https://www.grupoBancolombia.com/wps/portal/acerca-de/informacion-corporativa/relacion-inversionistas/>

Guía de Negocios e Inversión en el Perú 2016/2017. (2016). *Proinversión*. Recuperado de

[http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY-guia-de-negocios-e-inversion-peru-2016-2017/\\$FILE/EY-guia-de-negocios-e-inversion-2016-2017.pdf](http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY-guia-de-negocios-e-inversion-peru-2016-2017/$FILE/EY-guia-de-negocios-e-inversion-2016-2017.pdf)

Heysen, M. (2016, 08 de noviembre). SBS: Los reguladores financieros tenemos que prestar atención a las nuevas tendencias. *Gestión*. Recuperado de <http://gestion.pe/mercados/sbs-reguladores-financieros-tenemos-que-prestar-atencion-nuevas-tendencias-2174215>

INCAE Business School. (2017). *Informe Global de Competitividad 2016-2017*. Recuperado de <http://www.incae.edu/es/nuestros-proyectos/clacds/informe-global-de-competitividad-2016-2017.php>

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2008). *Ojo al Perú*. Recuperado de

https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitaales/Est/Lib0802/libro.pdf

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2015a). *Principales Indicadores*

Macroeconómicos. Recuperado de <https://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/economia/>

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2015b). *Estimaciones y Proyecciones*

de Población: Población total por grupos quinquenales de edad, según departamento,

provincia y distrito 2015. Recuperado de <https://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/poblacion-y-vivienda/>

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2015c). *Estadísticas de las Tecnologías de Información y Comunicación en los Hogares*. Recuperado de https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/informe-tecnico_tecnologias-informacion-ene-feb-mar2015.pdf

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2015d). *Anuario de Estadísticas Ambientales*. Recuperado de https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digiales/Est/Lib1342/

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2016a). *Síntesis estadística 2016*. Publicaciones Digitales. Recuperado de http://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digiales/Est/Lib1391/libro.pdf

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2016b). *El Perú tiene una población de 31 millones 488 mil 625 habitantes*. Recuperado de <https://www.inei.gob.pe/prensa/noticias/el-peru-tiene-una-poblacion-de-31-millones-488-mil-625-habitantes-9196/>

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2017a). *Comportamiento de la Economía Peruana en el Primer Trimestre de 2017*. Recuperado de https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/02-informe-tecnico-n02_producto-bruto-interno-trimestral-2017i.pdf

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2017b). *Perú en cifras*. Recuperado de <http://www.inei.gob.pe/>

- Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2017c). *Principales Indicadores*. Recuperado de <https://www.inei.gob.pe/>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. [2017d]. *Población y vivienda*. Recuperado de <http://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/poblacion-y-vivienda/>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. [2017e]. *Tecnológicas de la Información y Comunicación*. Recuperado de <https://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/tecnologias-de-la-informacion-y-telecomunicaciones/>
- Interbank. (2017). *Interbank en la comunidad*. Recuperado de <https://www.trabajaeninterbank.pe/interbank-en-la-comunidad-64.html>
- JP Morgan. (2017). Hay mucho apetito por títulos soberanos y corporativos de Perú. *Gestión*. Recuperado de <http://gestion.pe/mercados/jp-morgan-hay-mucho-apetito-titulos-soberanos-y-corporativos-peru-2190210>
- Kaplan, R., & Norton, D. (2001a). *The balanced scorecard*. Boston, Mass: Harvard business school press.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2001b). *The strategy-focused organization: How balanced scorecard companies thrive in the new business environment*. Boston, MA: Harvard Business School.
- Mercados & Regiones. (2017a). *Perú: Indicadores del mercado laboral en el primer trimestre de 2017*. Recuperado de <http://mercadosyregiones.com/peru-indicadores-del-mercado-laboral-en-el-primer-trimestre-de-2017/>

- Mercados & Regiones. (2017b). *Perú ocupa el puesto 55 en el Índice de Competitividad Mundial 2017 del IMD*. Recuperado de <http://mercadosyregiones.com/peru-ocupa-el-puesto-55-en-el-indice-de-competitividad-mundial-2017-del-imd/>
- Metodología de calificación de riesgo de bancos e instituciones financieras. (2015). *Pacific Credit Rating*. Recuperado de http://www.ratingspcr.com/uploads/2/5/8/5/25856651/ec-metodologia_pcr_bancos_e_instituciones_financieras_1.pdf
- Mibim (2017). *Cambiamos nuestras tarifas*. Recuperado de <http://mibim.pe/tu-billetera-movil/cuanto-cuesta-usar-bim/>
- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo. (2016). *Perú y Brasil firmaron acuerdos para profundizar las relaciones comerciales bilaterales*. Recuperado de <http://www.mincetur.gob.pe/peru-y-brasil-firmaron-acuerdos-para-profundizar-las-relaciones-comerciales-bilaterales/>
- Ministerio de Economía y Finanzas [MEF]. (2017a). *MEF: Indicadores adelantados señalan que lo peor ya pasó para la Economía Peruana*. Recuperado de <https://www.mef.gob.pe/es/noticias/notas-de-prensa-y-comunicados?id=5278>
- Ministerio de Educación [MINEDU]. (2014). *Resultados de la evaluación censal de estudiantes 2014*. Recuperado de <http://www.minedu.gob.pe/opyc/files/presentacionresultadosECE2014.pdf>
- Ministerio de Relaciones Exteriores. (2017). *Asuntos multilaterales y globales*. Recuperado de <http://www.rree.gob.pe/SitePages/multi.aspx>
- Morales, J., & Tuesta P. (2016). *Calificaciones de crédito y riesgo país*. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Revista-Estudios-Economicos/03/Estudios-Economicos-3-7.pdf>

Oficina de gestión de la información y estadística del Congreso de la República. (2015).

Informe georeferencial de la región Junín. Recuperado de

<http://www.congreso.gob.pe/Docs/DGP/GestionInformacionEstadistica/files/files/2015/3.trimestre.12.junin.pdf>

Perucámaras: inflación de la Macro Región Centro fue de 4.3% en enero. (2016, 22 de febrero). *Gestión*. Recuperado de <http://gestion.pe/economia/perucamaras-inflacion-macro-region-centro-fue-43-enero-2155012>

Perú liderará crecimiento económico para el 2017. (2017, 24 de enero). *Perú 21*. Recuperado de <http://peru21.pe/economia/peru-liderara-crecimiento-economico-2017-2268677>

Portal Portal del Estado Peruano. (2017). *Organización del Estado*. Recuperado de http://www.peru.gob.pe/directorio/pep_directorio_gobierno.asp

Porter, M. (2009). *Ser competitivo*. Deusto, Barcelona: Harvard business school publishing Corporation.

Ránking Multilatinas 2016. (2016). *América Economía*. Recuperado de <http://rankings.americaeconomia.com/2016/multilatinas/ranking>

Región Junín. (2017). *Plan Estratégico Institucional 2015-2017*. Recuperado de http://www.regionjunin.gob.pe/grupo_ordenado/nombre/20150730223217_plan_estrategico_institucional_pei/

Resolución S.B.S. N° 808-2003 (2003). El Superintendente de Banca y Seguros. Recuperado de <https://www.bu.edu/bucflp/files/2012/01/SBS-Resolution-No.808-2003-on-Credit-Risk.pdf>

Robbins, S. P., & Coulter, M. (2005). *Administración* (8a ed.). México D.F., México: Pearson Educación.

- Sociedad Nacional de Minería, Petróleo y Energía. (2017, 15 de enero). Perú: segundo productor mundial de cobre. *El Comercio*. Recuperado de <http://archivo.elcomercio.pe/economia/mercados/peru-segundo-productor-mundial-cobre-noticia-1960825>
- Solís, J. (2017, 01 de marzo). Colocaciones de cajas municipales crecieron por encima que las de Banca múltiple el 2016. *Gestión*. Recuperado de <http://gestion.pe/economia/colocaciones-cajas-municipales-crecieron-encima-que-Banca-multiple-2016-2183527>
- Grados, P. (2017, 18 de mayo). Cofide otorgaría tasas de hasta 5% a entidades financieras para créditos a mypes. *Gestión*. Recuperado de <http://gestion.pe/tu-dinero/cofide-otorgaria-tasas-5-entidades-financieras-creditos-mypes-2190166>
- Superintendencia de Banca, Seguros y AFP [SBS]. (2015a). *Perú: indicadores de inclusión financiera de los sistemas financieros, de seguros y de pensiones*. Recuperado de <https://intranet2.sbs.gob.pe/estadistica/financiera/2015/Diciembre/CIIF-0001-di2015.PDF>
- Superintendencia de Banca, Seguros y AFP [SBS]. (2015b). *Indicadores de uso de servicios financieros por departamento*. Recuperado: de <https://www.sbs.gob.pe/inclusion-financiera/categoria/indicadores/2733/c-2733>
- Superintendencia de Banca, Seguros y AFP [SBS]. (2016). *Carpeta de información del sistema financiero*. Recuperado de https://www.sbs.gob.pe/app/stats_net/stats/EstadisticaBoletinEstadistico.aspx?p=14#
- Superintendencia de Banca, Seguros y AFP [SBS]. (2017a). *Sistema financiero peruano*. Recuperado de <https://www.sbs.gob.pe/principal/categoria/sistema-financiero/148/c-148>

Superintendencia de Banca, Seguros y AFP [SBS]. (2017b). *Carpeta de información del sistema financiero*. Recuperado de

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

Superintendencia de Banca, Seguros y AFP [SBS]. (2017c). *Boletín Estadístico de Banca Múltiple 2016*. Recuperado de

https://www.sbs.gob.pe/app/stats_net/stats/EstadisticaBoletinEstadistico.aspx?p=1#

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. [2017f]. *División política administrativa del país*. Recuperado de <http://www.inei.gob.pe/biblioteca-virtual/publicaciones-digitales/>

Superintendencia de Bancos e Instituciones Financieras Sistema Financiero de Chile [SBIF]. (2016). *Sistema Financiero de Chile*. Recuperado de

<http://www.sbif.cl/sbifweb/servlet/ConozcaSBIF?indice=7.5.1.1&idContenido=477>

Superintendencia Financiera de Colombia. (2017). *Sistema Bancario Colombiano*.

Recuperado de <https://www.superfinanciera.gov.co/jsp/index.jsf>

Superintendencia de Banca, Seguros y Administradoras Privadas de Fondos de Pensiones (2009). *Resolución S.B.S. N° 14353 – 2009*. Recuperado de

<http://www.sesdis.org.pe/intranet/wp-content/uploads/2016/08/Resolucion-14353-2009.pdf>

Turconi, F. (2017, 20 de enero). Fintech: ¿Cómo obtener créditos de inmediato? *Gestión*.

Recuperado de <http://gestion.pe/tu-dinero/fintech-como-obtener-creditos-inmediato-2180156>

Ware, D. (1996). *Principios básicos de supervisión Bancaria*. Durango 54, México, D.F.

06700. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Publicaciones-de-Otras-Instituciones/pub-en-56.pdf>

World Economic Forum [WEF]. (2016). *Informe Global de Competitividad 2016-2017*.

Recuperado de www3.weforum.org/docs/GCR2016-

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



**Apéndice A: Cuestionario de Medición de los Elementos Culturales del Sector Banca
Múltiple en la Región Junín**

Banco Interamericano de Finanzas

Buenos días (tardes):

Estamos trabajando en un estudio que servirá para elaborar una tesis profesional sobre Dirección Estratégico del Sector Banca Múltiple de la Región Junín. Nuestro objetivo es conocer los elementos Culturales del Banco Interamericano de Finanzas.

Quisiéramos pedir su ayuda para que rellene el cuestionario con la mayor sinceridad posible, no llevará mucho tiempo.

Muchas gracias por su colaboración.

INSTRUCCIONES:

Complete en primer lugar el nombre de la entidad donde trabaja y luego el puesto que ocupa y a continuación rellene el cuestionario asignando puntuaciones entre 0 y 10 siendo 0 el más bajo y 10 el más alto.

Cuestionario de Medición de los elementos Culturales

Institución financiera: BANBIF Puesto: Gerente de Oficina

Asignar puntuaciones entre 0 y 10 siendo:

- _ 0 el más Bajo
- _ 10 el más alto

	Importancia de la cultura (Hoy)	Compatibilidad con el cambio estratégico (Futuro)
1 Creencias y valores del fundador	5	5
2 Estilo del jefe inmediato	4	6
3 Madurez de la organización	6	8
4 Cohesión y colaboración	6	8
5 Franqueza y confianza	7	8
6 Clima organizacional	6	8
7 Reconocimiento al personal	6	8
8 Recompensas por desempeño	6	7
9 Apoyo al personal	7	7
10 Participación de las decisiones	6	8
11 Consistencia en las comunicaciones	6	6
12 Aplicación de las políticas	7	7
13 Importancia de la interacción social	7	7
14 Oportunidad para el desarrollo profesional	7	7
15 Nivel de seguridad en el trabajo	7	7
16 Nivel de tecnología	8	8
17 Importancia de la innovación	8	8
18 Sentido de pertenencia	8	8
19 Lentitud en las área de soporte	5	5
20 Sentido de urgencia	6	6

Total 128 **Total** 142

**Cuestionario de la Evaluación de la Cultura Organizacional del
Sector Banca Múltiple en la Región Junín**

Banco Interamericano de Finanzas

Buenos días (tardes):

Estamos trabajando en un estudio que servirá para elaborar una tesis profesional sobre Dirección Estratégico del Sector Banca Múltiple de la Región Junín. Nuestro objetivo es conocer la Cultura Organizacional del Banco Interamericano de Finanzas.

Quisiéramos pedir su ayuda para que rellene el cuestionario con la mayor sinceridad posible, no llevará mucho tiempo.

Muchas gracias por su colaboración.

INSTRUCCIONES:

Complete en primer lugar el nombre de la entidad donde trabaja y luego el puesto que ocupa y a continuación rellene el cuestionario asignando valores de nivel en cada variable.



Evaluación de la cultura organizacional

Institución financiera: BANBIF Puesto: GERENTE DE OFICINA

VARIABLES ORGANIZACIONALES		Sistema 1	Sistema 2	Sistema 3	Sistema 4
Liderazgo	1. ¿Que tanta confianza muestran los subordinados?	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
		Ninguna	Condescendiente	Sustancial	Completa
	2. ¿Que tan libres se sienten de hablar con sus superiores sobre el trabajo?	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
Motivación	3. ¿Se solicitan y se utilizan las ideas de los subordinados, si son importantes?	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
		No del todo	No mucho	Bastante libre	Completamente libres
	4. ¿Es predominante el uso de : (1) temor (2) amenazas,(3) castigos, (4) premios, (5) involucramiento?	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
	Rara vez	Algunas veces	Usualmente	Siempre	

	5. ¿Donde se percibe que está la responsabilidad para alcanzar las metas de la organización?	1,2,3,ocasionalmente 4	4, algunas veces 3	4, algunas veces 3 y 5	5 y 4 basados en la meta puesta por el grupo
		<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
		Generalmente en el tope	En el tope y gerencia media	Bastante general	Muy bien
Comunicación	6. ¿Cual es la dirección del flujo de la información?	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
		Descendete	Mayormente Descendente	Desde abajo y desde arriba	De abajo , arriba y lateralmente
	7. ¿Como es aceptada la comunicación descendente?	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
	8. ¿Que tan precisa es la comunicación ascendente?	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
		Con recelo	Posiblemente con recelo	Con precaución	Con mente amplia
9. ¿Que tán bien los supervisores conocen los problemas que encaran los subordinados?	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	
	Generalmente errada	Censurada por los jefes	Precisión limitada	Precisa	
	Conocen muy poco	Algunos conocimientos	Bastante bien	Muy bien	
Interacción	10. ¿Cual es la interferencia de la interacción?	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
		Pequeña , siempre con temor y desconfianza	Pequeña , usualmente con alguna condescendencia	Moderada	Pequeña , siempre con temor
	11. ¿Qué tan	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>

	cooperativo es el grupo del trabajo?				
		Nada	Relativamente poco	Moderada	Muy sustancial a lo largo de toda la organización
Decisiones	12. ¿En que nivel generalmente se toman las decisiones?				X
		Generalmente en el alto	Politica al tope ,con alguna delegación	Amplia politica al tope,más delegación	A todo lo largo y bien integrada
	13. ¿Cual es el origen del conocimiento técnico y profesional usado en la toma de decisiones?				X
		Alta gerencia	Alta y media	Con cierta extensión a todo lo largo	Con gran extensión a lo largo.
	14. ¿Se involucra a los subordinados en las decisiones relacionadas con su trabajo?			X	
Metas	15. ¿Cómo el proceso de la toma de decisiones contribuye con la motivación?	No del todo.	Ocasionalmente	Generalmente	Totalmente involucrados
		En nada,generalmente la disminuye	Relativamente poco	Alguna contribución X	Contribución Sustancial
Metas	16. ¿Como se establecen las metas organizacionales?				
		Aspectos impuestos	Se aceptan algunos comentarios	Se discuten y luego se imponen	Acción de Grupo
	17. ¿Que tánta resistencia encubierta está presente en las	X			

	metas?	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
		Fuerte resistencia	Resistencia Moderada	Poca Resistencia	Ninguna
Control	18. ¿Que tñ concentradas estñ las funciones de revisi3n y control?	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
	19. ¿Hay una organizaci3n informal resisti3ndose a la formal?	Altamente al tope <input type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	Relativamente Alta <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	Delegacion Moderada <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	Apliamente Compartida <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
	20. ¿Para qu3 se usan los datos de costos, productividad, y otros?	Sì <input type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	Usualmente <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	Algunas veces <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
		Vigilancia, castigo	Premios y Castigo	Premio con alguna autoguía	Para autoguía y soluci3n de problemas

Cuestionario de Medición de los Elementos Culturales del Sector

Banca Múltiple en la Región Junín

Cuestionario

Banco Continental

Buenos días (tardes):

Estamos trabajando en un estudio que servirá para elaborar una tesis profesional sobre Dirección Estratégico del Sector Banca Múltiple de la Región Junín. Nuestro objetivo es conocer los elementos Culturales del Banco Continental.

Quisiéramos pedir su ayuda para que rellene el cuestionario con la mayor sinceridad posible, no llevará mucho tiempo.

Muchas gracias por su colaboración.

INSTRUCCIONES:

Complete en primer lugar el nombre de la entidad donde trabaja y luego el puesto que ocupa y a continuación rellene el cuestionario asignando puntuaciones entre 0 y 10 siendo 0 el más bajo y 10 el más alto.

Cuestionario de Medición de los elementos Culturales

Institución financiera: BBVA Banco Continental Puesto : Gerente de Oficina

Asignar puntuaciones entre 0 y 10 siendo:

- _ 0 el más Bajo
_ 10 el más alto

	Importancia de la cultura (Hoy)	Compatibilidad con el cambio estratégico (Futuro)
1 Creencias y valores del fundador	8	9
2 Estilo del jefe inmediato	7	8
3 Madurez de la organización	8	9
4 Cohesión y colaboración	7	7
5 Franqueza y confianza	7	7
6 Clima organizacional	7	7
7 Reconocimiento al personal	7	7
8 Recompensas por desempeño	6	6
9 Apoyo al personal	7	7
10 Participación de las decisiones	7	7
11 Consistencia en las comunicaciones	8	8
12 Aplicación de las políticas	8	8
13 Importancia de la interacción social	7	7
14 Oportunidad para el desarrollo profesional	8	8
15 Nivel de seguridad en el trabajo	8	8
16 Nivel de tecnología	8	9
17 Importancia de la innovación	8	9
18 Sentido de pertenencia	7	8
19 Lentitud en las área de soporte	7	8
20 Sentido de urgencia	8	8
Total	148	Total 155

**Cuestionario de la Evaluación de la Cultura Organizacional del
Sector Banca Múltiple en la Región Junín**

Banco Continental

Buenos días (tardes):

Estamos trabajando en un estudio que servirá para elaborar una tesis profesional sobre Dirección Estratégico del Sector Banca Múltiple de la Región Junín. Nuestro objetivo es conocer la Cultura Organizacional del Banco Continental.

Quisiéramos pedir su ayuda para que rellene el cuestionario con la mayor sinceridad posible, no llevará mucho tiempo.

Muchas gracias por su colaboración.

INSTRUCCIONES:

Complete en primer lugar el nombre de la entidad donde trabaja y luego el puesto que ocupa y a continuación rellene el cuestionario asignando valores de nivel en cada variable.



Evaluación de la cultura organizacional

Institución financiera: BBVA Banco Continental Puesto: Gerente de Oficina

VARIABLES ORGANIZACIONALES		Sistema 1	Sistema 2	Sistema 3	Sistema 4
Liderazgo	1. ¿Que tanta confianza muestran los subordinados?	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
		Ninguna	Condescendiente	Sustancial	Completa
	2. ¿Que tan libres se sienten de hablar con sus superiores sobre el trabajo?	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
	No del todo	No mucho	Bastante libre	Completamente libres	
	3. ¿Se solicitan y se utilizan las ideas de los subordinados, si son importantes?	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
		Rara vez	Algunas veces	Usualmente	Siempre
Motivación	4. ¿Es predominante el uso de: (1) temor (2) amenazas, (3) castigos, (4) premios, (5) involucramiento?	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>

	5. ¿Dónde se percibe que está la responsabilidad para alcanzar las metas de la organización?	1,2,3, ocasionalmente 4	4, algunas veces 3	4, algunas veces 3 y 5	5 y 4 basados en la meta puesta por el grupo
		<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
		Generalmente en el tope	En el tope y gerencia media	Bastante general	Muy bien
Comunicación	6. ¿Cuál es la dirección del flujo de la información?	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
		Descendente	Mayormente Descendente	Desde abajo y desde arriba	De abajo, arriba y lateralmente
	7. ¿Como es aceptada la comunicación descendente?	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
		Con recelo	Posiblemente con recelo	Con precaución	Con mente amplia
8. ¿Que tan precisa es la comunicación ascendente?	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	
	Generalmente errada	Censurada por los jefes	Precisión limitada	Precisa	
9. ¿Que tñ bien los supervisores conocen los problemas que encaran los subordinados?	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	
	Conocen muy poco	Algunos conocimientos	Bastante bien	Muy bien	
Interacción	10. ¿Cual es la interferencia de la interacción?	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
		Pequeña, siempre con temor y desconfianza	Pequeña, usualmente con alguna condescendencia	Moderada	Pequeña, siempre con temor
	11. ¿Qué tan cooperativo es el grupo del trabajo?	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>

		Nada	Relativamente poco	Moderada	Muy sustancial a lo largo de toda la organización
Decisiones	12. ¿En que nivel generalmente se toman las decisiones?	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
		Generalmente en el alto	Política al tope, con alguna delegación	Amplia política al tope, más delegación	A todo lo largo y bien integrada
	13. ¿Cuál es el origen del conocimiento técnico y profesional usado en la toma de decisiones?	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
		Alta gerencia	Alta y media	Con cierta extensión a todo lo largo	Con gran extensión a lo largo.
	14. ¿Se involucra a los subordinados en las decisiones relacionadas con su trabajo?	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
Metas	15. ¿Cómo el proceso de la toma de decisiones contribuye con la motivación?	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
		No del todo.	Ocasionalmente	Generalmente	Totalmente involucrados
		En nada, generalmente la disminuye	Relativamente poco	Alguna contribución	Contribución Sustancial
Metas	16. ¿Como se establecen las metas organizacionales?	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
	17. ¿Que tanta resistencia encubierta está presente en las metas?	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>

		Fuerte resistencia	Resistencia Moderada	Poca Resistencia	Ninguna
Control	18. ¿Que tñn concentradas estñn las funciones de revisi3n y control?	 X			
		Altamente al tope	Relativamente Alta	Delegacion Moderada	Apliamente Compartida
	19. ¿Hay una organizaci3n informal resisti3ndose a la formal?	 X			
	SÍ	Usualmente	Algunas veces	No	
20. ¿Para qu3 se usan los datos de costos, productividad, y otros?		 X			
	Vigilancia, castigo	Premios y Castigo	Premio con alguna autoguía	Para autoguía y soluci3n de problemas	



Cuestionario de Medición de los Elementos Culturales del Sector

Banca Múltiple en la Región Junín

Banco de Crédito

Buenos días (tardes):

Estamos trabajando en un estudio que servirá para elaborar una tesis profesional sobre Dirección Estratégico del Sector Banca Múltiple de la Región Junín. Nuestro objetivo es conocer los elementos Culturales del Banco de Crédito.

Quisiéramos pedir su ayuda para que rellene el cuestionario con la mayor sinceridad posible, no llevará mucho tiempo.

Muchas gracias por su colaboración.

INSTRUCCIONES:

Complete en primer lugar el nombre de la entidad donde trabaja y luego el puesto que ocupa y a continuación rellene el cuestionario asignando puntuaciones entre 0 y 10 siendo 0 el más bajo y 10 el más alto.

Cuestionario de Medición de los elementos Culturales

Institución financiera: Banco de Crédito Puesto: Gerente de Agencia

Asignar puntuaciones entre 0 y 10 siendo:

- 0 el más Bajo
— 10 el más alto

	Importancia de la cultura (Hoy)	Compatibilidad con el cambio estratégico (Futuro)
1 Creencias y valores del fundador	8	9
2 Estilo del jefe inmediato	7	8
3 Madurez de la organización	8	9
4 Cohesión y colaboración	7	7
5 Franqueza y confianza	7	7
6 Clima organizacional	7	7
7 Reconocimiento al personal	7	7
8 Recompensas por desempeño	6	6
9 Apoyo al personal	7	7
10 Participación de las decisiones	7	7
11 Consistencia en las comunicaciones	8	8
12 Aplicación de las políticas	8	8
13 Importancia de la interacción social	7	7
14 Oportunidad para el desarrollo profesional	8	8
15 Nivel de seguridad en el trabajo	8	8
16 Nivel de tecnología	8	9
17 Importancia de la innovación	8	9
18 Sentido de pertenencia	7	8
19 Lentitud en las área de soporte	7	8
20 Sentido de urgencia	8	8
Total	148	Total 155

**Cuestionario de la Evaluación de la Cultura Organizacional del
Sector Banca Múltiple en la Región Junín**

Banco de Crédito

Buenos días (tardes):

Estamos trabajando en un estudio que servirá para elaborar una tesis profesional sobre Dirección Estratégico del Sector Banca Múltiple de la Región Junín. Nuestro objetivo es conocer la Cultura Organizacional del Banco de Crédito.

Quisiéramos pedir su ayuda para que rellene el cuestionario con la mayor sinceridad posible, no llevará mucho tiempo.

Muchas gracias por su colaboración.

INSTRUCCIONES:

Complete en primer lugar el nombre de la entidad donde trabaja y luego el puesto que ocupa y a continuación rellene el cuestionario asignando valores de nivel en cada variable.



Evaluación de la cultura organizacional

Institución financiera: Banco de Crédito Puesto: Gerente de Agencia

VARIABLES ORGANIZACIONALES		Sistema 1	Sistema 2	Sistema 3	Sistema 4
Liderazgo	1. ¿Que tanta confianza muestran los subordinados?	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
		Ninguna	Condescendiente	Sustancial	Completa
	2. ¿Que tan libres se sienten de hablar con sus superiores sobre el trabajo?	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
Motivación	3. ¿Se solicitan y se utilizan las ideas de los subordinados, si son importantes?	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
		No del todo	No mucho	Bastante libre	Completamente libres
	4. ¿Es predominante el uso de: (1) temor (2) amenazas, (3) castigos, (4) premios, (5) involucramiento?	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
	Rara vez	Algunas veces	Usualmente	Siempre	

	5. ¿Donde se percibe que está la responsabilidad para alcanzar las metas de la organización?	1,2,3,ocasionalmente 4	4, algunas veces 3	4, algunas veces 3 y 5	5 y 4 basados en la meta puesta por el grupo
		<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
		Generalmente en el tope	En el tope y gerencia media	Bastante general	Muy bien
Comunicación	6. ¿Cual es la dirección del flujo de la información?	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
		Descendete	Mayormente Descendente	Desde abajo y desde arriba	De abajo , arriba y lateralmente
	7. ¿Como es aceptada la comunicación descendente?	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
	8. ¿Que tan precisa es la comunicación ascendente?	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
		Con recelo	Posiblemente con recelo	Con precaución	Con mente amplia
9. ¿Que tán bien los supervisores conocen los problemas que encaran los subordinados?	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	
	Generalmente errada	Censurada por los jefes	Precisión limitada	Precisa	
	Conocen muy poco	Algunos conocimientos	Bastante bien	Muy bien	
Interacción	10. ¿Cual es la interferencia de la interacción?	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
		Pequeña , siempre con temor y desconfianza	Pequeña , usualmente con alguna condescendencia	Moderada	Pequeña , siempre con temor
	11. ¿Qué tan	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>

	cooperativo es el grupo del trabajo?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
		Nada	Relativamente poco	Moderada	Muy sustancial a lo largo de toda la organización		
Decisiones	12. ¿En que nivel generalmente se toman la decisiones?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
		Generalmente en el alto	Politica al tope ,con alguna delegación	Amplia politica al tope,más delegación	A todo lo largo y bien integrada		
	13. ¿Cual es el origen del conocimiento técnico y profesional usado en la toma de decisiones?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		Alta gerencia	Alta y media	Con cierta extensión a todo lo largo		Con gran extensión a lo largo.	
	14. ¿Se involucra a los subordinados en las decisiones relacionadas con su trabajo?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15. ¿Cómo el proceso de la toma de decisiones contribuye con la motivación?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
	En nada,generalmente la disminuye	Relativamente poco	Alguna contribución	Contribución Sustancial			
Metas	16. ¿Como se establecen las metas organizacionales?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
		Aspectos impuestos	Se aceptan algunos comentarios	Se discuten y luego se imponen	Acción de Grupo		

Control	17. ¿Que tánta resistencia encubierta está presente en las metas?	 X			
		Fuerte resistencia	Resistencia Moderada	Poca Resistencia	Ninguna
	18. ¿Que tán concentradas están las funciones de revisión y control?	 X			
		Altamente al tope	Relativamente Alta	Delegacion Moderada	Apliamente Compartida
	19. ¿Hay una organización informal resistiéndose a la formal?	 X			
		Sí	Usualmente	Algunas veces	No
	20. ¿Para qué se usan los datos de costos, productividad, y otros?		 X		
		Vigilancia, castigo	Premios y Castigo	Premio con alguna autoguía	Para autoguía y solución de problemas

Cuestionario de Medición de los Elementos Culturales del Sector

Banca Múltiple en la Región Junín

Banco Interbank

Buenos días (tardes):

Estamos trabajando en un estudio que servirá para elaborar una tesis profesional sobre Dirección Estratégico del Sector Banca Múltiple de la Región Junín. Nuestro objetivo es conocer los elementos Culturales del Banco Interbank.

Quisiéramos pedir su ayuda para que rellene el cuestionario con la mayor sinceridad posible, no llevará mucho tiempo.

Muchas gracias por su colaboración.

INSTRUCCIONES:

Complete en primer lugar el nombre de la entidad donde trabaja y luego el puesto que ocupa y a continuación rellene el cuestionario asignando puntuaciones entre 0 y 10 siendo 0 el más bajo y 10 el más alto.

Questionario de Medición de los elementos Culturales

Institución financiera: Interbank Puesto: Gerente de Tienda

Asignar puntuaciones entre 0 y 10 siendo:

- _ 0 el más Bajo
- _ 10 el más alto

	Importancia de la cultura (Hoy)	Compatibilidad con el cambio estratégico (Futuro)
1 Creencias y valores del fundador	8	9
2 Estilo del jefe inmediato	7	8
3 Madurez de la organización	8	9
4 Cohesión y colaboración	7	7
5 Franqueza y confianza	7	7
6 Clima organizacional	7	7
7 Reconocimiento al personal	7	7
8 Recompensas por desempeño	6	6
9 Apoyo al personal	7	7
10 Participación de las decisiones	7	7
11 Consistencia en las comunicaciones	8	8
12 Aplicación de las políticas	8	8
13 Importancia de la interacción social	7	7
14 Oportunidad para el desarrollo profesional	8	8
15 Nivel de seguridad en el trabajo	8	8
16 Nivel de tecnología	8	9
17 Importancia de la innovación	8	9
18 Sentido de pertenencia	7	8
19 Lentitud en las área de soporte	7	8
20 Sentido de urgencia	8	8
Total	148	Total 155

**Cuestionario de la Evaluación de la Cultura Organizacional del
Sector Banca Múltiple en la Región Junín**

Banco Interbank

Buenos días (tardes):

Estamos trabajando en un estudio que servirá para elaborar una tesis profesional sobre Dirección Estratégico del Sector Banca Múltiple de la Región Junín. Nuestro objetivo es conocer la Cultura Organizacional del Banco Interbank.

Quisiéramos pedir su ayuda para que rellene el cuestionario con la mayor sinceridad posible, no llevará mucho tiempo.

Muchas gracias por su colaboración.

INSTRUCCIONES:

Complete en primer lugar el nombre de la entidad donde trabaja y luego el puesto que ocupa y a continuación rellene el cuestionario asignando valores de nivel en cada variable.

Institución financiera: Interbank Puesto: Gerente de Tienda

VARIABLES ORGANIZACIONALES		Sistema 1	Sistema 2	Sistema 3	Sistema 4
Liderazgo	1. ¿Que tanta confianza muestran los subordinados?	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
		Ninguna	Condescendiente	Sustancial	Completa
	2. ¿Que tan libres se sienten de hablar con sus superiores sobre el trabajo?	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
Motivación	3. ¿Se solicitan y se utilizan las ideas de los subordinados, si son importantes?	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
		No del todo	No mucho	Bastante libre	Completamente libres
	4. ¿Es predominante el uso de: (1) temor (2) amenazas, (3) castigos, (4) premios, (5) involucramiento?	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
	Rara vez	Algunas veces	Usualmente	Siempre	
	1,2,3,ocasionalmente 4	4, algunas veces 3	4, algunas veces 3 y 5	5 y 4 basados en la meta puesta por el grupo	

	5. ¿Donde se percibe que está la responsabilidad para alcanzar las metas de la organización?		X		
		Generalmente en el tope	En el tope y gerencia media	Bastante general	Muy bien
Comunicación	6. ¿Cual es la dirección del flujo de la información?			X	
		Descendete	Mayormente Descendente	Desde abajo y desde arriba	De abajo , arriba y lateralmente
	7. ¿Como es aceptada la comunicación descendente?			X	
		Con recelo	Posiblemente con recelo	Con precaución	Con mente amplia
8. ¿Que tan precisa es la comunicación ascendente?				X	
	Generalmente errada	Censurada por los jefes	Precisión limitada	Precisa	
9. ¿Que tán bien los supervisores conocen los problemas que encaran los subordinados?			X		
	Conocen muy poco	Algunos conocimientos	Bastante bien	Muy bien	
Interacción	10. ¿Cuál es la interferencia de la interacción?			X	
		Pequeña, siempre con temor y desconfianza	Pequeña, usualmente con alguna condescendencia	Moderada	Pequeña, siempre con temor
	11. ¿Qué tan cooperativo es el grupo del trabajo?			X	

		Nada	Relativamente poco	Moderada	Muy sustancial a lo largo de toda la organización
Decisiones	12. ¿En que nivel generalmente se toman la decisión?	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
		Generalmente en el alto	Politica al tope, con alguna delegación	Amplia politica al tope, más delegación	A todo lo largo y bien integrada
	13. ¿Cuál es el origen del conocimiento técnico y profesional usado en la toma de decisiones?	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
		Alta gerencia	Alta y media	Con cierta extensión a todo lo largo	Con gran extensión a lo largo.
	14. ¿Se involucra a los subordinados en las decisiones relacionadas con su trabajo?	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
Metas	15. ¿Cómo el proceso de la toma de decisiones contribuye con la motivación?	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
		No del todo.	Ocasionalmente	Generalmente	Totalmente involucrados
		En nada, generalmente la disminuye	Relativamente poco	Alguna contribución	Contribución Sustancial
Metas	16. ¿Como se establecen las metas organizacionales?	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
	17. ¿Que tánta resistencia encubierta está presente en las	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
	Aspectos impuestos	Se aceptan algunos comentarios	Se discuten y luego se imponen	Acción de Grupo	

	metas?	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	
		Fuerte resistencia	Resistencia Moderada	Poca Resistencia	Ninguna	
Control	18. ¿Que tñ concentradas estñ las funciones de revisi3n y control?	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	
			Altamente al tope	Relativamente Alta	Delegacion Moderada	Apliamente Compartida
	19. ¿Hay una organizaci3n informal resisti3ndose a la formal?	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	
		S3	Usualmente	Algunas veces	No	
20. ¿Para qu3 se usan los datos de costos, productividad, y otros?	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>		
		Vigilancia, castigo	Premios y Castigo	Premio con alguna autogu3a	Para autogu3a y soluci3n de problemas	

Cuestionario de Medición de los Elementos Culturales del Sector

Banca Múltiple en la Región Junín

Banco Scotiabank

Buenos días (tardes):

Estamos trabajando en un estudio que servirá para elaborar una tesis profesional sobre Dirección Estratégico del Sector Banca Múltiple de la Región Junín. Nuestro objetivo es conocer los elementos Culturales del Banco Scotiabank.

Quisiéramos pedir su ayuda para que rellene el cuestionario con la mayor sinceridad posible, no llevará mucho tiempo.

Muchas gracias por su colaboración.

INSTRUCCIONES:

Complete en primer lugar el nombre de la entidad donde trabaja y luego el puesto que ocupa y a continuación rellene el cuestionario asignando puntuaciones entre 0 y 10 siendo 0 el más bajo y 10 el más alto.

Cuestionario de Medición de los elementos Culturales

Institución financiera: Scotiabank Puesto: Gerente de Agencia

Asignar puntuaciones entre 0 y 10 siendo:

- 0 el más Bajo
— 10 el más alto

	Importancia de la cultura (Hoy)	Compatibilidad con el cambio estratégico (Futuro)
1 Creencias y valores del fundador	8	9
2 Estilo del jefe inmediato	7	8
3 Madurez de la organización	8	9
4 Cohesión y colaboración	7	7
5 Franqueza y confianza	7	7
6 Clima organizacional	7	7
7 Reconocimiento al personal	7	7
8 Recompensas por desempeño	6	6
9 Apoyo al personal	7	7
10 Participación de las decisiones	7	7
11 Consistencia en las comunicaciones	8	8
12 Aplicación de las políticas	8	8
13 Importancia de la interacción social	7	7
14 Oportunidad para el desarrollo profesional	8	8
15 Nivel de seguridad en el trabajo	8	8
16 Nivel de tecnología	8	9
17 Importancia de la innovación	8	9
18 Sentido de pertenencia	7	8
19 Lentitud en las áreas de soporte	7	8
20 Sentido de urgencia	8	8
Total	148	Total 155

**Cuestionario de la Evaluación de la Cultura Organizacional del
Sector Banca Múltiple en la Región Junín**

Banco Scotiabank

Buenos días (tardes):

Estamos trabajando en un estudio que servirá para elaborar una tesis profesional sobre Dirección Estratégico del Sector Banca Múltiple de la Región Junín. Nuestro objetivo es conocer la Cultura Organizacional del Banco Scotiabank

Quisiéramos pedir su ayuda para que rellene el cuestionario con la mayor sinceridad posible, no llevará mucho tiempo.

Muchas gracias por su colaboración.

INSTRUCCIONES:

Complete en primer lugar el nombre de la entidad donde trabaja y luego el puesto que ocupa y a continuación rellene el cuestionario asignando valores de nivel en cada variable.



Evaluación de la cultura organizacional

Institución financiera: Scotiabank Puesto: Gerente de Agencia

VARIABLES ORGANIZACIONALES		Sistema 1	Sistema 2	Sistema 3	Sistema 4
Liderazgo	1. ¿Que tanta confianza muestran los subordinados?	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
		Ninguna	Condescendiente	Sustancial	Completa
	2. ¿Que tan libres se sienten de hablar con sus superiores sobre el trabajo?	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
Motivación	3. ¿Se solicitan y se utilizan las ideas de los subordinados, si son importantes?	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
		No del todo	No mucho	Bastante libre	Completamente libres
	4. ¿Es predominante el uso de: (1) temor (2) amenazas, (3) castigos, (4) premios, (5) involucramiento?	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
	Rara vez	Algunas veces	Usualmente	Siempre	
	1,2,3, ocasionalmente 4	4, algunas veces 3	4, algunas veces 3 y 5	5 y 4 basados en la meta puesta por el grupo	

	5. ¿Dónde se percibe que está la responsabilidad para alcanzar las metas de la organización?		X		
		Generalmente en el tope	En el tope y gerencia media	Bastante general	Muy bien
Comunicación	6. ¿Cuál es la dirección del flujo de la información?			X	
		Descendete	Mayormente Descendente	Desde abajo y desde arriba	De abajo, arriba y lateralmente
	7. ¿Como es aceptada la comunicación descendente?			X	
		Con recelo	Posiblemente con recelo	Con precaución	Con mente amplia
	8. ¿Que tan precisa es la comunicación ascendente?				X
9. ¿Que tán bien los supervisores conocen los problemas que encaran los subordinados?			X		
		Conocen muy poco	Algunos conocimientos	Bastante bien	Muy bien
Interacción	10. ¿Cuál es la interferencia de la interacción?			X	
		Pequeña, siempre con temor y desconfianza	Pequeña, usualmente con alguna condescendencia	Moderada	Pequeña, siempre con temor
	11. ¿Qué tan cooperativo es el grupo del trabajo?			X	

		Nada	Relativamente poco	Moderada	Muy sustancial a lo largo de toda la organización
Decisiones	12. ¿En que nivel generalmente se toman la decisión?	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
		Generalmente en el alto	Politica al tope, con alguna delegación	Amplia politica al tope, más delegación	A todo lo largo y bien integrada
	13. ¿Cuál es el origen del conocimiento técnico y profesional usado en la toma de decisiones?	<input type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
		Alta gerencia	Alta y media	Con cierta extensión a todo lo largo	Con gran extensión a lo largo.
	14. ¿Se involucra a los subordinados en las decisiones relacionadas con su trabajo?	<input type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
Metas	15. ¿Cómo el proceso de la toma de decisiones contribuye con la motivación?	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
		No del todo.	Ocasionalmente	Generalmente	Totalmente involucrados
		En nada, generalmente la disminuye	Relativamente poco	Alguna contribución	Contribución Sustancial
Metas	16. ¿Como se establecen las metas organizacionales?	<input type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
	17. ¿Que tánta resistencia encubierta está presente en las	<input type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
	Aspectos impuestos	Se aceptan algunos comentarios	Se discuten y luego se imponen	Acción de Grupo	

	metas?	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	
		Fuerte resistencia	Resistencia Moderada	Poca Resistencia	Ninguna	
Control	18. ¿Que tñ concentradas estñ las funciones de revisi3n y control?	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	
			Altamente al tope	Relativamente Alta	Delegacion Moderada	Aplamente Compartida
	19. ¿Hay una organizaci3n informal resisti3ndose a la formal?	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	
		S3	Usualmente	Algunas veces	No	
20. ¿Para qu3 se usan los datos de costos, productividad, y otros?	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>		
		Vigilancia, castigo	Premios y Castigo	Premio con alguna autogu3a	Para autogu3a y soluci3n de problemas	

