



UNIVERSIDAD
DE PIURA

REPOSITORIO INSTITUCIONAL
PIRHUA

PROPUESTA DE UNA NUEVA ESTRATEGIA DEL BBVA CONTINENTAL: ACCESO A ZONAS RURALES DE PERÚ

Susan Flores-Rivas, María Reátegui-
Bastas

Lima, abril de 2019

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES

Programa Académico de Administración de Empresas

Flores, S. y Reátegui, M. (2019). *Propuesta de una nueva estrategia del BBVA Continental: acceso a zonas rurales de Perú* (Trabajo de investigación de bachiller en Administración de Empresas). Universidad de Piura. Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales. Programa Académico de Administración de Empresa. Lima, Perú.



Esta obra está bajo una licencia

[Creative Commons Atribución-NoComercial-SinDerivar 4.0 Internacional](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/)

[Repositorio institucional PIRHUA – Universidad de Piura](https://repositorio.institucional.pirhua.edu.pe/)

UNIVERSIDAD DE PIURA - CAMPUS LIMA
FACULTAD CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES
PROGRAMA ACADÉMICO DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS



**PROPUESTA DE UNA NUEVA ESTRATEGIA DEL BBVA
CONTINENTAL: ACCESO A ZONAS RURALES DE PERÚ**

Trabajo de Investigación que presentan
Susan Carol Flores Revilla y María del Carmen Reátegui Bastas

**Para optar por el grado de bachiller en
Administración de Empresas**

Asesor: Mgtr. José Luis Cortés Quiroz

Lima, abril de 2019

A nuestras familias por ser nuestra mayor motivación

Prólogo

La inclusión financiera es una materia que está puesta en la agenda del gobierno peruano, tomando mayor fuerza desde el año 2017, año en el que se conforma la Comisión Multisectorial de Inclusión Financiera (CMIF), liderada por el Ministerio de Economía y Finanzas dando así prioridad a este programa que cuenta con caminos ya trazados y con el trabajo coordinado de muchas instituciones, públicas y privadas. Sin embargo, aún es un tema que se encuentra en construcción, como en la mayoría de países de Latinoamérica.

Es interesante observar el diseño de las estrategias elaboradas por las diversas instituciones y la puesta en marcha de ellas para que más personas puedan tener acceso a los servicios financieros, y con ello, puedan conocer herramientas, las cuales les permitan desarrollarse personalmente, organizarse como familias y surgir como comunidad, a través del ahorro formal, inversiones o teniendo acceso al financiamiento.

Resumen

Análisis del sector financiero peruano, apoyado en variables políticas, económicas, sociales y tecnológicas (PEST) y en las cinco Fuerzas de Porter. De esta manera, se obtiene un panorama a nivel de micro y macro entorno.

Asimismo, se trata de identificar los recursos y capacidades con los que cuenta BBVA Continental, para luego poder analizar si la entidad cuenta o no con una ventaja competitiva sostenible.

Se analiza la estrategia actual del banco y los pilares que la soportan. Para, finalmente, y lo cual ha sido todo un reto y atrevimiento, poder idear una nueva estrategia: ¿qué nuevos mercados perseguir?, ¿qué valor entregará?, ¿con qué capacidades cuenta el BBVA Continental y cuáles debería desarrollar? Estos temas se abordarán en la propuesta de la nueva estrategia.

Índice

Contenido

Dedicatoria.....	iii
Prólogo.....	v
Resumen.....	vii
Índice.....	ix
Índice de figuras.....	xi
Índice de gráficos.....	xiii
índice de tablas.....	xiii
Índice de cuadros.....	xiii

INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO 1. ANÁLISIS DEL SECTOR	3
ANÁLISIS DEL MACRO ENTORNO	3
1. ANÁLISIS PEST	3
1.1. Variables políticas.....	3
1.2. Variables económicas	6
1.3. Variables sociales.....	13
1.3.1. Inclusión Financiera	15
1.4. Variables tecnológicas	19
Conclusiones análisis macro entorno	22
2. ANÁLISIS FODA DE LA EMPRESA BBVA CONTINENTAL	23
ANÁLISIS DEL MICROENTORNO	25
3. ANÁLISIS DE LAS CINCO FUERZAS DE PORTER.....	25
3.1. Rivalidad entre los competidores existentes	25
3.2. La amenaza de nuevos entrantes.....	28
3.3. El poder de los proveedores	28
3.4. El poder de los compradores.....	32
3.5. La amenaza de los sustitutos.....	36
CAPÍTULO 2. IDENTIFICACIÓN DE RECURSOS Y CAPACIDADES	39

1. IDENTIFICACIÓN DE RECURSOS Y CAPACIDADES DE BBVA CONTINENTAL.....	41
1.1. Marca BBVA	41
1.2. El capital humano	42
1.3. Infraestructura y capacidades.....	43
1.4. Capital.....	44
1.5. Activos	45
CAPÍTULO 3. EVALUAR E IDENTIFICAR SI LA EMPRESA POSEE O NO UNA VENTAJA COMPETITIVA	49
3.1. Ratio de capital global del BBVA Continental	52
3.2. Clasificación de riesgo otorgada al BBVA Continental.....	53
3.3. Capitalización bursátil del BBVA Continental	55
3.4. Reconocimientos obtenidos por el BBVA Continental.....	58
3.5. Evolución de los Estados Financieros del BBVA Continental en los últimos cinco años	59
CAPÍTULO 4. DEFINIR LA ESTRATEGIA ACTUAL DE LA EMPRESA....	63
4.1. DEFINICIÓN DE ESTRATEGIA	63
4.2. ESTRATEGIA BBVA CONTINENTAL.....	64
4.3. LOS CINCO ELEMENTOS PRINCIPALES DE LA ESTRATEGIA.....	66
4.3.1. Arena	67
4.3.2. Vehículos.....	77
4.3.3. Diferenciadores	82
4.3.4. Puesta en escena	91
CAPÍTULO 5. PROPUESTA DE LA NUEVA ESTRATEGIA	95
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	101

Índice de figuras

<i>Figura 1:</i> Variación trimestral PBI (2017 – 2018).....	7
<i>Figura 2:</i> Confianza empresarial (medición semestral - puntos).....	7
<i>Figura 3:</i> Evolución de los indicadores de Intermediación del S.F. - Créditos y Depósitos del S.F. (como % del PBI)	7
<i>Figura 4:</i> Tasa de interés interbancaria (promedio del mes).....	9
<i>Figura 5:</i> Tasa de interés BCRP	9
<i>Figura 6:</i> Mapa de avance de reconstrucción por departamentos.....	10
<i>Figura 7:</i> Ratios de morosidad del Sistema Financiero 2017 y 2018 (porcentajes) ..	11
<i>Figura 8:</i> Calificación país - grado de inversión (Latinoamericana) Deuda de largo plazo en moneda extranjera	13
<i>Figura 9:</i> PEA anual por área de residencia y dominio geográfico 2017-2018 (miles de personas).....	14
<i>Figura 10:</i> Población PET y PEA por área de residencia 2014-2018 (miles de personas)	14
<i>Figura 11:</i> Disponibilidad de la red de atención del S.F.: N° de Oficinas, ATMs y Cajeros Corresponsales del S.F.Peruano	17
<i>Figura 12:</i> N° de puntos de atención 1/ y N° de puntos de atención por cada 100 mil habitantes adultos	17
<i>Figura 13:</i> N° de canales de atención 2/ por cada 1 000 km ²	18
<i>Figura 14:</i> N° de deudores como porcentaje de la PEA.....	19
<i>Figura 15:</i> Hogares que acceden al servicio de Internet según ámbito geográfico, 2010-2016 (porcentaje respecto al total del hogares).....	20
<i>Figura 16:</i> Hogares con acceso a computadora e Internet, según área de residencia (en porcentaje).....	20
<i>Figura 17:</i> Hogares que acceden a algún servicio de telecomunicaciones (zonas residenciales)	21
<i>Figura 18:</i> Hogares con telefonía móvil (en porcentaje)	21
<i>Figura 19:</i> Estructura del Sistema Financiero Peruano (a noviembre de 2018)	26
<i>Figura 20:</i> Tarjetas de pago en circulación alrededor del mundo Visa	29
<i>Figura 21:</i> Tarjetas de pago en circulación alrededor del mundo MasterCard.....	29
<i>Figura 22:</i> Operaciones de pago según tipo de medio (variación %).....	31
<i>Figura 23:</i> Instrumentos de pagos electrónicos, uso en Soles y número de operaciones (promedio mensual).....	31
<i>Figura 24:</i> Presencia BBVA Continental en Perú	44
<i>Figura 25:</i> Ratio de mora (comparación anual)	45
<i>Figura 26:</i> Activo Total BBVA Continental (2018).....	46
<i>Figura 27:</i> Estructura de Activos cierre de 2018	46
<i>Figura 28:</i> Estructura de pasivos al cierre 2017.....	46
<i>Figura 29:</i> Estructura de pasivos al cierre 2018	47
<i>Figura 30:</i> Escalas de calificación de deuda soberana.....	54
<i>Figura 31:</i> Clasificación de riesgo internacional según tipo de deuda para BBVA Continental	55
<i>Figura 32:</i> Comportamiento de los principales indicadores negociados en la Bolsa de Valores de Lima (2017-2019).....	55
<i>Figura 33:</i> Valor de cierre CONTINC1 al 01/03/2019	56
<i>Figura 34:</i> Valor de cierre CONTINC1 al 31/10/2017	56
<i>Figura 35:</i> Variación CONTINC1 en el 2018.....	57

<i>Figura 36:</i> Variación acciones cuatro principales bancos peruanos a marzo de 2019	57
<i>Figura 37:</i> BBVA Continental en la lista 2000.....	58
<i>Figura 38:</i> Cuadro comparativo variación cartera de créditos BBVA Continental desde el 2013	60
<i>Figura 39:</i> Cuadro comparativo del activo, pasivo y patrimonio del BBVA Continental desde el 2013	61
<i>Figura 40:</i> Las seis prioridades estratégicas del BBVA	65
<i>Figura 41:</i> Los valores del Grupo BBVA	66
<i>Figura 42:</i> Proceso de expansión del BBVA desde 1995	67
<i>Figura 43:</i> BBVA en el mundo	67
<i>Figura 44:</i> Principales tecnologías utilizadas por el BBVA Continental	76
<i>Figura 45:</i> Antes de la remodelación y modernización del edificio principal del BBVA Continental	84
<i>Figura 46:</i> Inauguración de la sede remodelada de BBVA Continental en Lima en el año 2012	84
<i>Figura 47:</i> Líneas móviles y penetración a nivel nacional	85
<i>Figura 48:</i> La banca móvil excede a la banca de oficinas	86
<i>Figura 49:</i> Cómo van a interactuar las personas con los bancos desde sus celulares hacia el año 2025	87
<i>Figura 50:</i> Modelo del funcionamiento colaborativo de las APIs	89
<i>Figura 51:</i> Patrón horario del gasto de consumidores por hora y día de un negocio y la referencia de la data de la industria correspondiente	91
<i>Figura 52:</i> Cadena de valor de las sucursales	93
<i>Figura 53:</i> Clientes móviles del BBVA Continental (en miles)	98

Índice de gráficos

<i>Gráfico 1:</i> Estructura por producto	15
<i>Gráfico 2:</i> Ranking de participación de mercado Banca Múltiple - Créditos Directos (a febrero 2019).....	26
<i>Gráfico 3:</i> Ranking de participación de mercado Banca Múltiple Depósitos Totales (a febrero 2019).....	27
<i>Gráfico 4:</i> Aporte de cada tipo de crédito a la colocación total directa (4 principales bancos del S.F., a febrero 2019).....	33
<i>Gráfico 5:</i> Aporte de crédito Pequeñas Empresas a la Colocación Total (a febrero 2019)	34
<i>Gráfico 6:</i> Depósitos por tipo y por entidad bancaria	36
<i>Gráfico 7:</i> Evolución del activo del BBVA Continental.....	59
<i>Gráfico 8:</i> Evolución del pasivo y patrimonio del BBVA Continental	60
<i>Gráfico 9:</i> Utilidades Netas del BBVA Continental anuales desde el año 2013 y el acumulado hasta setiembre de 2018	62
<i>Gráfico 10:</i> Total colocaciones Sistema Financiero Peruano (a febrero 2019)	68
<i>Gráfico 11:</i> Colocaciones para Personas Jurídicas de los cuatro principales bancos del S.F. peruano (a febrero 2019).....	69
<i>Gráfico 12:</i> Colocaciones para Personas Naturales de los cuatro principales bancos del S. F. peruano (a setiembre de 2018)	69
<i>Gráfico 13:</i> Cuota de mercado en colocaciones para Persona Natural del S. F. por producto (a febrero 2019).....	72
<i>Gráfico 14:</i> Colocaciones Personas Jurídicas por producto - principales bancos peruanos (a febrero 2019).....	73

Índice de tablas

<i>Tabla 1:</i> FODA BBVA Continental.....	23
<i>Tabla 2:</i> Colocación créditos directos en MM de soles	35

Índice de cuadros

<i>Cuadro 1:</i> Proyectos afectados por factores políticos (montos expresados en M.M. de USD)	5
--	---

INTRODUCCIÓN

Actualmente, las empresas se basan en la creación de estrategias únicas que les permitan generar rentabilidad a largo plazo. Estas estrategias no podrían ser bien diseñadas sin el estudio y entendimiento profundos de su entorno, el cual está compuesto por todo aquello que puede influenciar en una empresa afectando sus decisiones o su *performance*. Entonces partiendo de las preguntas, tales como: ¿qué características definen al sector?, ¿cuántos actores hay dentro de ella?, ¿quién es el líder?, etc. Existen varios factores materia de análisis y otras tantas herramientas en las cuales confiar para poder obtener información que ayude a analizar el sector en el cual se desenvuelve una empresa, para luego identificar los recursos y capacidades que posee. Ello nos llevará a determinar si la empresa cuenta o no con una ventaja competitiva sobre las otras de su entorno.

CAPÍTULO 1. ANÁLISIS DEL SECTOR

ANÁLISIS DEL MACRO ENTORNO

1. ANÁLISIS PEST

1.1. Variables políticas

En el Perú la corrupción ha desplazado a la delincuencia como principal problema, según encuestas (INEI, 2017). El caso de corrupción regional *Lava Jato*¹ donde dos de las más grandes constructoras del país se han visto involucradas: Odebrecht Perú y Graña y Montero; impactando seriamente en los proyectos que tenían en marcha, operaciones de financiamiento, operaciones en garantía, etc. ligadas estrechamente con la banca local y en varios casos ligadas también con bancos en el extranjero.

A raíz de los problemas políticos que supusieron el destape del caso de corrupción del grupo empresarial Odebrecht² en Perú, el panorama político local ha estado plagado de escándalos, denuncias e investigaciones que además incluyeron al ex presidente de la República, Pedro Pablo Kuczynski, teniendo como resultado su renuncia. (Gestión, 2018).

El resultado final es que la inversión en Perú ha sufrido y seguirá sufriendo la inestabilidad política de los meses anteriores. Sin embargo, ahora que hay una apariencia de estabilidad política con Vizcarra -y la población lo percibe positivamente- existe la oportunidad de recuperar el terreno perdido, tanto en términos de lograr que

¹ Lavado de Chorro en Español, *Lava Jato* nombre de servicio de lavado de autos pantalla para el lavado de dinero del caso de corrupción de Odebrecht en Brasil.

² Caso de corrupción y lavado de activos organizados y manejados por la empresa brasileira Constructora **Odebrecht**.

los proyectos ocupen un lugar destacado en la agenda política como en alentar a las empresas para devolver su confianza y atención a Perú. (Sharkey, 2018)

La falta de estandarización en las cláusulas de contratos de inversión pública o pública - privada, que nos permitan salvaguardar los intereses de todos los peruanos, han sido expuestas como consecuencia del escándalo de corrupción antes mencionado, es por eso que por disposición presidencial el 13 de febrero de 2017 se publica en el diario oficial El Peruano la inclusión obligatoria de la “Cláusula Anticorrupción” en todos los contratos de concesiones estatales.³

Con ruido político y la búsqueda de culpables, los funcionarios toman las decisiones de forma más lenta y los proyectos o se demoran o tienen dificultades para lanzarse y en consecuencia no tenemos nueva inversión que financiar; y además la preocupación de un grupo de entidades financieras cuando vemos la demora del Estado en cumplir sus obligaciones contractuales como el caso de GSP. (Yataco, J. - Managing Director of Global Lending - BBVA Continental, comunicación personal, julio 2017)

Dentro de las variantes ocurridas en el entorno político hemos agrupado en un cuadro las obras más representativas (en cuanto a presupuesto e impacto en el desarrollo de sus ciudades) que se han visto afectadas o paralizadas y a su vez han afectado indirectamente en las oportunidades de toma de financiamientos para las entidades bancarias.

Los proyectos que se han agrupado suman alrededor de USD 168,059 MM de inversión que ha quedado paralizada, ya estando aprobada por el presupuesto de gobierno y en muchos de los casos estos estaban siendo utilizados. El estancamiento en la ejecución de estas obras ha generado proveedores impagos, material en desuso y en proceso de deterioro y operaciones en *default*⁴ de pago e incidiendo a su vez en el incremento de morosidad del sistema bancario.

³ **Cláusula anticorrupción:** “El contrato podrá resolverse anticipadamente en caso de que el concesionario incurra en incumplimiento grave de sus obligaciones contractuales. La comisión de cualquier acto u omisión que constituya incumplimiento doloso del concesionario que derivase en un delito de acción pública en perjuicio del usuario, del concedente y/o regulador.” (Leyes Congreso de la República, 2017)

⁴ **Default:** Incapacidad de cumplir con una obligación, especialmente pagar un préstamo o atender a un llamado de la corte de justicia.

Cuadro I: Proyectos afectados por factores políticos (montos expresados en M.M. de USD)

Gaseoducto Sur Peruano	Enagás Intl, GyM y Odebrecht	Hydrocarburos	\$7,328	Cuzco, Apurímac, Puno, Arequipa, Moquegua y Tacna.	Transporte de Gas natural y Líquido de Gas Natural al sur del país y el abastecimientos de las centrales termoeléctricas de Puerto Bravo e Ilo.	Sin Culminar, habrá nueva licitación.	Quienes conforman el Consorcio están siendo investigados, escádale Lava Jato. Observaciones de La Contraloría General de la República en contra de la ejecución del presupuesto.
Aeropuerto Internacional de Chinchero	Corporación América y Andino Investment Holding.	Infraestructura	\$658	Chinchero, Cuzco	Abastecer la demanda de turismo en el departamento de Cuzco, descentralizando la llegada de vuelos nacionales.	No empezado, habrá una nueva licitación.	Inclusión de adendas e incumplimiento de algunas cláusulas por parte del consorcio.
Chavimochic 3ª etapa	Odebrecht y GyM	Infraestructura	\$715	Provincias de Virú, Trujillo y Ascope en La Libertad	Proyecto de irrigación que deriva las aguas del río Santa para la irrigación de los valles e intervalles de Chao, Virú, Moche y Chicama. Dotar de agua potable a la ciudad de Trujillo. Desarrollo de proyectos hidroeléctricos.	Sin Culminar, habrá nueva licitación.	Consorcio incluye adenda al presupuesto y Estado la pone en observación y las obras se paralizan.
Aeropuerto Internacional Jorge Chavez	Lima Airport Partners	Infraestructura	\$1,200	Callao	Ampliación, modernización e implementación de infraestructura para el Aeropuerto Jorge Chavez. Así como la implementación del área de migraciones, paisajismo y remodelación de la torre central.	No empezado, habrá una nueva licitación.	Consorcio incluye adenda. Estado y Consorcio en negociaciones para incluir la adenda "empezar con las obras.
Línea 2 del Metro de Lima	ACS, FCC, Impregilo, Ansaldo y Cosapi	Transporte y Comunicaciones	\$5,658	Ate Vitarte, Santa Anita, San Luis, El Agustino, La Victoria, Breña, Jesús María, Cercado de Lima, San Miguel, La Perla, Bellavista, Carmen de la Legua, Cercado del Callao,	Implementación de un metro subterráneo y además un ramal de 8 km correspondiente desde la Av. Oscar Benavides (Colonial) hasta la Av. Néstor Gambaetta.	En obra	Mientras estuvo paralizada la obra, hubo discrepancia en el Diseño Técnico presentado de la obra subterránea por parte del supervisor de obra y el Consorcio. El Estado está demorando en la entrega de terrenos.
Majes - Siguanilla	Cobra Instalaciones y Servicios y Cosapi.	Infraestructura	\$152,500	Pampas de Majes y Siguanilla en Arequipa.	Regulación y derivación de recursos hídricos de las cuencas altas de los ríos Colca y Apurímac, para su uso racional en la irrigación de hasta 60,500 hectáreas de tierras nuevas en las Pampas de Majes y Siguanilla.	Sin Culminar.	Inclusión de adenda para cambios tecnológico y consecuentemente incremento en el presupuesto.

Fuente: Proinversión (2013), Proinversión (2012), Proinversión (2010), Presidencia del Consejo de Ministros (2017), Ministerio de Agricultura y Riego (2019), Gestión (2019), Lima Airport Partners (2018), Gobierno del Perú (2018), Proyecto Chavimochic (2018)

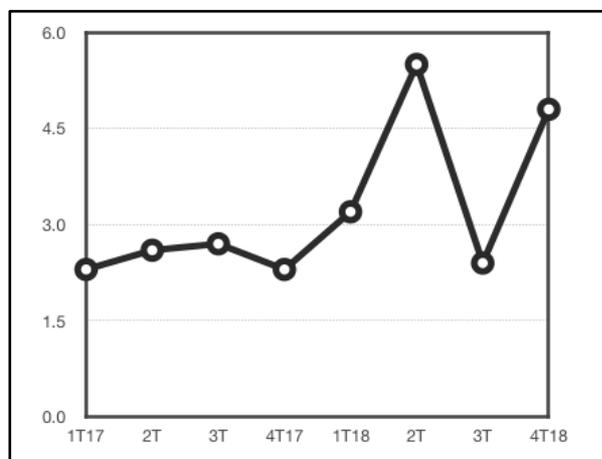
1.2. Variables económicas

Producto Bruto Interno (PBI):

El último trimestre del 2018, el PBI peruano cerró con un porcentaje que duplicó el mismo periodo en el 2017. Este crecimiento se ha visto reflejado principalmente por dos sectores de la industria: Pesca (mayores desembarques de anchoveta) y Construcción (fuerte expansión en la inversión pública). El sector minero por el contrario tuvo un retroceso que afortunadamente no afectó el buen resultado del 4T2018. Las cifras en aumento y positivas del PBI de un país incrementa significativamente las oportunidades y el interés por invertir por parte del sector privado. (confianza empresarial).

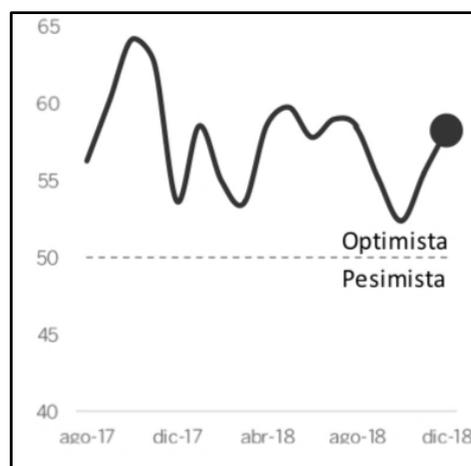
A continuación se muestran cuadros con los valores del PBI por trimestres y la variación de la confianza empresarial desde agosto 2017 hasta el 4T de 2018. Se puede verificar que las variaciones guardan relación entre sí, cuando el PBI cae también lo hace el indicador de confianza empresarial.

Figura 2: Variación trimestral PBI (2017 – 2018)



Fuente: BBVA Continental (2019, a)

Figura 1: Confianza empresarial (medición semestral - puntos)



Fuente: BBVA Research (2019)

Y en cuanto al aporte del sistema bancario al PBI en la tabla inferior se aprecia que a través de los años representa alrededor de un tercio de este indicador, siendo importante el papel que desempeña la banca en la producción y apoyo financiero a personas naturales y jurídicas.

Figura 3: Evolución de los indicadores de Intermediación del S.F. - Créditos y Depósitos del S.F. (como % del PBI)

	dic-13	dic-14	dic-15	dic-16	dic-17	jun-18
Intermediación Financiera						
Créditos del SF (como % del PBI)	33,60	37,09	39,99	40,40	39,44	39,58
Depósitos del SF (como % del PBI)	35,91	37,88	38,71	38,68	37,95	38,09

Fuente: SBS (2018, a)

Tasas de interés

En este apartado se toma en cuenta la variación de dos tasas de interés que afectan el desarrollo del sector económico y financiero del país: la tasa de interés interbancaria (TIB)⁵ y la tasa de referencia del BCRP.⁶ La TIB es una variable significativa dentro de la política monetaria de muchos países pues es un indicador de la situación de liquidez del mercado.

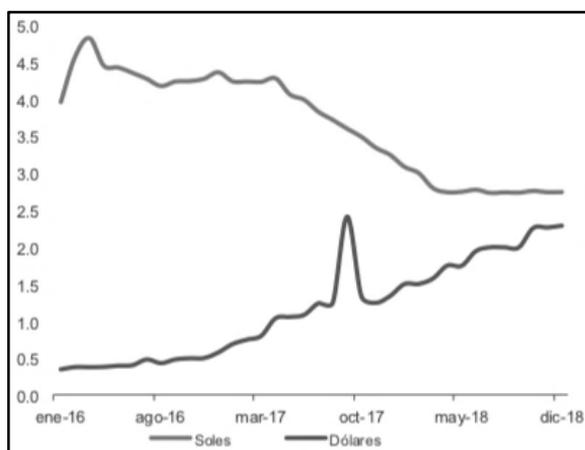
Cualquier movimiento en estas tasas impacta el desempeño de las tasas bancarias activas de los préstamos de muy corto plazo que los bancos realizan entre sí. Es decir, si la tasa baja, se abarata el costo del dinero que el banco A pide al banco B, esto incrementa la liquidez y se tendría una mayor cantidad de dinero que puede ser otorgado a las personas mediante préstamos bancarios estimulando de esta forma la economía. Las variaciones que puedan registrarse en la tasa de referencia podrían tener un efecto sobre las tasas activas de en el largo plazo.

En el cuadro siguiente la tasa en dólares ha aumentado debido a la situación política en Estados Unidos a pesar de que el BCR ha ido decreciendo el encaje para no trasladar el impacto al mercado local. La tasa en soles por el contrario ha ido decreciendo, demostrando mayor liquidez en el mercado (más dinero disponible para prestar) contribuyendo al desarrollo de la economía.

⁵ La tasa de interés interbancaria es la tasa pagada por los bancos cuando se prestan dinero entre ellos para solucionar problemas de liquidez de muy corto plazo (1 día usualmente). Instituto Peruano de Economía.

⁶ Banco Central de Reserva del Perú.

Figura 4: Tasa de interés interbancaria (promedio del mes)



Fuente: BBVA Continental (2019, b)

En la siguiente figura la tasa de referencia del BCRP se ha mantenido constante desde febrero de 2018 y permanecerá en el mismo nivel (2.75 %) al menos un trimestre más, en tanto haya incertidumbre sobre el crecimiento económico mundial.

Figura 5: Tasa de interés BCRP



Fuente: Banco Central de Reserva del Perú (2019,a)

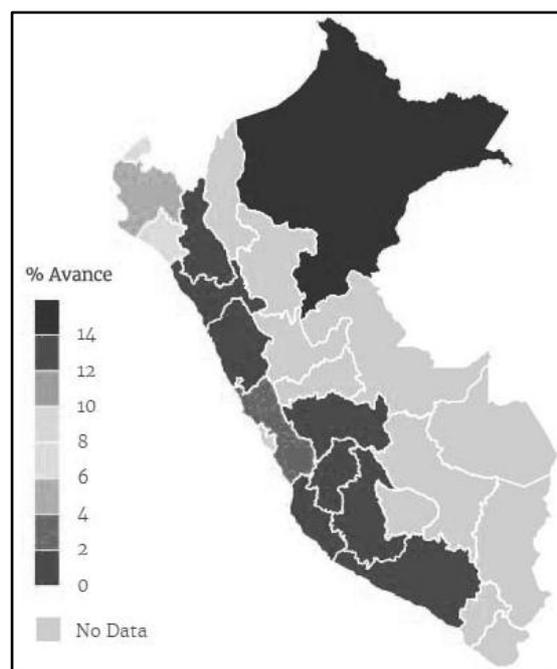
Fenómeno El Niño

El desastre natural ocasionado por el fenómeno de El Niño ocurrido en el Perú en marzo de 2017 produjo destrucción de carreteras, viviendas, colegios, negocios, tierras de cultivo y ganado, entre otros, obligando al gobierno a organizar un plan de reconstrucción del norte del país, donde se va a necesitar la inversión del sector público y privado, y en consecuencia la participación de instituciones financieras.

Sobre este hecho lamentable surgen dos situaciones completamente distintas pero que impactan directamente al sector bancario: (i) por un lado el incremento en el ratio de mora por el proceso de refinanciamiento de muchos préstamos a personas naturales y jurídicas basados en esas localidades y (ii) la oportunidad de financiamientos temporales a las empresas que trabajen en el proceso de reconstrucción.

La siguiente figura muestra el avance de la ejecución de presupuesto asignado a ARCC

Figura 6: Mapa de avance de reconstrucción por departamentos

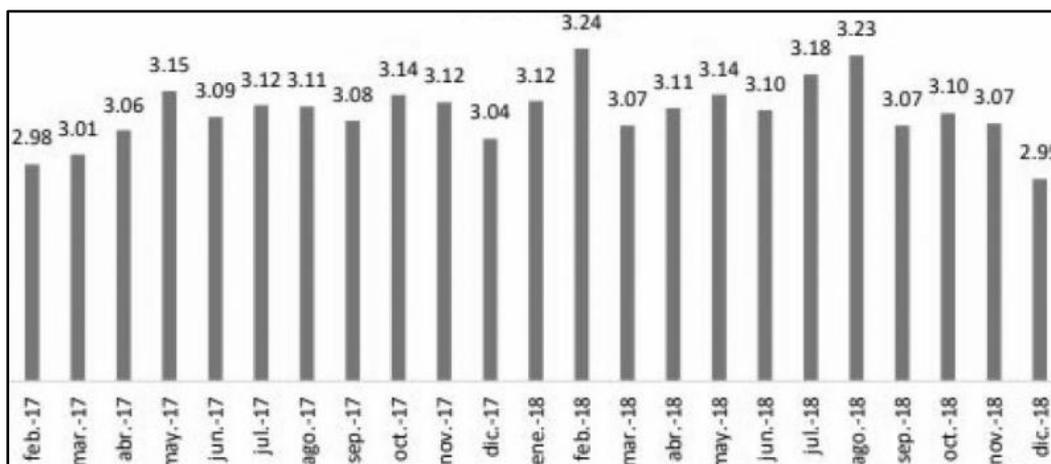


Fuente: Gestión (2018)

Índices de morosidad

El ratio de mora del sistema bancario ha tenido incrementos no registrados 10 años atrás para el periodo 2017 y 2018, y esto ocurre en parte a lo sucedido en el norte del país como se ha comentado en el segmento anterior después de los episodios climáticos y por la coyuntura política que se ha vivido ocasionando la paralización de obras en el sector infraestructura.

Figura 7: Ratios de morosidad del Sistema Financiero 2017 y 2018 (porcentajes)



Fuente: Gestión (2019)

Según el Banco Central de Reserva (2018): “Este deterioro [de los créditos] ha ocurrido en un contexto de menor actividad económica, debido a la evolución desfavorable de la inversión privada y pública, y por los efectos del fenómeno de El Niño, que afectó principalmente la zona norte del país”. Asimismo Juan José Marthans (2018) precisa que: “La mejor forma de reducir la mora pasa por dos elementos: que los precios de *commodities*⁷ sigan favoreciendo a la economía peruana y que se reduzca el ruido político, que podría restarle capacidad de expansión a la actividad” (El Comercio, 2018).

⁷ *Comodities*: El término commodity define a aquellas materias primas y materiales que se transan internacionalmente. Como por ejemplo, en el caso peruano: oro, cobre y zinc, principalmente.

Grado de inversión país:

La calificación de riesgo o grado de inversión constituye un elemento fundamental para el desarrollo de un país; permite a través de la calificación de emisiones, que las compañías puedan colocar en el mercado títulos de largo plazo frente a los que se ofrecen en el sistema bancario tradicional.

Las agencias de calificación de riesgos son empresas que, por cuenta de un cliente, califican los estados financieros, los activos, la capacidad instalada, por tanto, sus notas o calificaciones valoran el riesgo de impago y el deterioro de la solvencia del emisor de igual forma la opinión de riesgo por parte de las calificadoras contribuye para que el mercado inversionista cuente con diferentes alternativas de inversión en función del riesgo.

El riesgo país es un indicador que mide el deseo y capacidad de un país de cumplir con el pago de su deuda externa. A mayor probabilidad de que un país incumpla con el pago de su deuda, es más riesgoso prestarle y, como consecuencia, más alto será el interés que el acreedor (el que presta) pida cuando el país en cuestión quiera endeudarse. Se denomina "riesgo soberano" si la deuda es del gobierno y "no soberano" si se trata de una entidad privada. (Parodi, 2017)

Ponemos como referencia a tres de las empresas de servicios financieros más importantes: Fitch Rating, S&P, Moody's.⁸

⁸ Fitch Rating: agencia internacional de calificación crediticia. S&P y Moody's: Agencias de calificación crediticia con sede en Nueva York.

Figura 8: Calificación país - grado de inversión (Latinoamericana) Deuda de largo plazo en moneda extranjera

	MOODY S	S&P	FITCH
ARGENTINA	B2	B+	B
BOLIVIA	Ba3	BB-	BB-
BRAZIL	Ba2	BB-	BB-
CHILE	A1	A+	A
COLOMBIA	Baa2	BBB-	BBB
COSTA RICA	Ba2	BB-	BB
ECUADOR	B3	B-	B-
EL SALVADOR	B3	CCC+	B-
MEXICO	A3	BBB+	BBB+
PANAMA	Baa2	BBB	BBB
PARAGUAY	Ba1	BB	BB
PERU	A3	BBB+	BBB+
URUGUAY	Baa2	BBB	BBB-
VENEZUELA	C	SD	RD

Fuente: Ministerio de Economía y Finanzas (2019, a)

A pesar de la crisis política vivida en el Perú durante los años 2016 y 2017, que culminó con la salida de Pedro Pablo Kuczynski de la presidencia, el país mantuvo su grado de inversión.

El Ministerio de Economía y Finanzas (MEF) informó que la agencia internacional de calificación crediticia Fitch Ratings mantuvo la calificación crediticia de Perú en BBB+ con perspectiva estable debido a las sólidas cuentas fiscales y externas, además de la credibilidad y consistencia de las políticas macroeconómicas. (Semana Económica, 2018).

El Ejecutivo destacó que, con esta ratificación, el Perú es el único país de la región que ha mantenido su calificación crediticia con perspectiva estable en las tres principales calificadoras de riesgo.

1.3. Variables sociales

La Unidad de Inteligencia (EIU) de *The Economist* ha publicado un ranking de las diez ciudades en América Latina que registraron grandes aumentos porcentuales en el número de personas que ganan más de US\$ 15,000 al año. Cuatro de esas ciudades se encuentran en el

norte, centro y sur del Perú: Lima, Trujillo, Chiclayo y Arequipa. (Gestión, 2017) siendo esta porción de la población el objetivo del sistema financiero para ser bancarizado. En los siguientes gráficos podemos observar la PEA (población económicamente activa) y la PET (población en edad de trabajar).

Figura 10: Población PET y PEA por área de residencia 2014-2018 (miles de personas)

Años	Nacional	
	PET	PEA
2014	22 668,6	16 396,4
2015	23 034,2	16 498,4
2016	23 401,6	16 903,7
2017	23 771,7	17 215,7
2018 P/	24 142,3	17 462,8

Fuente: INEI (2019, a)

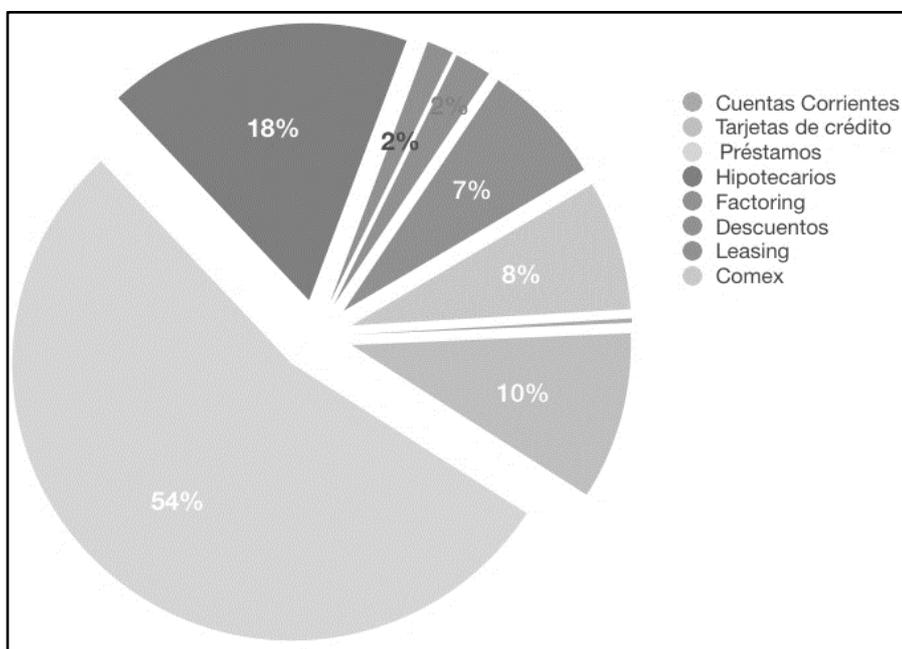
Figura 9: PEA anual por área de residencia y dominio geográfico 2017-2018 (miles de personas)

Área de residencia/ Dominios geográficos	Ocupados	
	Ene-Dic 2017	Ene-Dic 2018 P/
Nacional	16 511,0	16 776,5
Urbana	12 721,5	13 008,7
Rural	3 789,5	3 767,8
Dominios geográficos	9 027,3	9 199,4
Costa	2 359,6	2 454,5
Costa Norte	6 335,3	6 404,1
Costa Centro	332,5	340,8
Costa Sur		
Sierra	5 337,9	5 403,6
Sierra Norte	1 025,3	1 013,5
Sierra Centro	1 994,0	2 044,3
Sierra Sur	2 318,6	2 345,8
Selva	2 145,8	2 173,4

Fuente: INEI (2019, b)

Este dato se considera particularmente útil porque así la banca local podría diseñar nuevos productos que se ajusten a la demanda real de la población, en un esfuerzo por incluir financieramente a todos los peruanos. Por ejemplo: En el Perú, culturalmente existe una tendencia importante por tener una vivienda propia, por tanto, se evidencia un mayor interés por adquirir préstamos hipotecarios, los cuales representan el 18 % de participación del mercado, como se aprecia en el siguiente gráfico:

Gráfico 1: Estructura por producto



Fuente: SBS (2019, a), elaboración propia

Por otro lado, se propicia una cultura de ahorro, mayor uso de tarjetas de crédito, etc. En general, hay un segmento joven mucho más sofisticado en cuanto al uso y rotación del dinero.

1.3.1. Inclusión Financiera

El Perú ha tenido un importante crecimiento y expansión de sus mercados financieros, por ejemplo: el mercado de capitales ha crecido aproximadamente cinco veces en 15 años (a diciembre de 2005 la capitalización bursátil era de PEN 124,062 MM y a febrero de 2019 es de PEN 503,325 MM), y el sistema financiero creció aproximadamente cinco veces respecto de sus colocaciones (en febrero de 2005 las colocaciones importaban alrededor de PEN 35,933 MM y a febrero de 2019 PEN 265,641 MM) y en ese mismo periodo, los depósitos lo hicieron aproximadamente cinco veces (a febrero de 2005 PEN 46,422 MM a febrero de 2019 PEN

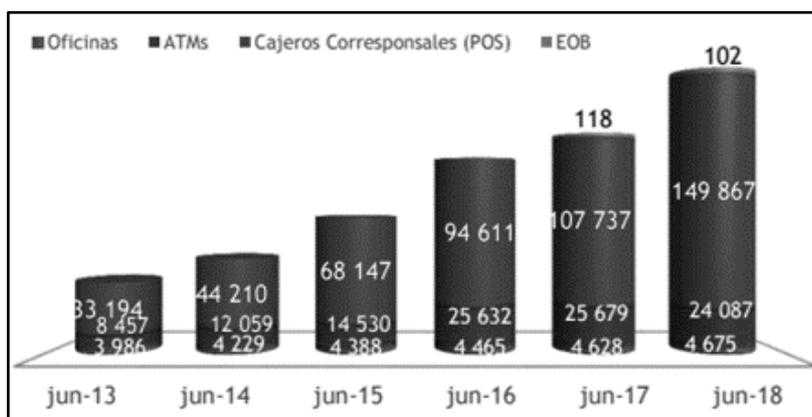
249,376 MM). (SBS, 2019, 1) (BCRP, 2019,b). Todos estos factores han hecho que el Perú se consolide como líder en la inclusión financiera a nivel mundial, durante siete años consecutivos ha sido considerado como el país con el mejor entorno para las microfinanzas e inclusión financiera. A pesar de ello, se sabe que solo el 29 % de personas mayores de edad declaran tener cuentas en el sistema financiero, además se sabe que la oferta de servicios financieros está concentrada en el ámbito urbano. (Ministerio de Economía y Finanzas, 2015, a).

El Estado peruano ha aceptado el compromiso de priorizar el tema de la inclusión financiera en la agenda nacional, creando así la Comisión Multisectorial de Inclusión Financiera (CMIF) en febrero del 2014, presidida por el Ministerio de Economía y Finanzas e integrada por el Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social, el Ministerio de Educación, la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP, el Banco Central de Reserva y el Banco de la Nación, teniendo como principal encargo el diseño, la implementación y el seguimiento de la Estrategia Nacional de Inclusión Financiera (ENIF) cuyo objetivo es ‘promover el acceso y uso responsable de servicios financieros integrales, que sean confiables, eficientes, innovadores y adecuados a las necesidades de los diversos segmentos de la población’ (Ministerio de Economía y Finanzas, 2015, b).

Inclusión financiera - acceso

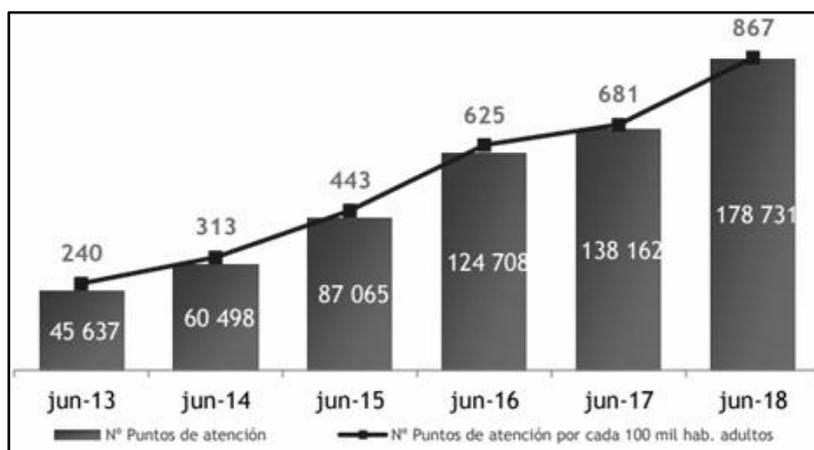
En base al párrafo anterior se muestran en los siguientes gráficos la evolución, el crecimiento y cambios en la penetración bancaria en el territorio nacional. El incremento de oficinas, cajeros automáticos o ATM's y Cajeros corresponsales corresponde al aumento de usuarios de cada uno de los canales antes mencionados que en promedio se ha triplicado en los últimos 5 años.

Figura 11: Disponibilidad de la red de atención del S.F.: N° de Oficinas, ATMs y Cajeros Corresponsales del S.F.Peruano



Fuente: SBS (2018, b)

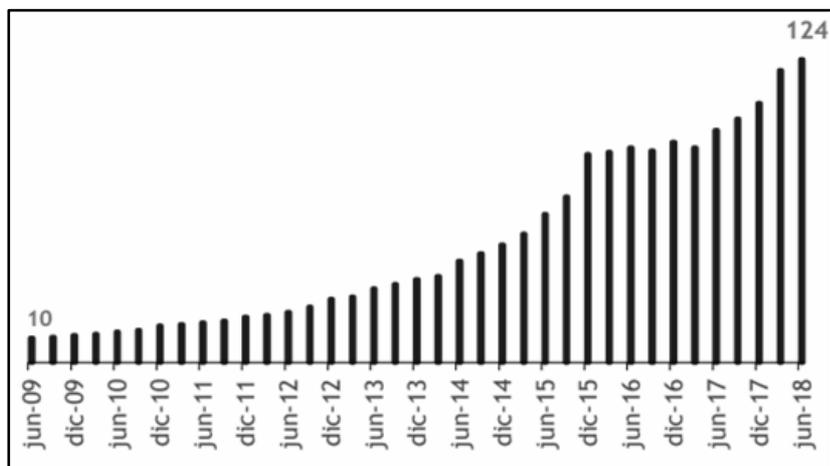
Figura 12: N° de puntos de atención ^{1/} y N° de puntos de atención por cada 100 mil habitantes adultos



^{1/}Corresponde a la suma de oficinas, cajeros automáticos y cajeros corresponsales (POS)

Fuente: SBS (2018, c)

Figura 13: N° de canales de atención ^{2/} por cada 1 000 km²



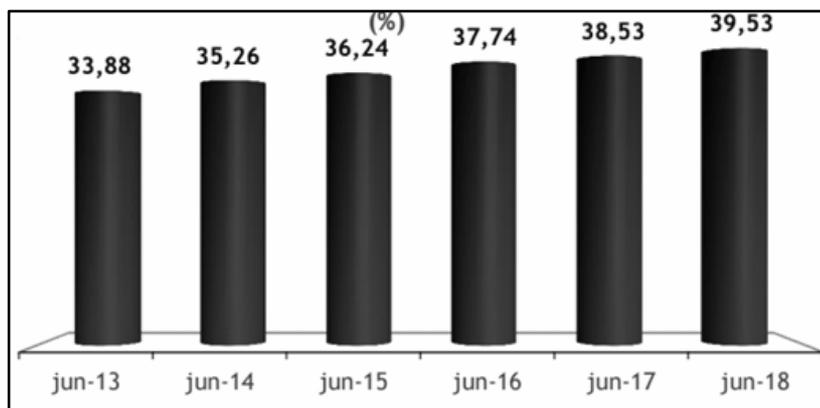
^{2/}Corresponde a la suma de oficinas, cajeros automáticos y establecimientos con POS

Fuente: SBS (2018, d)

En general, el acceso al crédito se ha simplificado a través del tiempo en cuanto a requisitos, procesos y tiempo de aprobación, el mercado se ha abierto a los trabajadores independientes, el producto de tarjetas de crédito es el que más crecimiento ha tenido y en donde las entidades financieras han apostado gran parte de sus campañas en los últimos dos años, ganando cuota de mercado de manera paulatina.

El despliegue de infraestructura (figuras 12 y 13) por parte del sistema de bancos y financieras peruanas se ha incrementado para poder atender a más usuarios que demandan sus servicios y también con la visión de seguir captando nuevos clientes que puedan disfrutar de las facilidades que ofrece y muy posiblemente ser el apoyo financiero que necesitan para desarrollos personales o colectivos a través de préstamos.

Figura 14: N° de deudores como porcentaje de la PEA



1/ El número de deudores corresponde al número de personas naturales con créditos directos.

Fuente : SBS (2018, e)

En la figura 14 se aprecia que el nivel de colocación de préstamos a nivel nacional es alrededor del 30% de la PEA dejando un porcentaje importante de mercado por atender, de clientes potenciales.

1.4. Variables tecnológicas

Esta es una de las variables que ha tenido mayor impacto en diversas áreas: empresarial, educativa, laboral, etc. Por su constante transformación, es casi mandatorio estar al tanto de estos cambios para poder subsistir en un mundo que ha conocido la globalización y que permanecerá en ella en adelante.

En los siguientes cuadros se puede observar la evolución del uso y acceso a la tecnología a través de móviles y uso de internet por las familias peruanas a nivel nacional, resaltando como el porcentaje más importante es el uso de telefonía celular (97.6%), medio por el cual el despliegue del plan de inclusión financiera se está dando y al que le falta mayor empuje e iniciativa pública y privada.

Figura 15: Hogares que acceden al servicio de Internet según ámbito geográfico, 2010-2016 (porcentaje respecto al total del hogares)

Ámbito geográfico	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Total	13.0	16.4	20.2	22.1	23.5	23.2	26.4
Lima Metropolitana 1/	25.7	32.7	38.7	41.4	44.5	42.4	48.2
Resto país	7.3	9.2	12.0	13.2	14.0	14.3	16.3
Área de residencia							
Urbana	17.4	21.8	26.6	28.9	30.7	30.2	34.1
Rural	0.3	0.4	0.8	0.9	1.2	1.0	1.5
Región natural							
Costa	19.6	24.9	30.6	33.2	35.3	34.1	38.8
Sierra	5.6	6.9	8.8	9.7	10.0	10.5	12.0
Selva	3.6	4.4	5.6	6.1	7.8	8.8	10.8

1/ Incluye la provincia de Lima y la Provincia Constitucional del Callao

Fuente: INEI (2017)

Figura 16: Hogares con acceso a computadora e Internet, según área de residencia (en porcentaje)

Área de residencia	Ene-Feb-Mar 2017		Ene-Feb-Mar 2018 P/	
	Computadora	Internet	Computadora	Internet
Total	40,7	34,0	36,0	32,9
Lima Metropolitana	56,5	54,0	54,9	56,7
Resto urbano 1/	46,6	36,2	41,7	32,5
Área rural	6,9	1,7	5,5	1,3

1/ No incluye Lima Metropolitana.

Fuente: INEI (2018, a)

En las figuras 15 y 16 podemos ver la evolución de los hogares peruanos que cuentan con servicio de internet pasando de 48.6% en 2016 a 56.7% al cierre del primer trimestre del 2018. (cabe resaltar que el valor del año 2016 es porcentaje anual vs el cierre del primer trimestre del año pasado).

De igual forma en los dos gráficos siguientes podemos observar que más del 90 % de los hogares en Lima y provincias cuentan con teléfono móvil. El avance es sostenido y aunque brecha entre población urbana y rural suele ser amplia el cuadro 18 nos indica que al menos el 80% de los hogares en zonas rurales a marzo del 2018 cuenta con servicio de telefonía móvil.

Figura 17: Hogares que acceden a algún servicio de telecomunicaciones (zonas residenciales)



Fuente: Osiptel (2018, a)

Figura 18: Hogares con telefonía móvil (en porcentaje)

Área de residencia	Ene-Feb-Mar 2017	Ene-Feb-Mar 2018 P/
Total	90,6	90,6
Lima Metropolitana	93,0	94,2
Resto urbano 1/	93,7	93,5
Área rural	80,8	79,6

1/ No incluye Lima Metropolitana.

Fuente: INEI (2018, b)

Conclusiones análisis macro entorno

Podemos advertir, de acuerdo a lo revisado en el análisis PEST, que el sector financiero ha sido golpeado por el ruido político que existió desde inicios del año 2017. El alto nivel de corrupción a todo nivel, pero principalmente dentro del Gobierno, ha afectado el sector construcción, el cual interactúa directamente con el sistema financiero, reflejándose en un menor aporte por parte de este sector al PBI 2017. Asimismo, la oportunidad que representa la reconstrucción del Norte, y del país en general en cuanto a proyectos de inversión, se ha visto detenida por procesos burocráticos y por la corrupción existente. Y a esta ralentización en la industria financiera se suman los índices de morosidad más altos en los últimos siete años.

El panorama político a la fecha (2019) ha logrado estabilizarse favorablemente en cuanto a la afectación de temas económicos se refiere. También el índice de mora ha regresado a valores usuales, indicando así que la industria y la capacidad de pago del mercado se ha recuperado.

Asimismo, se puede apreciar que muchas personas se han convertido en usuarios de banca móvil, como lo sugiere la tendencia mundial. La banca local sigue apostando por crear nuevas opciones para estar más cerca de sus clientes por medio de este canal.

En conclusión, y de acuerdo a este análisis realizado desde el 2017 hasta la actualidad, podemos advertir que el entorno es positivo para la industria bancaria. Y a pesar de los riesgos que conlleva la transformación tecnológica en la que está inmersa, en el Perú aún se tiene espacio para crecer e incrementar la participación de mercado justamente haciendo uso (en gran parte) de las ventajas de este cambio.

2. ANÁLISIS FODA DE LA EMPRESA BBVA CONTINENTAL

Tabla 1: FODA BBVA Continental

<p>FODA</p> <p>BBVA</p> <p>Continental</p>	<p>Fortalezas</p> <p>F1 Marca global posicionada en el mercado, aprovechamiento de aplicación de experiencias desplegadas por la matriz en otras geografías.</p> <p>F2 Infraestructura</p> <p>F3 Base de datos</p> <p>F4 Sus colaboradores</p> <p>F5 Transformación <i>Agile</i></p>	<p>Debilidades</p> <p>D1 Conservador en el riesgo</p> <p>D2 Depende de su matriz en la aprobación de algunas operaciones significativas.</p> <p>D3 Capacidad para reinventarse y ser menos burocráticos</p>
<p>Oportunidades</p> <p>O1 Inclusión Financiera promovida por el Gobierno Peruano</p> <p>O2 Bajo índice de bancarización en Perú</p> <p>O3 Accesibilidad a la banca desde celulares, “Banca Móvil”.</p> <p>O4: Nuevas tecnologías en análisis de datos y nueva filosofía de compartir conocimiento.</p>	<p>F1 F3 O4: Es utilizando la experiencia de la matriz fuera de Perú, la tendencia y cambios en el comportamiento de los consumidores, así como el aprovechamiento del análisis de la base de datos que BBVA Continental tiene actualmente para “customizar” su oferta y ofrecer lo que sus clientes realmente necesitan (tecnología predictiva). Además el uso de su plataforma global para atender clientes sofisticados que quieren soluciones financieras a la medida y que saben que pueden contar con BBVA dentro y fuera del país.</p> <p>F2 O1 O2 O3: El despliegue de agencias a nivel nacional es una ventaja que puede permitir buscar alianzas con los programas gubernamentales que apoyen la inclusión financiera, utilizando como vehículo los teléfonos móviles, (dado que el 97.6% de hogares posee un celular o hay 127.2 líneas activas por cada 100 habitantes) se puede llegar a muchas personas que incluso están fuera del mercado potencial de clientes.</p>	<p>D1 D3 O4 F5: El aprovechamiento de la tecnología predictiva puede permitir la eficiencia en la aplicación del riesgo al presentar una oferta ajustada a la expectativa de los clientes y, en consecuencia, minimizar las contingencias. Un efecto colateral de lo antes mencionado es la búsqueda en la que se encuentra actualmente BBVA Continental, acortar tiempos y crear sinergias internas con continua retroalimentación de sus clientes para lanzar productos u ofertas en menor tiempo y con menos probabilidades de rechazo.</p>
<p>Amenazas</p> <p>A1 Cambio en la Industria, fintech</p> <p>A2 Alta competencia</p>	<p>F1 F4 A1 A2: Como bien indicamos previamente en este estudio, uno de los componentes fundamentales del éxito de una empresa son sus empleados. El buen desempeño de estos, bajo una dirección y liderazgo acertados, puede responder frente a los desafíos que se presenten en una industria en pleno cambio. Más aún, pueden adelantarse al mercado adecuando experiencias exitosas que el Grupo BBVA haya desplegado en otras geografías.</p>	<p>D1 A2: La política de riesgo conservadora limita la diversificación del riesgo en cuanto a tipo de giro de negocio donde se decide participar o prestar. De igual forma el precio del mercado financiero al igual que cualquier otro mercado compite por precios (tasa de interés) y cada vez las campañas son más agresivas por incrementar la participación de mercado por parte los 4 bancos que tienen el 80 % de la colocación en el mercado.</p>

Elaboración propia

Resumen FODA

La inversión de BBVA Continental en nuevas tecnologías para el desarrollo de productos así como la continua promoción y fomento del uso de banca por internet le permiten tener una herramienta capaz de captar de cumplir con las expectativas de las nueva generación de usuarios que aprecian la inmediatez, la facilidad o cercanía para realizar sus operaciones y la disponibilidad, características propias de la banca móvil. Asimismo la aplicación de las nuevas tecnologías en el campo del análisis de riesgo lleva a otro nivel la banca tradicional permitiendo ajustar la oferta de productos.

La oferta global que supone el grupo BBVA permite que empresas muy grandes se apoyen en la experiencia de los equipos locales e internacionales para financiar operaciones sofisticadas; pone también a disposición diversas herramientas de financiamientos para corporaciones que desean invertir local e internacionalmente y viceversa.

La política de ser conservadores en el riesgo contradice la inversión en nuevas formas de trabajo “ágiles” sin embargo es posible que ambos pensamientos puedan llegar a tener un punto de encuentro para beneficio de aquellos clientes potenciales y además sirva para hacerle frente al incremento de oferta por parte de las *fintech*, sobre todo el campo de banca persona.

La inclusión financiera puede ser una herramienta que permita al banco actuar como apoyo financiero a personas que no tienen cultura financiera pero que tienen las posibilidades de adquirir un préstamo y seguir creciendo dentro de su comunidad causando un efecto multiplicador. La presencia de un Banco dispuesto a identificar oportunidades en entornos alejados puede fidelizar más clientes de los que se piensa y la relación que se crea no es solo

financiera o comercial sino también de apoyo a cumplir objetivos que con recursos propios no hubiera podido sino en el muy largo plazo.

ANÁLISIS DEL MICROENTORNO

Una vez obtenida la información sobre el análisis del macro entorno en el cual se desarrollará la empresa, es conveniente distinguir de manera más detallada todo aquello sobre lo que sí se puede tener bajo control. Una de las principales herramientas para analizar el micro entorno competitivo es el análisis de las cinco fuerzas de Porter, el cual nos brinda una visión amplia de qué es lo que puede influir en la rentabilidad de una industria. Además de la competencia o rivales ya conocidos deberíamos analizar de qué forma nos pueden impactar: los clientes, los proveedores, los posibles entrantes y los productos sustitutos (Porter, 2008).

3. ANÁLISIS DE LAS CINCO FUERZAS DE PORTER

3.1. Rivalidad entre los competidores existentes

A noviembre de 2018 existen 16 instituciones financieras o empresas bancarias autorizadas por la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP, dedicadas a la banca múltiple. Siendo las cuatro principales en cuanto a cuota de mercado se refiere: Banco de Crédito del Perú, BBVA Continental, Scotiabank Perú e Interbank.

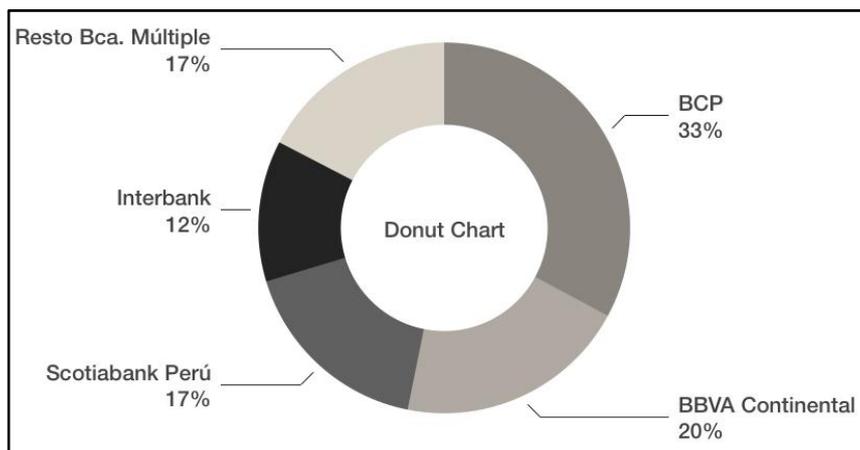
En el siguiente gráfico se muestra que la banca múltiple representa casi el 90% de la participación de todas las empresas financieras que participan en el mercado peruano (financieras, cajas municipales, cajas rurales de ahorro y crédito y entidades de desarrollo para las Edpymes).

Figura 19: Estructura del Sistema Financiero Peruano (a noviembre de 2018)

Empresas de Operaciones Múltiples	Activos a Noviembre 2018		
	Número de Empresas	Monto (S/ Millones)	Participación (%)
Banca Múltiple	16	383 408	89,40
Empresas financieras	11	14 522	3,39
Cajas municipales (CM)	12	26 622	6,21
Cajas rurales de ahorro y crédito (CRAC)	6	1 921	0,45
Entidades de desarrollo de la pequeña y microempresa (Edpyme)	9	2 405	0,56
TOTAL	54	428 877	100

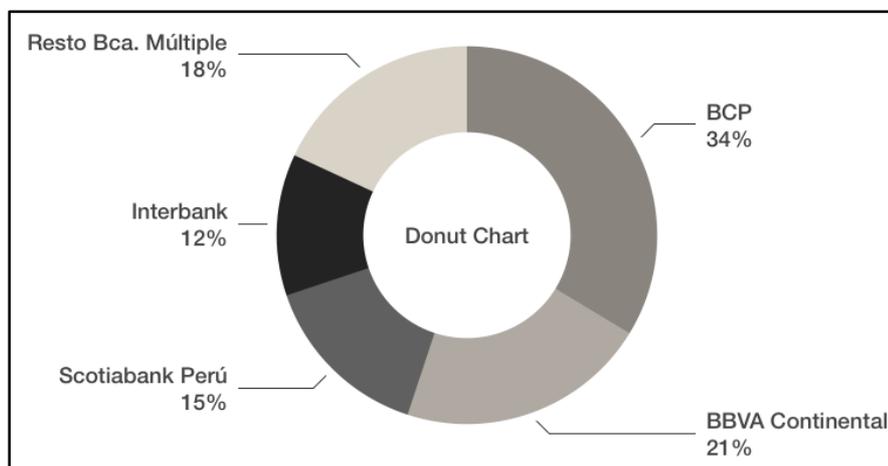
Fuente: SBS (2018)

Gráfico 2: Ranking de participación de mercado Banca Múltiple - Créditos Directos (a febrero 2019)



Fuente: SBS (2019, b), elaboración propia

Gráfico 3: Ranking de participación de mercado Banca Múltiple Depósitos Totales (a febrero 2019)



Fuente: SBS (2019, c), elaboración propia

En los gráficos 2 y 3 se observa que la participación de mercado de los cuatro bancos antes mencionados como los principales del sistema financiero local, llega casi al 85 % y 83 % del total de Créditos Directos y Depósitos Totales, respectivamente.

Estas entidades brindan servicios financieros similares y buscan captar el mismo tipo de clientes, es por ello que se puede decir que son competidores directos. Su competencia se caracteriza por: brindar tasas de interés atractivas, establecer cercanía física por medio de apertura de agencias y cajeros automáticos, hacer más cómodas, fáciles y seguras las operaciones con el uso de plataformas virtuales y también por diseñar nuevos productos que puedan satisfacer las necesidades de sus clientes.

3.2. La amenaza de nuevos entrantes

- Barreras económicas: La inversión necesaria para ingresar al mercado financiero peruano, sumado a las altas cifras que demanda la publicidad o inversión en desarrollo tecnológico, entre otros, genera una alta barrera de entrada a los potenciales nuevos entrantes.
- Diferenciación de producto: A su vez, las entidades existentes han ganado un reconocimiento en el mercado peruano por su prestigio y estabilidad. Esto genera una barrera de entrada muy alta a los nuevos entrantes, porque han fidelizado a sus clientes a través de su solvencia y oferta de productos.
- Barreras de carácter legal: El Estado peruano, con el objetivo de atraer mayores inversiones que reactiven su economía, ha aprobado en enero de 2017 el Decreto Legislativo 1321, el cual flexibiliza el marco legal para permitir el ingreso de bancos de primera categoría, instituciones con reconocida solvencia económica y prestigio, en el sistema financiero peruano. (Perú21, 2017)

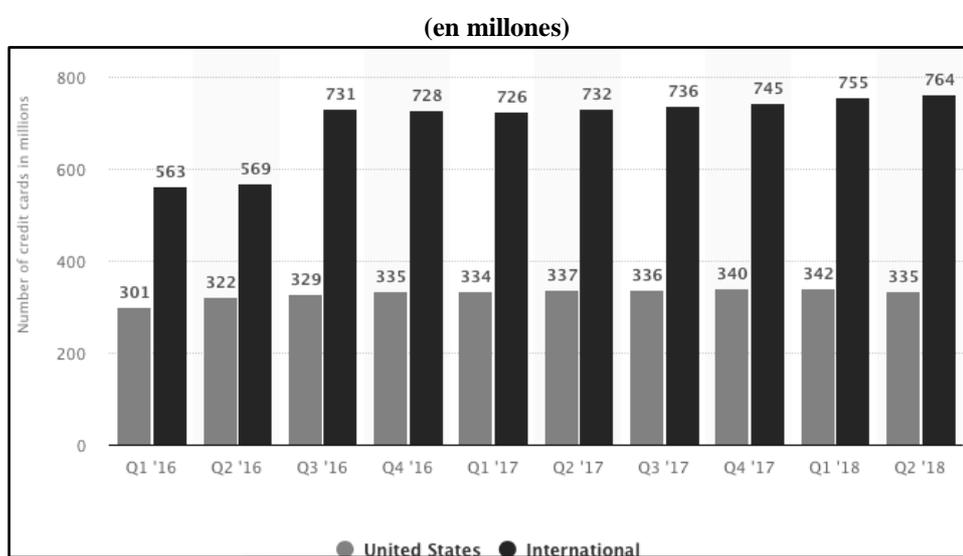
3.3. El poder de los proveedores

Mayormente los bancos suscriben contratos con proveedores de intermediación laboral, contratistas de obra, proveedores de tercerización de servicios y de compra de bienes, entre otros. Dado el volumen de consumo de las entidades financieras, la mayoría de proveedores no tendrían mayor influencia dentro de la negociación. Sin embargo, se ha identificado un tipo de proveedor que podría impactar directamente en uno de los principales servicios que brindan los bancos, como son las dos más grandes compañías operadoras de medios de pago conocidas

mundialmente para tarjetas de crédito y débito: Visa y Mastercard. No son las únicas pero sí las más representativas a nivel local e internacional.

Visa actualmente cuenta con 764 millones de tarjetahabientes (al 2T de 2018) y Mastercard a su vez cuenta con 824 millones de tarjetahabientes (a diciembre 2018), ambas a nivel global siendo los proveedores más grandes de este servicio (Yahoo Finance, 2019).

Figura 20: Tarjetas de pago en circulación alrededor del mundo Visa



Fuente: Statista (2018)

Figura 21: Tarjetas de pago en circulación alrededor del mundo MasterCard

	As of December 31, 2018	
	(in millions)	Percentage Increase from December 31, 2017
Mastercard Branded Programs^{1,2}		
Consumer Credit	824	8%
Consumer Debit and Prepaid	1,126	15%
Commercial Credit and Debit	73	11%

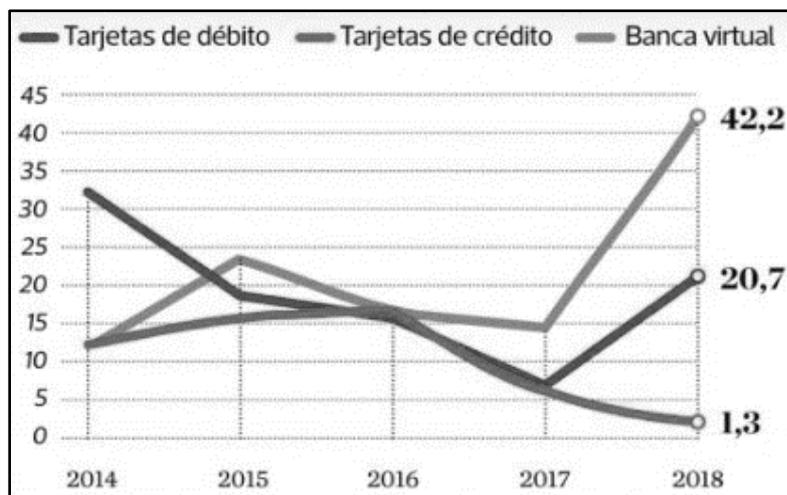
Fuente: Mastercard (2018)

Visa y MasterCard son empresas que brindan servicios a la entidad emisora de la tarjeta (bancos u otra empresa que se nombra en su tarjeta), procesan las transacciones que se efectúen por consumos o pagos vía tarjeta de crédito o débito, facilita la transferencia electrónica de fondos en todo el mundo, y administran la red de POS que tienen en diversos comercios afiliados a nivel nacional e internacional.

Por otro lado, el incremento del uso de tarjetas en reemplazo del dinero en efectivo representa una tendencia que está en constante crecimiento debido a que la adquisición de las mismas ha sido casi masificada, los trámites y requisitos para obtener una tarjeta de débito o crédito se han simplificado, de igual forma el nivel de seguridad que conlleva utilizarlas en establecimientos o compras en línea está en constante revisión y supervisión por los entes emisores tratando de esta forma minimizar los riesgos.

Es decir, el uso de tarjetas de crédito y débito son parte esencial de las operaciones diarias de las personas y es un vehículo importante para la colocación de productos o financiamientos que lanzan al mercado Bancos, financieras, empresas retail, etc. En el ámbito local el porcentaje de uso de tarjetas de crédito y débito se ha incrementado significativamente el último año 2018 con respecto al 2017 de acuerdo a la siguiente figura.

**Figura 22: Operaciones de pago según tipo de medio
(variación %)**



Fuente: El Comercio (2018)

Los bancos pueden emitir sus propias tarjetas de pagos electrónicos pero para operar dentro de su propia red de oficinas y establecimientos por afiliar necesitaría un POS para la misma y el despliegue, compra y aceptación de un nuevo terminal sería un reto inmenso no solo económico sino comercial, tecnológico, de capacitación interna, de disposición de personal exclusivo para la afiliación, mantenimiento, post venta, además de ingresar como competidor frente a empresas con mucha más experiencia , con valioso *know how* , excelente posicionamiento a nivel local y lo más importante a nivel internacional.

Figura 23: Instrumentos de pagos electrónicos, uso en Soles y número de operaciones (promedio mensual)

	Valor (Mill. S/)			Número (Miles de oper.)		
	2017	2018	Var. %	2017	2018	Var. %
Transferencias electrónicas	91 219	129 265	42	20 224	25 127	24
Tarjetas de Crédito	3 961	4 532	14	13 992	16 201	16
Tarjetas de Débito	1 501	1 838	22	16 565	21 070	27
Débitos directos	432	485	12	1 593	1 597	0
Total	97 113	136 121	40	52 373	63 996	22

Fuente: Gestión (2019)

Por lo antes expuesto, se puede concluir que el poder de las empresas de medios de pago como proveedores es alto y amenazaría seriamente el desempeño del Banco materia de este trabajo de investigación, no solo por valor de ingresos que representan sino también a la percepción de un empresa moderna y a la vanguardia con las nuevas tendencias del mercado tal como Juan Fernando Maldonado, Gerente de Medios de Pago en BBVA Continental afirma: “en el caso de las tarjetas de crédito, los esfuerzos de la banca están rindiendo sus frutos, porque hoy más clientes usan sus plásticos como medio de pago que como medio de financiamiento”.

3.4. El poder de los compradores

Se identifican hasta cinco tipos de cliente: Banca personas, banca MYPE y PYME⁹, banca empresarial (empresas grandes y medianas) y banca corporativa. Cada una posee características diferentes, por ello los bancos ofrecen diferentes productos diseñados de acuerdo a sus necesidades. Se entiende que tendrá mayor poder de negociación aquel sector que impacte, con mayores volúmenes de dinero depositado o invertido.

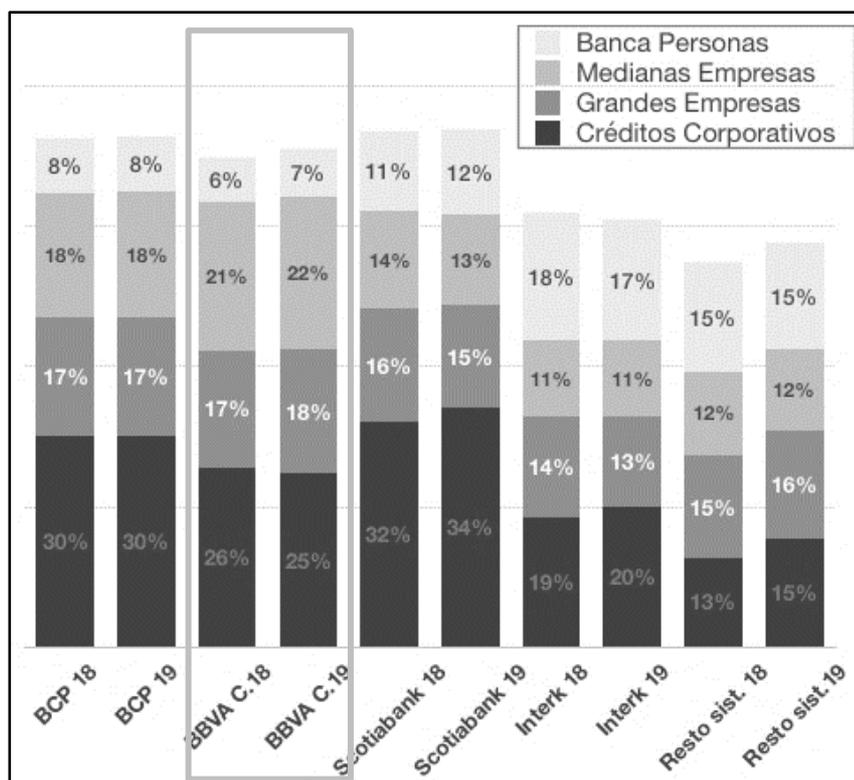
En el gráfico 4 de la siguiente página, se muestra el aporte que cada tipo de cliente realiza a la colocación total de créditos directos de cada banco. Los préstamos Corporativos y los préstamos a Grandes Empresas conforman alrededor del 40 % del total colocado en febrero de 2019 y de igual forma exactamente un año atrás.

Los clientes corporativos son aquellos que pueden tener cierto poder al momento de contratar un producto o servicio, al menos con los bancos listados en el gráfico 4, pues los montos son relevantes y se puede deducir que el beneficio o rentabilidad detrás de estos es

⁹ **MYPE y PYME:** La Micro (de 1 a 10 trabajadores) y Pequeña Empresa (de 1 a 100 trabajadores), definición SUNAT. Las ventas anuales no deben pasar de 150 UIT y 1700 UIT respectivamente. (valor de la UIT 2019 = PEN 4,200).

también importante aunque las tasas sean mucho más bajas que las que se cobran en otras bancas.

Gráfico 4: Aporte de cada tipo de crédito a la colocación total directa (4 principales bancos del S.F., a febrero 2019)



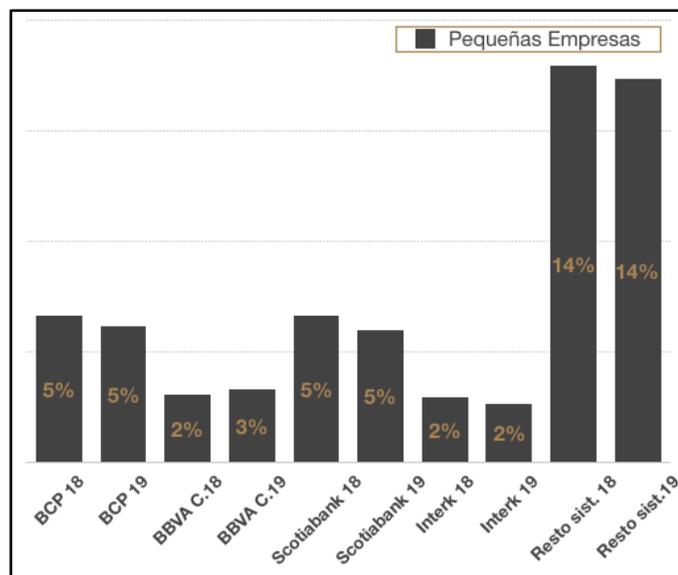
Fuente: SBS (2019, d), elaboración propia

La pérdida de una operación solicitada por un cliente corporativo puede impactar seriamente el balance de resultados, dependiendo de la época del año (cierre de balance o cierre de trimestres) y puede representar también una mala percepción de la calidad de servicio que una institución pueda ofrecer frente a otra, dado que comparten el mismo mercado, los clientes que atienden son corporaciones nacionales o filiales de corporaciones internacionales y son pocos en número (en términos relativos), los cuales son recurrentes en cuanto a sus necesidades de financiamiento de corto y largo plazo.

Las necesidades de los clientes corporativos también son en algunos casos muy sofisticadas que requieren de equipos de trabajo especializados para llegar a la entrega del producto puesto que el producto trata de ajustarse a la necesidad sin ir en contra de los lineamientos establecidos en cada institución bancaria y por este tipo de gestión el beneficio también es alto. (colocación de bonos, financiaciones estructuradas, operaciones sindicadas, etc).

En el siguiente gráfico se observa el aporte de los créditos a pequeñas empresas para estos 4 bancos que no llegan a representar ni el 15% del total de colocaciones, sin dejar de ser importantes no llegan a representar un valor que pueda indicar que estos clientes tienen poder de negociación en cuanto a la contratación de productos, más bien se ajustan a la oferta *standard* que estas instituciones poseen.

Gráfico 5: Aporte de crédito Pequeñas Empresas a la Colocación Total (a febrero 2019)



Fuente: SBS (2019, e), elaboración propia

En la siguiente tabla se detallan los los montos de créditos directos colocados en miles de millones de soles.

**Tabla 2: Colocación créditos directos en MM de soles
(a febrero de 2019)**

	Créditos Corporativos	Grandes Empresas
BCP	PEN26,026,512.00	PEN14,620,687.00
BBVA Continental	PEN13,106,937.00	PEN9,504,116.00
Scotiabank	PEN15,622,889.00	PEN6,690,943.00
Interbank	PEN6,680,850.00	PEN4,318,528.00
Resto sistema Bca. Múltiple	PEN7,149,723.00	PEN7,189,219.00

Fuente: SBS (2019, f), elaboración propia

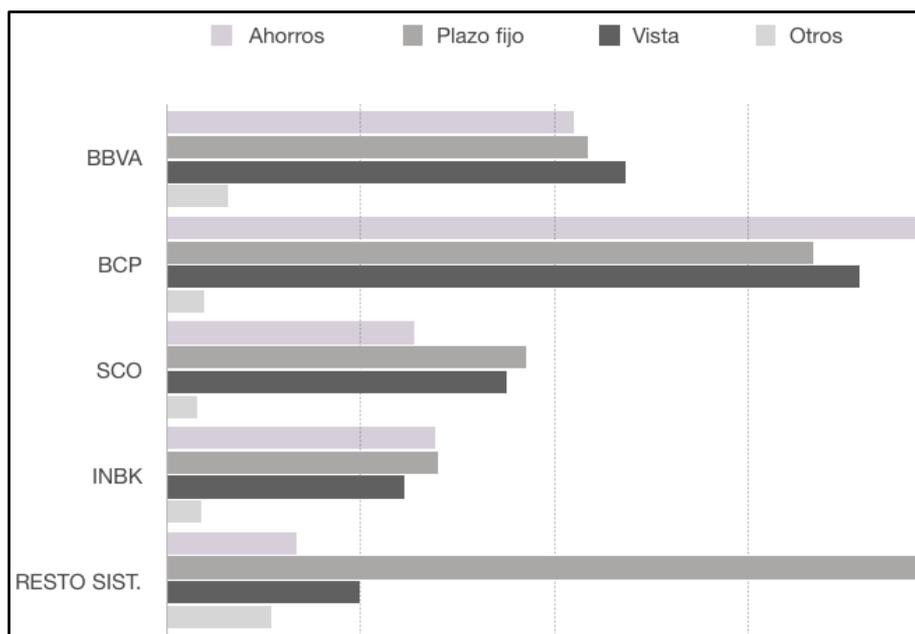
Por otro lado, se debe analizar el otro producto base del negocio bancario: los depósitos de dinero bajo sus diferentes modalidades tanto para personas naturales como jurídicas. La información a la que accedimos nos presenta como producto más importante el saldo promedio de depósitos vista que se refiere a los depósitos temporales que se encuentran en las cuentas de ahorro o corriente las cuales tienen una remuneración baja dado su alta volatilidad.

No se puede definir con exactitud qué tipo de persona (natural o jurídica) tendría mayor poder de negociación puesto que la titularidad de cada cuenta es información confidencial, más sí podemos ver que la mayor fuente de financiamiento a menor costo son los saldos vista seguidos del producto de plazo fijo que tiene como característica un plazo estipulado de permanencia (los fondos) y al término del mismo se paga una tasa más alta que las tasas usuales o de “pizarra”.

Los saldos vista suelen ser aquellos fondos que permanecen por poco tiempo en las cuentas corrientes o de ahorros como por ejemplo los saldos o remesas transferidas por las empresas para el pago de sueldos o CTS.

Gráfico 6: Depósitos por tipo y por entidad bancaria

(a febrero 2019)



Fuente: SBS (2019, g), elaboración propia

3.5. La amenaza de los substitutos

Se entiende por substitutos a las entidades, que no siendo empresas bancarias, ofrecen productos similares al mismo público objetivo. Dentro de estas empresas se puede nombrar a las instituciones financieras y a las instituciones microfinancieras no bancarias (como es el caso de las cajas municipales, cajas rurales y entidades de desarrollo de la pequeña y microempresa). Según información de la SBS, a noviembre de 2018, existen 16 empresas financieras y 22 instituciones microfinancieras no bancarias autorizadas para operar en el territorio nacional. Y

aunque, si se analiza la participación del mercado, las entidades bancarias representan el 90.09 % de los activos en contraste con 3.14 % (entidades financieras) y 6.70 % (instituciones microfinancieras no bancarias) ciertamente las financieras y las cajas son más buscadas por los clientes cuando de buscar una mejor tasa por depósito se trata. A su vez, cuando se habla de créditos, estas entidades son más flexibles al momento de aprobarlos, pero al asumir este riesgo, la tasa se incrementa mucho más que la de las entidades bancarias.

En conclusión, la amenaza de los sustitutos es débil en general. Con mayor índice en algunos productos relacionados con la captación de dinero (depósitos a plazo y ahorro).

CAPÍTULO 2. IDENTIFICACIÓN DE RECURSOS Y CAPACIDADES

Una de las teorías sobre las que se fundamenta la ventaja competitiva es la teoría o visión basada en recursos (RBV¹⁰ por sus siglas en Inglés), la cual cuestiona anteriores teorías, desarrolladas en los años 80, las cuales sostenían que la construcción de una ventaja competitiva y sostenible a largo plazo dependía básicamente de los mercados de productos, es decir en el exterior de la empresa. Bajo RBV, los pilares sobre los cuales una empresa fija su ventaja serían sus propios recursos y capacidades. Dada su importancia se cree útil mencionar la definición de estos dos conceptos.

- i) Recursos o activos físicos de una empresa, se refiere al *stock* de factores disponibles y controlables por la empresa para desarrollar una determinada estrategia competitiva.
- ii) Capacidades o competencias, son un conjunto de conocimientos y habilidades, e incluso tecnologías, que surgen del aprendizaje colectivo de la organización, consecuencia de la combinación de recursos (Cuervo, 1993).

Para que un recurso sea considerado como recurso superior o estratégico, esto es, que sea capaz de influir en la competitividad de la empresa, debe cumplir con cuatro condiciones (Peteraf, 1993), las cuales no son independientes, sino que se complementan. Estas son:

1. Heterogeneidad: Es la condición fundamental o *sine-qua-non*¹¹ de la ventaja competitiva. Sostiene que todas las empresas cuentan con recursos y capacidades heterogéneos,

¹⁰ **Resourced based view** - Teoría de la empresa basada en el conocimiento, considerando al conocimiento como el recurso de mayor importancia estratégica dentro de una empresa.

¹¹ **Sine-qua-non** - Latin - término legal para decir "condición sin la cual no".

los cuales las hacen diferentes entre sí. Aquellas que cuenten con recursos superiores tendrán mayores posibilidades de éxito. Éxito traducido en rentas.

2. Límites ex post a la competencia: Una vez que las empresas han generado rentas, es necesario sostenerlas a lo largo del tiempo. Esta condición dificulta a los competidores o a los rivales potenciales imitar o superar la posición competitiva de las empresas más rentables. En suma, se trata de colocar barreras a la imitación de la ventaja competitiva de una empresa.

3. Movilidad imperfecta: Existen grupos de recursos valiosos que no pueden ser negociados entre las empresas, por varios motivos, hay recursos que solo pueden ser usados en el seno de una empresa, porque no son utilizables fuera de la misma. Otro grupo, podría ser que sí puedan ser transferibles en el mercado, pero que tiene un valor superior en la empresa que lo usa actualmente que, en cualquier otra, lo cual dificulta su movilidad. Cualquiera que sea el motivo de la inmovilidad del recurso, lo que esto causa es su permanencia por largo tiempo dentro de una empresa, lo cual origina una ventaja competitiva sostenida a largo plazo.

4. Límites ex ante la competencia: Imaginemos que existe un recurso valioso, el cual otorga ventaja competitiva a una empresa X. Esta empresa X pone límites ex ante a la competencia cuando asegura tener la exclusividad o el control sobre ese recurso, incluso mucho antes que los competidores hayan percibido el valor de dicho recurso.

1. IDENTIFICACIÓN DE RECURSOS Y CAPACIDADES DE BBVA CONTINENTAL

Teniendo en cuenta la teoría de Peteraf, los recursos más importantes del BBVA Continental son:

1.1. Marca BBVA

Con más de 150 años de historia y 125,627 empleados en más de 30 países, provee servicios o soluciones financieras a 74,5 millones de consumidores alrededor del mundo y lideran la banca del siglo XXI en todos los continentes. (BBVA, 2019). En el ámbito local, BBVA Continental tienen casi 70 años en el mercado y con la marca BBVA ya lleva 28 años de trayectoria.

El posicionamiento de su marca busca recoger el significado de la visión más notable de la sociedad, de sus clientes, pues busca construir una marca al servicio y alineada con los objetivos del negocio principal de la empresa. Bajo la actual misión de “poner al alcance de todos, las oportunidades de la nueva era”, el BBVA Continental busca ser lo que el consumidor espera de un banco: confiable, horizontal, trato cercano, de lenguaje fácil que los ayude a estar informados para la toma de decisiones, de formatos o procesos menos complicados (menos burocracia), más transparencia y ahora que sea accesible desde cualquier lugar y momento.

La construcción de una marca relevante tiene un gran componente en el grupo humano que se encuentra trabajando detrás de esta, la cultura y la forma de trabajar es parte fundamental para que la marca además de ser una parte física y visual, se traslade al consumidor y este

realmente la experimente tal como la conceptualizan desde dentro de la empresa. Esto da como resultado una marca con buena reputación que se va posicionando en la mente de los clientes.

1.2. El capital humano

La importancia del capital humano de toda organización se encuentra en su habilidad para responder favorablemente y con voluntad a los objetivos del desempeño y en estos esfuerzos obtener satisfacción por su labor, además de sentirse cómodo en el ambiente donde labora. El gran activo de las organizaciones está en las personas que trabajan en ella, pero sobre todo en aquellas que tienen el encargo de guiar y liderar grupos de trabajo. Las unidades de talento tenían antes un enfoque administrativo y de gestión transaccional, ahora tiene un rol mucho más estratégico como área clave para captar talento, mantenerlo y ser el principal apoyo de los directivos de una empresa, en el caso del BBVA Continental, se convierte en la unidad fundamental para impulsar el cambio cultural.

La importancia de tener talento en cada empresa se ve revelada directamente en el crecimiento de la misma, el trabajo del conjunto provee los resultados esperados por los directivos tanto en creación de valor como oferta para los consumidores y finalmente se traduce en rentabilidad para toda la organización.

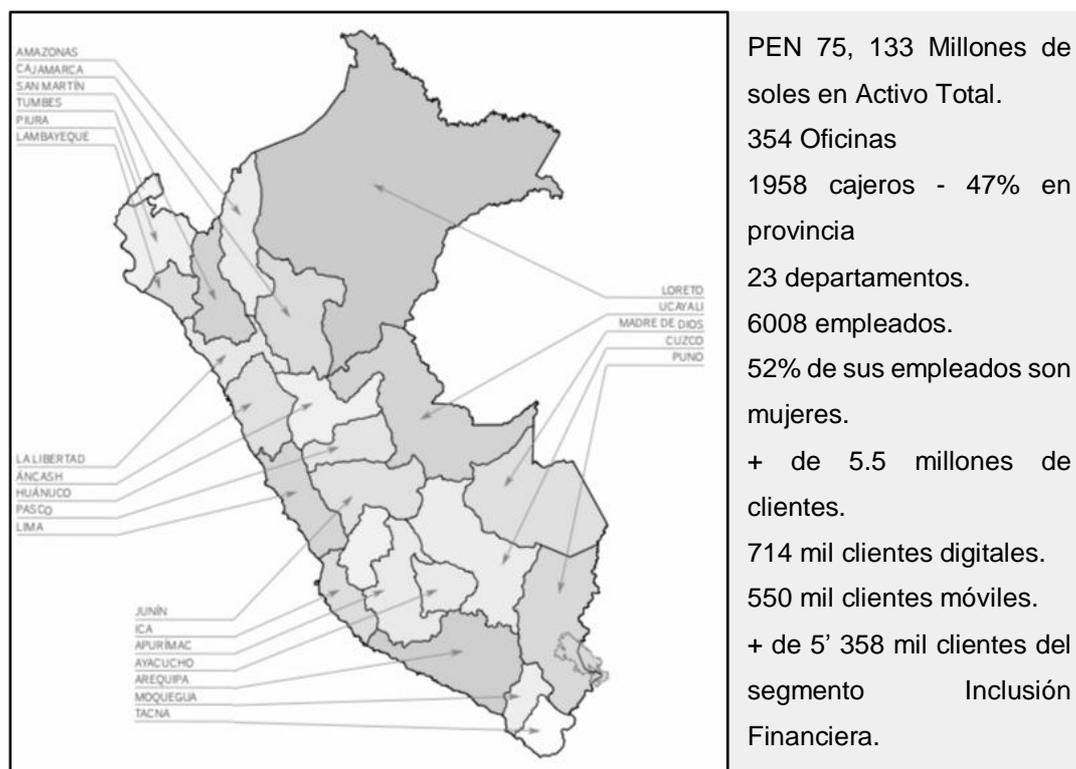
La transformación digital en la que está inmersa el Grupo BBVA tiene un gran reto: transformar y cambiar la cultura de una empresa como esta con más de 126 mil empleados, es un proceso que lleva tiempo y mucho trabajo desde las distintas geografías en donde se va a desplegar, sobre todo porque gran parte del personal usualmente es adverso al cambio y promover el desafío del *status quo* es romper la tradición de años.

La transformación digital que se está dando en muchas empresas de distintas industrias obedece a la necesidad de simplificar procesos y jerarquías. La metodología Agile, adoptada por el BBVA Continental, es un modelo de mejora continua, el cual busca crear, planificar, obtener resultados y mejorar la calidad y tiempo de entrega de una tarea encomendada. Brindando autonomía a los equipos para que transformen la estrategia en productos y servicios reales con impacto en los clientes.

1.3. Infraestructura y capacidades

El sistema financiero desempeña un papel fundamental en el funcionamiento de la economía, contar con instituciones financieras sólidas y solventes permite que los recursos financieros fluyan eficientemente desde los agentes superavitarios a los de deficitarios. BBVA Continental tiene presencia en 23 departamentos del Perú con una incidencia mayor en Lima (cerca del 42 % del total de sus 354 oficinas). El BBVA Continental cuenta con 332 oficinas de atención para red minorista y tiene una red comercial diversificada compuesta por 1,948 cajeros automáticos y 11,721 agentes Express. (BBVA Continental, 2019, a).

Figura 24: Presencia BBVA Continental en Perú



Fuente: BBVA Continental (2019, b)

1.4. Capital

BBVA Continental mantiene alta calidad de activos como resultado de su conservadora política y gestión de riesgos, la diversificación de sus fuentes de fondeo y el continuo fortalecimiento de la estructura de su capital le permite ser una empresa sólida y solvente, con la capacidad suficiente de hacer frente a los cambios en las condiciones de mercado que se puedan presentar, como la solarización¹² de su balance (exigencia del BCRP) presionando su liquidez, desaceleración económica de estos últimos años, etc.

¹² Medida del Banco Central de Reserva del Perú (BCRP) la cual busca reducir los niveles de dolarización en la economía peruana con la finalidad de reducir los riesgos de un alza permanente en el tipo de cambio.

Asimismo, mantiene un perfil de riesgo moderado y alineado a la estrategia del grupo, que divide el riesgo por límites específicos de asignación de activos: riesgo de emisor, riesgo de mercado, riesgos estructurales, riesgo operacional y riesgos no bancarios. Este tipo de gestión le ha permitido tener un nivel de cartera pesada por debajo del Sistema. Al cierre del 2017 el ratio de mora fue de 2.68 %, por debajo del promedio del sistema bancario (3.04 %) y en el desempeño del año 2018 (2.94%) este ratio sigue por debajo del promedio del sistema bancario como se aprecia en los siguientes cuadros.

Figura 25: Ratio de mora (comparación anual)

Institución	2017	2018	2017	2018
BBVA Continental	2.68%	2.94%	19.52%	18.98%
Banco de Comercio	3.07%	2.68%	13.22%	10.74%
Banco de Crédito	2.97%	2.66%	21.32%	21.27%
Banco Pichincha (antes Financiero)	3.72%	3.45%	2.76%	6.46%
BIF	3.14%	2.92%	9.79%	11.51%
Scotiabank	3.15%	3.53%	15.89%	15.28%
Citibank	0.00%	0.00%	12.96%	15.13%
Interbank	2.85%	2.64%	20.62%	21.28%
Mibanco	4.74%	5.27%	24.80%	26.46%
GNB	2.49%	2.63%	6.15%	7.29%
Banco Falabella	7.81%	2.97%	9.98%	9.05%
Banco Santander	0.80%	0.62%	11.95%	12.59%
Banco Ripley	3.04%	2.93%	17.57%	15.41%
Banco Azteca	9.46%	9.36%	1.95%	1.44%
Banco Cencosud	4.05%	5.68%	7.52%	6.83%
Deutsche Bank	-	-	-	-
Banco ICBC	0.00%	0.00%	4.04%	-3.30%
Promedio del sistema bancario	3.04%	2.95%	18.32%	18.41%

Fuente: BBVA Continental (2019, c)

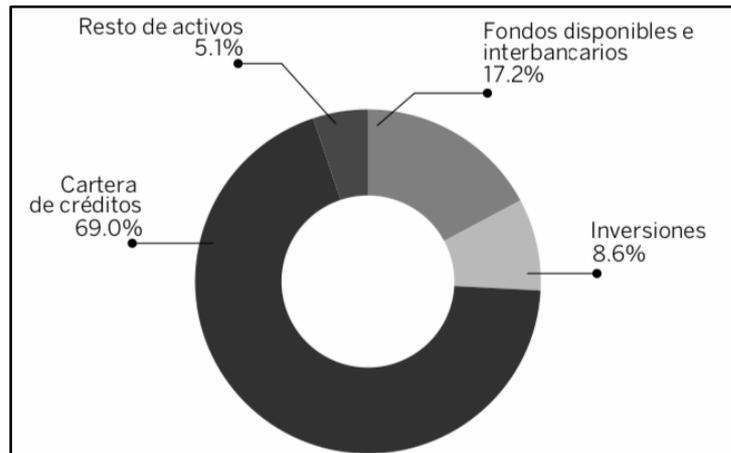
1.5. Activos

BBVA Continental mantiene un nivel de capital adecuado, cerró el 2017 con un volumen de activos de PEN 76,591 Millones y al cierre del 2018 registró un nivel de activos de PEN 75,133 Millones.

Figura 26: Activo Total BBVA Continental (2018)

Principales Cifras (En millones de soles)	dic-17	dic-18	Δ Intera. (Dic. 18-Dic.17)	
			Absoluta	%
Estado de Situación Financiera				
Activo Total	76,591	75,133	(1,458)	-1.9%

Fuente: BBVA Continental (2019, d)

Figura 27: Estructura de Activos cierre de 2018

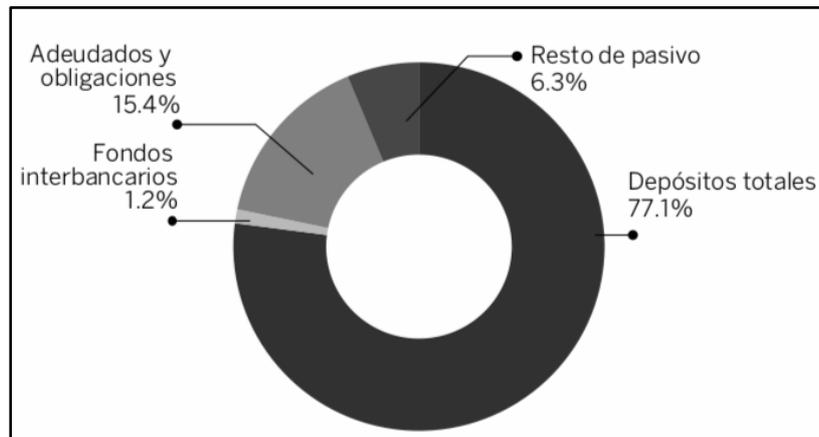
Fuente: BBVA Continental (2019, e)

En cuanto a los pasivos cerró el 2017 con PEN 68,931 Millones y al cierre del 2018 con PEN 66,775 Millones.

Figura 28: Estructura de pasivos al cierre 2017

Pasivos y Patrimonio (En millones de soles)	Dic-17	Dic-18	Δ Intera. (Dic-18 / Dic-17)	
			Absoluta	%
Obligaciones con el público	47,402	48,946	1,545	3.3%
Depósitos del sistema financiero	1,971	2,504	534	27.1%
Fondos interbancarios	911	817	(94)	-10.3%
Adeudos y obligaciones financieras	11,066	10,312	(753)	-6.8%
Otros pasivos	7,582	4,194	(3,388)	-44.7%
Total pasivo	68,931	66,775	(2,157)	-3.1%

Fuente: BBVA Continental (2019, f)

Figura 29: Estructura de pasivos al cierre 2018

Fuente: BBVA Continental (2019, g)

El adecuado nivel de activos se traduce en solvencia financiera que es la capacidad de enfrentar obligaciones futuras tanto en el largo como en el corto plazo.

CAPÍTULO 3. EVALUAR E IDENTIFICAR SI LA EMPRESA POSEE O NO UNA VENTAJA COMPETITIVA

De igual forma que el concepto de ventaja propiamente dicho, hace referencia a una situación de superioridad o condiciones favorables que una cosa tiene sobre otra, el concepto de ventaja competitiva se entiende como cualquier característica de la empresa que la diferencia de otras, colocándola en una posición relativa superior para competir. Por tanto, una empresa tiene ventaja competitiva frente a otra cuando posee ciertas características que no tiene la otra o que esta las tiene en niveles inferiores. Además, estas características le permiten obtener un rendimiento superior a la otra en su actuación competitiva. (Guerras Martín y Navas, 2007, a).

De acuerdo a Rumelt (2003) existen cuatro escuelas de pensamiento que definen la ventaja competitiva de la siguiente manera:

- El valor es creado por términos favorables en la comercialización de productos y servicios; ventas donde los ingresos son mayores a los costes.
- La ventaja se da por una rentabilidad superior producto de sus recursos internos.
- Une la ventaja con el *performance* del mercado de valores. Visión financiera.
- La ventaja competitiva se manifiesta en términos de retorno hacia los accionistas.

De acuerdo a Dagnino (2012) hay dos pensamientos dominantes acerca de la existencia o no de la ventaja competitiva:

- El pensamiento inicial, el cual indica que la ventaja competitiva sostenible existe ya que la empresa la puede obtener y mantener en el tiempo. Considerada como una visión estática.
- La otra indica que hoy en día, donde existen cambios tecnológicos, volatilidad e hipercompetencia, la ventaja sostenible no existe. Sino más bien en la actualidad existe una ventaja temporal.

El concepto de ventaja competitiva remite necesariamente al concepto de rentabilidad o de creación de valor. De esta manera, ninguna característica diferenciadora de una empresa constituye una ventaja competitiva si no proporciona una rentabilidad adicional. (Guerras Martín y Navas, 2007, b).

Una de las visiones sobre las que se fundamenta la ventaja competitiva es *Resource Based View*, la cual cuestiona anteriores teorías desarrolladas en los años 80, donde explican que la construcción de una ventaja competitiva y sostenible a largo plazo dependía básicamente de los mercados de productos, es decir en el exterior de la empresa.

Aunque la ventaja competitiva puede provenir de numerosas variables, tanto internas como externas de la empresa, cualquiera de ellas conduce indistintamente a una de las dos siguientes ventajas competitivas básicas: liderazgo en costes y diferenciación de producto (Porter, 1985).

En este capítulo es importante mencionar la ventaja competitiva que posee el BBVA Continental frente a sus principales competidores en el mercado peruano. Esta ventaja se basa en el respaldo que le brindan dos sólidos grupos económicos y financieros. Por un lado está el Grupo BBVA, uno de los más grandes bancos de España, y por el otro lado se encuentra el

Grupo Brescia, uno de los conglomerados empresariales más grandes en el Perú. ¿Y por qué contar con el respaldo de estos grupos económicos otorgan al BBVA Continental una ventaja competitiva? La respuesta es muy simple: Porque existen clientes trasnacionales en búsqueda de un socio estratégico de alcance global que los acompañe en la materialización de sus proyectos.

Algunos clientes trasnacionales:

Nacionales:

- Unacem, Drake Cement, AR, USA
- Grupo Romero, Alicorp
- Grupo Breca, Cementera Melón, Chile

Extranjeros:

- Grupo Engie, industria energética
- Telefónica, telecomunicaciones
- Sempra Energy, industria energética
- Glencore, industria minera
- Vinci, sector infraestructura, construcción

Asimismo, se llega a determinar que el BBVA Continental sí posee una ventaja competitiva, porque a través de sus distintos recursos y capacidades, los cuales ya han sido materia desarrollada en el Capítulo 2 del presente trabajo de investigación, ha logrado obtener rentabilidad, la cual se demuestra en los siguientes índices y resultados:

3.1. Ratio de capital global del BBVA Continental

Mide la salud financiera de un banco y pone en relación a los fondos con los que cuenta una entidad financiera para hacerle frente, de forma inmediata, a posibles imprevistos, con el riesgo que asume a través de los activos que tiene en el balance. Para demostrar su solvencia las entidades financieras están obligadas por el regulador a mantener un porcentaje de capital en relación a sus activos con riesgo. El ratio de capital global se calcula mediante un cociente: la base de capital entre los activos ponderados por riesgo (SBS, 2018).

Numerador: el capital básico es la suma de fondos propios, reservas, minoritarios y fondos retenidos, puede incluir también algún tipo de instrumento que tenga capacidad de absorber pérdidas (bonos convertidos en acciones), componentes añadidos (como emisiones preferentes o subordinadas que son una mezcla de deuda y capital).

Denominador: compuesto por los activos ponderados por riesgos o APR's los cuales ponderan los activos bancarios en función del riesgo que tienen y exigir por cada activo el importe de capital que debería tener un banco. Por ejemplo: una hipoteca para comprar una casa se considera una deuda más segura que un préstamo personal o vehículo y se le exige por tanto menos capital. A través de un coeficiente calculado en base al riesgo de cada activo podemos pasar de los activos a los activos ponderados por riesgo.

En la memoria del BBVA Continental del 2018 se indica que el patrimonio efectivo alcanzó la suma de PEN 8'352,213 miles de soles, y especifican que esta suma es mayor en PEN 692,942 miles de soles (+0.9 %).

Los APR al cierre del año 2018 sumaron un total de PEN 66,830 millones. Como consecuencia, el ratio de capital global fue 14.95 %, por encima del mínimo establecido por el regulador local y dentro de los estándares internacionales.

3.2. Clasificación de riesgo otorgada al BBVA Continental

Las calificaciones de riesgo para la deuda de un país o entidad radica en que afecta la percepción de riesgo que los inversionistas tienen de este y por tanto el apetito por instrumentos de deuda, haciendo más difícil y costosa la financiación de los gobiernos. En el mundo existen tres grandes calificadoras: Moody's, Standard and Poor's (S&P) y Fitch. Sus calificaciones se dividen en la deuda de corto y largo plazo de los países.

La siguiente tabla muestra las equivalencias de estas calificaciones para la deuda de largo plazo donde los inversionistas siguen de cerca los movimientos entre estas calificaciones en especial cuando cae de grado de inversión a especulativo.

Figura 30: Escalas de calificación de deuda soberana

COMENTARIOS	MOODY'S	S&P	FITCH	DBRS	NICE
Extrema capacidad para cumplir sus obligaciones financieras. La más alta calificación crediticia.	Aaa	AAA	AAA	AAA	AAA
Muy fuerte capacidad para enfrentar sus obligaciones financieras.	Aa1	AA+	AA+	AA(H)	AA+
	Aa2	AA	AA	AA	AA
	Aa3	AA-	AA-	AA(L)	AA-
Gran capacidad para cumplir con sus obligaciones financieras pero es más susceptible a cambios en las condiciones económicas que enfrenta.	A1	A+	A+	A(H)	A+
	A2	A	A	A	A
	A3	A-	A-	A(L)	A-
Capacidad adecuada para cumplir sus obligaciones financieras, pero condiciones económicas adversas pueden debilitar su capacidad para cumplir sus pagos.	Baa1	BBB+	BBB+	BBB(H)	BBB+
	Baa2	BBB	BBB	BBB	BBB
	Baa3	BBB-	BBB-	BBB(L)	BBB-
Enfrenta inestabilidad debido a incertidumbre y su exposición a condiciones adversas.	Ba1	BB+	BB+	BB(H)	BB+
	Ba2	BB	BB	BB	BB
	Ba3	BB-	BB-	BB(L)	BB-
Más vulnerable que la categoría 'BB', tiene la capacidad de cumplir sus obligaciones financieras pero condiciones adversas pueden limitar su capacidad de pago.	B1	B+	B+	B(H)	B+
	B2	B	B	B	B
	B3	B-	B-	B(L)	B-
Actualmente vulnerable a condiciones adversas y depende de condiciones favorables para cumplir sus obligaciones financieras.	Caa1	CCC+	CCC	CCC	CCC+
	Caa2	CCC			CCC
	Caa3	CCC-			CCC-

Fuente: Ministerio de Economía y Finanzas (2019, b)

El BBVA Continental es calificado por las prestigiosas agencias internacionales de rating Fitch Ratings y Standard & Poor's bajo el grado de inversión detallado en el cuadro adjunto y actualizado a setiembre 2018 dentro del último informe trimestral de la empresa materia de estudio en este trabajo. En ambas calificaciones BBVA Continental obtiene el grado BBB+, lo cual, según el cuadro anterior, significa que posee la capacidad adecuada para cumplir sus obligaciones financieras, pero condiciones económicas adversas podrían debilitar su capacidad para cumplir su pago.

Figura 31: Clasificación de riesgo internacional según tipo de deuda para BBVA Continental

Instrumento	Fitch Ratings	Standard & Poor's
Emisiones de largo plazo en M.E.	BBB+	BBB+
Emisiones de corto plazo en M.E.	F2	A-2
Emisiones de largo plazo en M.N.	BBB+	BBB+
Emisiones de corto plazo en M.N.	F2	A-2
Perspectiva	Estable	Negativa

Fuente: BBVA Continental (2019, h)

3.3. Capitalización bursátil del BBVA Continental

La capitalización bursátil es una medida económica que indica el valor patrimonial o total de una empresa, en el caso de una operación de compra este valor sería la referencia para estimar el valor neto de una compañía. Los precios se determinan según la oferta y demanda. La capitalización bursátil se calcula multiplicando el número de acciones en circulación por el precio de mercado, teniendo en cuenta antes que hay compañías que cotizan en varios mercados.

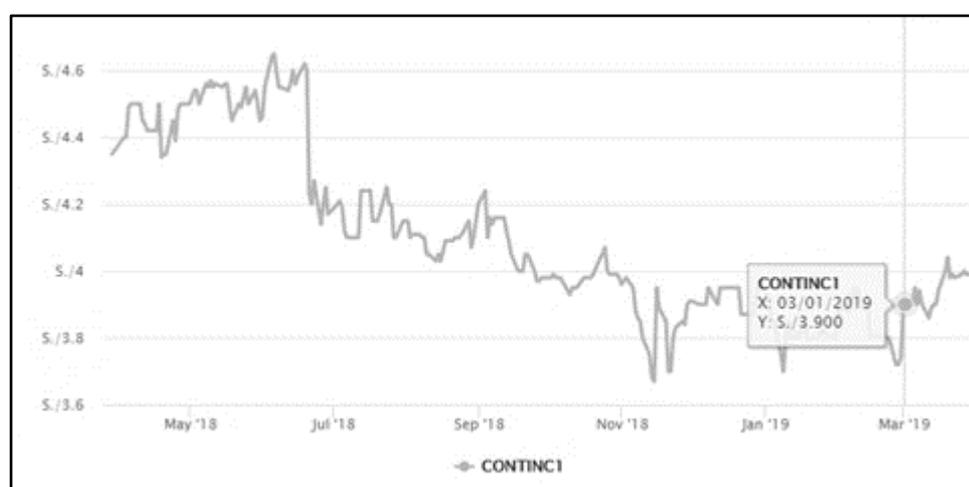
Figura 32: Comportamiento de los principales indicadores negociados en la Bolsa de Valores de Lima (2017-2019)

	2017	2018	2019 *
MONTOS NEGOCIADOS (Millones de Dólares)			
TOTAL NEGOCIADO	8,943.70	6,207.56	724.05
Promedio Diario	35.63	24.73	17.24
Sesiones de Negociación	251	251	42
Renta Variable	6,292.73	3,392.49	525.59
Acciones	6,130.17	3,268.20	507.43
Otros	162.56	124.29	18.04

Fuente: Bolsa de Valores de Lima (2019)

El volumen negociado en la Bolsa de Valores de Lima al cierre del 2017 estuvo muy por encima de lo alcanzado en el 2016 ($\square+95\%$) como se puede observar en el cuadro anterior, pero la variación interanual está por debajo del 30% en el 2018 con respecto al 2017. De acuerdo a los boletines mensuales de la Bolsa de Valores de Lima se indica que en el mes de junio de 2018 hubo alta volatilidad en los mercados debido al anuncio de nuevas medidas comerciales y arancelarias desde Estados Unidos hacia China.

Figura 33: Valor de cierre CONTINC1 al 01/03/2019



Fuente: Bolsa de Valores de Lima (2019, a)

Figura 34: Valor de cierre CONTINC1 al 31/10/2017

CONTINC1									
Desde		Octubre	2017	Hasta		Noviembre	2017	Buscar	
Precio fecha actual								Precios fecha anterior	
Fecha cotización	Apertura	Cierre	Máxima	Mínima	Promedio	Cantidad Negociada	Monto Negociado (S./)	Fecha anterior	Cierre anterior
31/10/2017	4.30	4.29	4.32	4.29	4.30	154,948.00	665,891.88	30/10/2017	4.25

Fuente: Bolsa de Valores de Lima (2019, b)

En este contexto la acción del BBVA Continental (CONTINC1) en el 2018 ha tenido un desempeño no favorable y por debajo de los valores para el mismo periodo en el 2017,

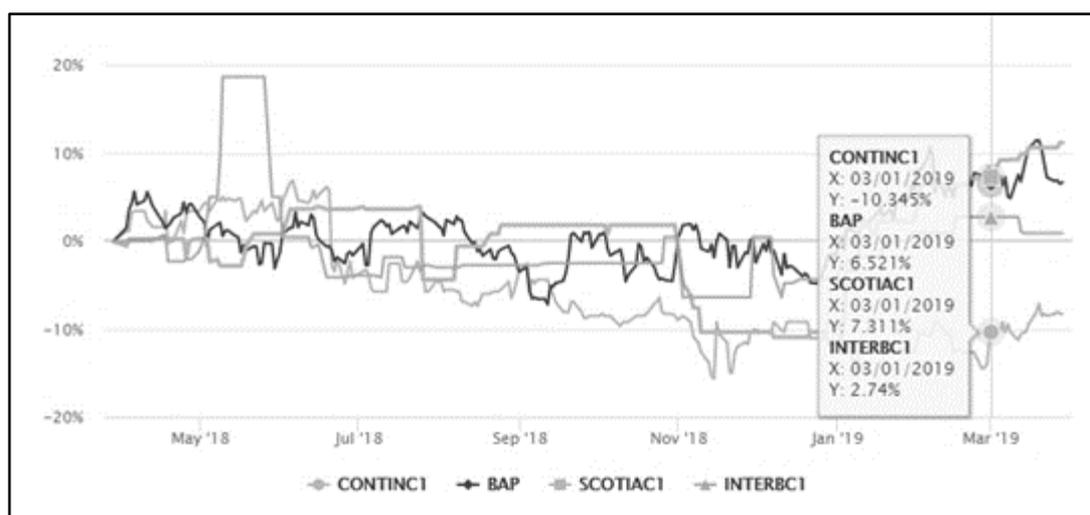
presentando un valor de acción a octubre 2017 de PEN 4.30, monto por encima del valor con el que cerró en el mismo periodo para el 2018 (PEN 3.960). En los siguientes gráficos se muestra el valor de la acción y las variaciones que ha tenido en los últimos seis meses. Desde junio la acción del BBVA Continental ha permanecido con valores por debajo de los PEN 4.00 no pudiéndose recuperar a la fecha. Sin embargo, este escenario es similar para las acciones que se cotizan en bolsa por parte de los cuatro principales bancos del mercado que representan el 75 % de cuota de mercado: BCP (cabe precisar que esta acción no ha tenido caídas dramáticas en este periodo), BBVA Continental, Scotiabank e Interbank.

Figura 35: Variación CONTINC1 en el 2018

Precio Apertura	Precio mínimo	Precio máximo	Precio al cierre	Nro. Acciones o lotes negociados	Monto negociado (S/.)	Var. día (+/-)	Var. día (+/-)
3.78	3.78	3.83	3.83	33,038	126,392	0.03	0.79%

Fuente: Bolsa de Valores de Lima (2019, c)

Figura 36: Variación acciones cuatro principales bancos peruanos a marzo de 2019



Fuente: Bolsa de Valores de Lima (2019, d)

Para la revista Forbes el BBVA Continental ocupa el puesto 1780 dentro de su lista de *Global 2000 leading companies* (las 2000 compañías líderes a nivel global) y la capitalización bursátil que presentaba a junio 2018 era de PEN 22.30 MM (al tipo de cambio promedio) aunque en el 2017 estaba en 160 puesto adelante el monto de su valorización se ha apreciado en PEN 600 millones.

Figura 37: BBVA Continental en la lista 2000

#1780 BBVA Banco Continental	
MARKET CAP	\$6.8B
INDUSTRY	Regional Banks
COUNTRY	Peru
CEO	Eduardo Torres-Llosa
EMPLOYEES	5,666
SALES	\$1.8B
HEADQUARTERS	Lima
As of Jun 6, 2018	

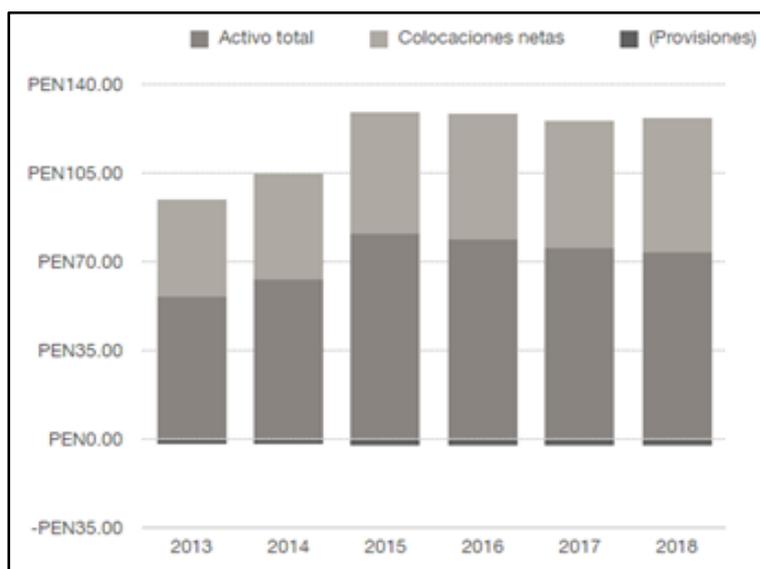
Fuente: Forbes (2018)

3.4. Reconocimientos obtenidos por el BBVA Continental

Según la revista Global Finance, el BBVA Continental ha recibido varios reconocimientos en distintos periodos, en el 2014 fue designado como el mejor banco de Perú de acuerdo a la categoría “*Best Banks 2014 Latin America*” (Global Finance, 2014) y en 2016 como la institución financiera más innovadora de Perú por la fuerza de sus iniciativas de marca de alto impacto (Global Finance, 2016). Por otro lado, el BBVA Continental fue elegido como el Banco del Año, en los años 2017 y 2018 por *The Banker* (BBVA, 2018) por innovar y desarrollar productos digitales que se traducen en beneficios para sus clientes.

3.5. Evolución de los Estados Financieros del BBVA Continental en los últimos cinco años

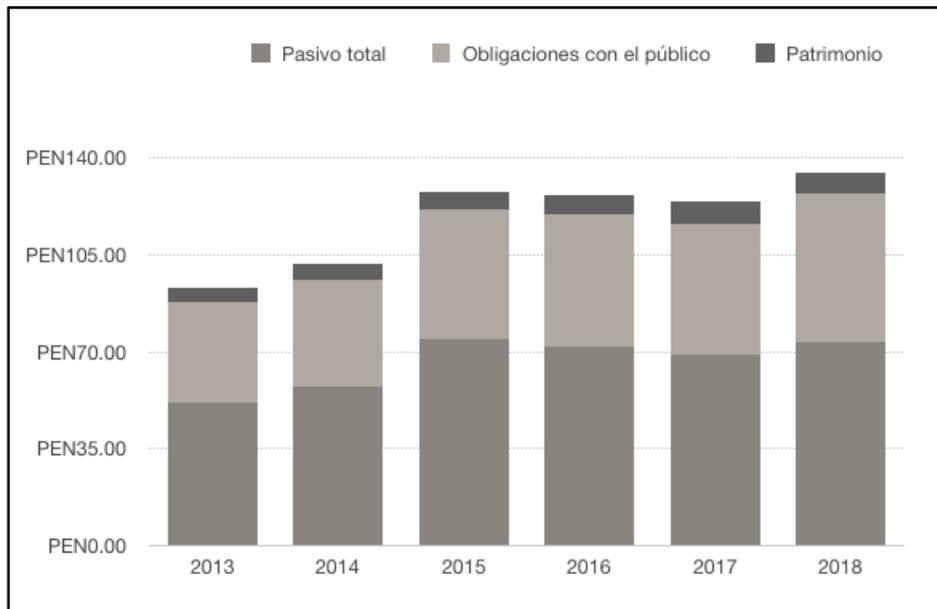
Gráfico 7: Evolución del activo del BBVA Continental



Fuente: Superintendencia del Mercado de Valores.¹³ (2018, a) elaboración propia

En los últimos cinco años el capital de la empresa materia de estudio ha estado en constante crecimiento, así como la participación de mercado que se ve reflejada en monto de colocaciones netas y el manejo de cartera ha mantenido la mora de sus créditos por debajo del promedio del sistema.

¹³ Para el periodo 2018 se han tomado valores de cierre en el 3T de ese año.

Gráfico 8: Evolución del pasivo y patrimonio del BBVA Continental

Fuente: Superintendencia del Mercado de Valores.¹⁴ (2018b) elaboración propia

En el lado de pasivos y patrimonio las variaciones han sido crecientes de igual forma acorde con el desarrollo y la creciente participación de mercado registrada en los últimos cinco años. Si bien en el 2016 y 2017 las colocaciones no tuvieron un crecimiento importante, al tercer trimestre del 2018 ya alcanzaron el monto colocado en el año 2017.

Figura 38: Cuadro comparativo variación cartera de créditos BBVA Continental desde el 2013

Cartera de créditos directos						
En millones de soles						
Créditos	3T 18	Dic-17	Dic-16	dic-15	dic-14	dic-13
Créditos vigentes	51,673	49,790	50,082	48,149	42,329	38,780
Créditos atrasados	1,620	1,364	1,233	1,062	963	681
Créditos refinanciados y reestructurados	1,019	1,079	913	831	737	572
Cartera de créditos bruta	54,311	52,233	52,227	50,041	44,029	40,034
Provisiones para créditos directos	(2,616)	-2,341	-2,347	-2,193	-1,973	-1,789
Cartera de créditos neta	51,695	49,892	49,880	47,849	42,056	38,245

Fuente: BBVA Continental (2018, a) elaboración propia

¹⁴ Para el periodo 2018 se han tomado valores de cierre en el 3T de ese año.

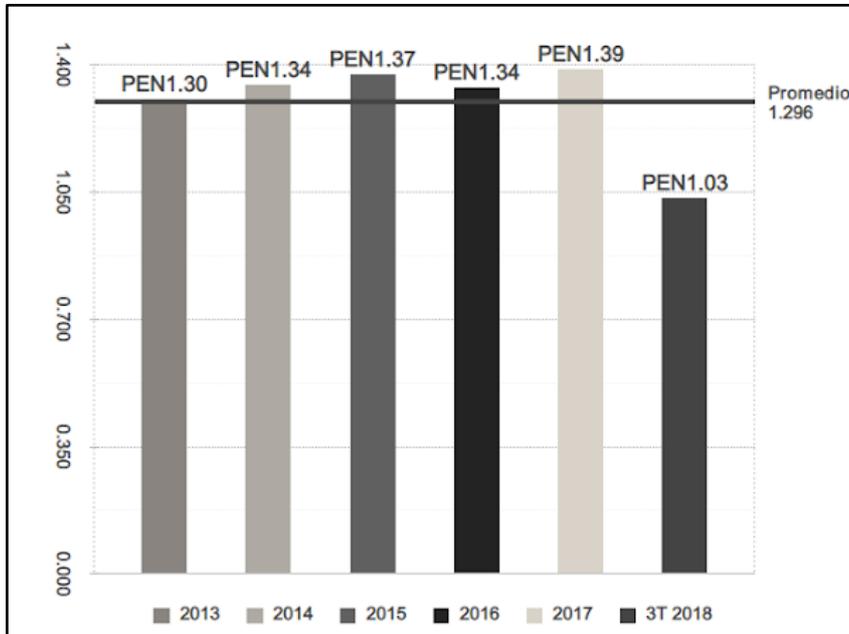
Figura 39: Cuadro comparativo del activo, pasivo y patrimonio del BBVA Continental desde el 2013

Activos	3T18	Dic-17	Dic-16	dic-15	dic-14	dic-13
Disponible	9,772	15,310	20,801	23,341	14,524	11,734
Fondos interbancarios	-	-	728	364	20	25
Inversiones a valor razonable con cambios en resultados	5,291	4,084	224	71	679	502
Inversiones disponibles para la venta	3,252	3,461	2,841	4,676	2,318	3,071
Inversiones a vencimiento	-	-	471	463	451	444
Cartera de créditos neta	51,695	49,892	49,880	47,849	42,056	38,245
Inmuebles, mobiliario y equipo	886	923	893	878	864	818
Otros activos	2,819	2,920	2,782	3,474	1,983	1,711
Total activos	73,715	76,591	78,620	81,116	62,896	56,550
Pasivo y patrimonio	3T18	Dic-17	Dic-16	dic-15	dic-14	dic-13
Obligaciones con el público	48,897	47,402	47,947	46,440	38,555	36,480
Depósitos del sistema financiero	2,262	1,971	1,487	1,430	1,648	980
Fondos interbancarios	757	911	-	128	120	617
Adeudos y obligaciones financieras	8,543	11,066	12,010	23,710	15,260	12,085
Otros pasivos	5,331	7,582	10,188	3,152	1,735	1,497
Total pasivo	65,790	68,931	71,631	74,860	57,318	51,659
Patrimonio	7,925	7,660	6,989	6,256	5,578	4,891
Total pasivo + patrimonio	73,715	76,591	78,620	81,116	62,896	56,550

Fuente: BBVA Continental (2018, b) elaboración propia

BBVA Continental cerró el año 2017 con un total de activos de S/ 76,591 millones, lo cual representa una disminución del 2.6 % en comparación al año 2016. Con este resultado mantuvo su posición como el segundo banco más grande del sistema financiero peruano (Memoria BBVA Continental, 2017). Al cierre del tercer trimestre del año 2018 el total de activos ascendía a S/ 73,715 millones.

Gráfico 9: Utilidades Netas del BBVA Continental anuales desde el año 2013 y el acumulado hasta setiembre de 2018



Fuente: BBVA Continental (2018, c) elaboración propia.

El BBVA Continental cerró el año 2017 con una utilidad neta acumulada de S/ 1,39 millones, cifra que representa un incremento de 4 % respecto al cierre del año 2016. Para el tercer trimestre del año 2018 la utilidad neta acumulada era igual a S/ 1,03 millones.

Lo destacable es que el BBVA Continental siempre ha arrojado utilidad creciente, lo cual supone que sí cuenta con unos recursos y capacidades que lo ha llevado a contar con una ventaja competitiva sostenible en el tiempo.

CAPÍTULO 4. DEFINIR LA ESTRATEGIA ACTUAL DE LA EMPRESA

En base a la teoría encontrada se tratará de dilucidar, en primer lugar, el término estrategia, para luego identificar las mismas diseñadas por el BBVA Continental.

4.1. DEFINICIÓN DE ESTRATEGIA

La palabra estrategia deriva del latín *strategia*, el cual procede de dos términos griegos: *stratos* (“ejército”) y *agein* (“conductor”, “guía”). Por lo tanto, el significado básico de estrategia es el arte de dirigir las operaciones militares. En un inicio la palabra se concibe como un término de alcance militar, donde su fundamento se basa en un plan para destruir al enemigo mediante el uso efectivo de los recursos.

A partir de los años 60 la palabra estrategia se convierte en el concepto central de la dirección estratégica, un término muy difundido, sobre el cual muchos autores han ensayado una explicación. Ha pasado de ser en un inicio el logro de cumplimiento de objetivos de la empresa y ahora se enfoca en la mejora de su *performance*. Lo cierto es que hasta el día de hoy no existe un consenso entre los principales académicos sobre cuál es su significado. Si bien el término estrategia es el más enseñado y estudiado, paradójicamente es el menos comprendido (Ronda - Pupo y Guerras - Martín, 2012).

Con la intención de elaborar una definición más precisa, Ronda - Pupo y Guerras - Martín elaboraron un estudio en el año 2012, en el cual solicitaron a 200 personas del mundo académico y empresarial que definan el significado de estrategia. Cuando tuvieron los resultados, observaron que las palabras que más se repetían eran: empresa, entorno, acciones y recursos. Basados en estos términos idearon una definición, la cual es considerada como la más acertada hasta el momento y afirman que: “la relación dinámica de la empresa con su entorno

en donde las acciones necesarias se llevan a cabo para lograr sus objetivos y/o incrementar su *performance* por medio de un uso racional de sus recursos”.

Se suele confundir a menudo la efectividad operativa con estrategia (Porter, 1996). La eficacia operacional consiste en realizar las mismas actividades mejor que los rivales, es decir un variado número de prácticas que permiten a una empresa hacer un mejor uso de sus insumos, incrementando así su rentabilidad. Mientras que, el posicionamiento estratégico implica realizar actividades diferentes a las de los rivales o bien ejecutar actividades similares, pero de otra manera.

En conclusión, la pregunta fundamental que trata de responder la estrategia es ¿por qué algunas empresas son más exitosas que otras? (Rindova y Fombrun, 1999). La estrategia de un negocio puede ser considerada como el plan de obtener y sostener una ventaja competitiva en un mercado. Esta estrategia es exitosa cuando en su plan se considera lo siguiente:

1. La atractividad del mercado o industria.
2. Cómo ofrecer un valor único en comparación a la competencia.
3. Qué recursos y capacidades son necesarios para entregar un valor único.
4. Cómo sostener la ventaja competitiva una vez que se logra.

4.2. ESTRATEGIA BBVA CONTINENTAL

Durante el 2018, el banco ha confirmado su pacto con el cambio, que se pone de manifiesto con la presentación de nuevos productos y servicios digitales que revelan la aceleración de la empresa en su objetivo de transformación. Esto ha sido posible gracias al proceso de innovación que se viene impulsando desde hace dos años, el mismo que

ha contribuido a agilizar todos los procesos internos, así como a lograr resultados financieros positivos. BBVA Continental (2019, i)

En la siguiente figura se muestran los seis pilares en los que se fundamenta la estrategia del BBVA Continental.

Figura 40: Las seis prioridades estratégicas del BBVA



Fuente: BBVA Continental (2019,j)

Asimismo, para definir sus valores, el Grupo BBVA contó con la opinión de todos sus colaboradores, en todas sus geografías. Lo que pretenden estos valores es definir su identidad y que sean una base para la realización de su Propósito: “Poner al alcance de todos las oportunidades de esta nueva era”.

Figura 41: Los valores del Grupo BBVA



Fuente: BBVA Continental, (2019, k)

4.3. LOS CINCO ELEMENTOS PRINCIPALES DE LA ESTRATEGIA

Si una empresa debe tener una estrategia, la estrategia debe tener necesariamente partes. ¿Cuáles serían estas partes? Según Hambrick y Fredrickson, (2005) una estrategia tiene cinco elementos principales que proporcionan respuestas a cinco preguntas:

1. Arenas: ¿En qué arenas ser más activo?
2. Vehículos: ¿Cómo se llegará a esas arenas?
3. Diferenciadores: ¿Cómo posicionarse mejor en el mercado?
4. Puesta en escena: ¿A qué velocidad y cuál será la secuencia de acciones a tomar?
5. Lógica económica: ¿Cómo se obtendrán retornos o ganancias?

Basados en esta teoría, se tratará de responder estas preguntas sobre el BBVA Continental, para complementar información sobre su estrategia.

4.3.1. Arena

¿Dónde se va a desarrollar la empresa y con qué énfasis? ¿En qué áreas geográficas?

Si bien es un banco local también es un banco internacional que le permite atender a clientes transnacionales, a clientes que incursionan en nuevas geografías donde el BBVA está presente y al mismo tiempo identificar oportunidades de negocio de aquellos que quieren emprender independientemente en Perú.

Figura 42: Proceso de expansión del BBVA desde 1995



Fuente: BBVA (2019, a)

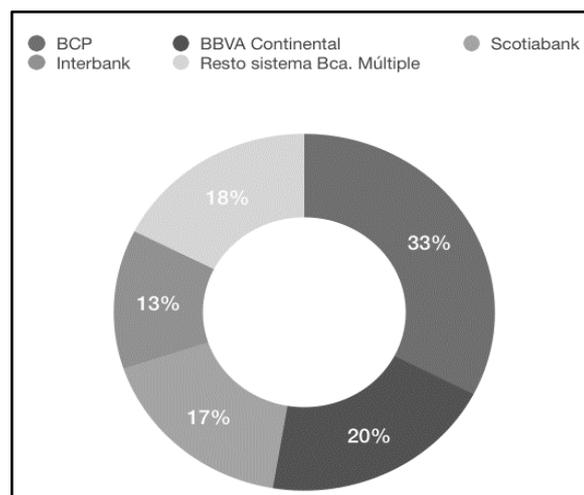
Figura 43: BBVA en el mundo



Fuente: BBVA (2019, b)

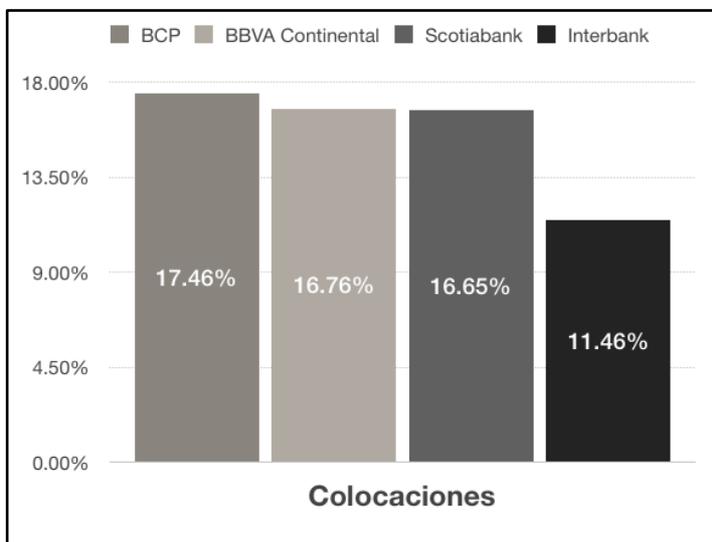
Al cierre del año 2018, el BBVA Continental cuenta con una red de 354 oficinas en el Perú, distribuidas en 23 departamentos. Tiene aproximadamente de 5.5 millones de clientes. Se ha consolidado como el segundo banco más importante del Sistema Financiero peruano, con un total de S/ 35'745,230 millones en colocaciones a personas jurídicas y S/ 18'250,133 millones en colocaciones a personas naturales. (Superintendencia de Banca, Seguros y AFP, 2018), lo cual equivale a un 20 % del total de colocaciones en el sistema.

Gráfico 10: Total colocaciones Sistema Financiero Peruano (a febrero 2019)



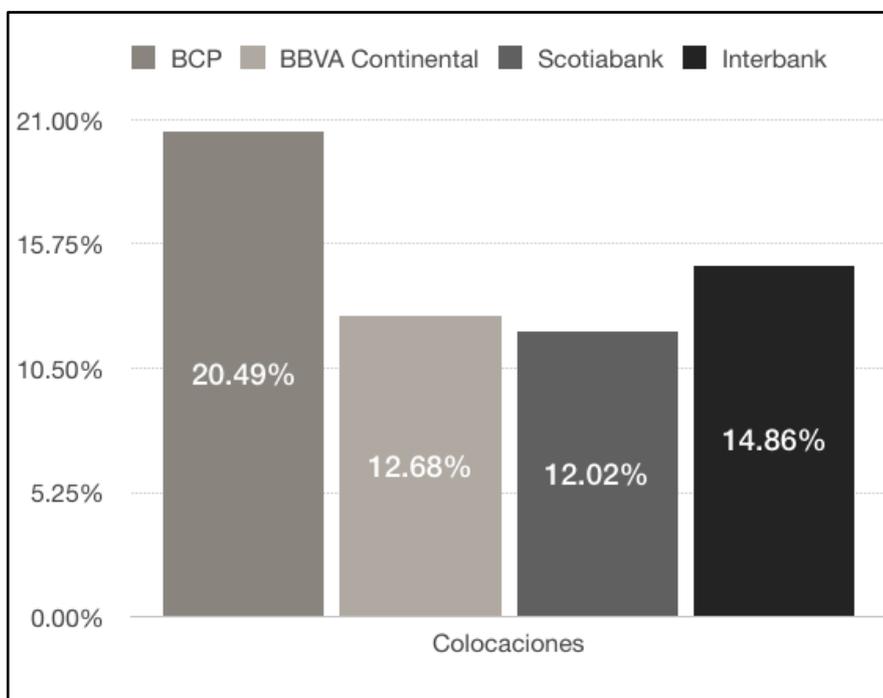
Fuente: SBS (2019, h)

Gráfico 11: Colocaciones para Personas Jurídicas de los cuatro principales bancos del S.F. peruano (a febrero 2019)



Fuente: SBS (2019, i), elaboración propia

Gráfico 12: Colocaciones para Personas Naturales de los cuatro principales bancos del S. F. peruano (a setiembre de 2018)



Fuente: SBS (2019, j), elaboración propia

¿Qué tipo de productos ofrece y en cuál segmento de mercado?

La oferta de sus productos es bastante amplia y se ajusta a cada línea de negocio que posee, podríamos dividir en tres tipos de cliente: (i) personas naturales, (ii) personas jurídicas - Empresas y (iii) Banca Corporativa, pero la estrategia de estos últimos años es aquella que pone al cliente en el centro o “*customer centric*”.

➤ Persona natural:

En este segmento se tiene una subsegmentación que identifica el ingreso y capacidad de endeudamiento de cada persona, donde se ofrece una serie de beneficios financieros y no financieros ajustada a las diferentes expectativas y necesidades. Estos beneficios van desde programas especialmente diseñados en Chicago Booth (Escuela de Negocios de la Universidad de Chicago, Estados Unidos), entradas para los partidos de la NBA (Asociación Nacional de Básquet Americana por sus siglas en inglés), productos exclusivos de inversión, programas de bienestar integral, acceso a muestras de arte locales, cierra puertas exclusivas, atención remota para clientes y lista de descuentos en diferentes establecimientos en Lima y provincias.

El plan para captar recursos se relaciona desde hace algunos años con las figuras más representativas y admiradas de la cocina local, lo que la hace muy atractiva para las personas con excedentes de dinero que piensan en cuentas de ahorro de corto y mediano plazo. Por otro lado, las colocaciones o préstamos para este segmento se basan en ciclos de consumo y se apoyan en eventos específicos para sus productos (Expomotor - créditos vehicular, p.e.).

Se lanzó Adelanto de Sueldo a través de la red de cajeros, identificando a través de sus tarjetas el disponible al que pueden acceder de acuerdo a las características especiales de cada cliente, de manera inmediata en el mismo cajero sin trámites ni tiempo de espera.

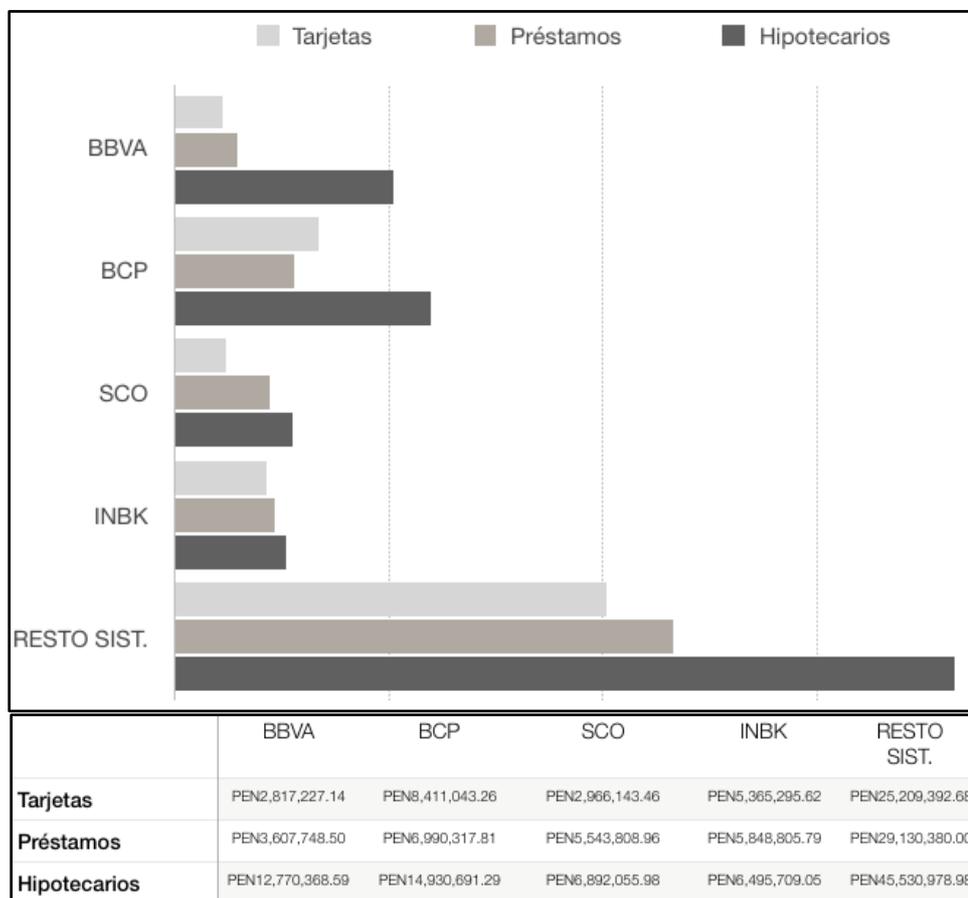
Inclusión Financiera:

En el año 2013, Perú simplificó las regulaciones para cuentas en línea de montos menores, creando un marco regulatorio para sistemas de pagos electrónicos para que BIM (Billetera Móvil) tuviera lugar. Un consorcio de los bancos más importantes del país comprometió a proveedores de telecomunicación y compañías tecnológicas a crear un sistema de pagos digitales que pueda trabajar en todos los ATMs, bancos, agentes y además que pueda ser operado a través de un teléfono celular.

De igual forma y de cumplimiento con la estrategia de inclusión financiera se lanzó el proyecto Billetera Móvil o BIM donde cuenta con más de 18 mil afiliados al año 2018.

En el siguiente cuadro podemos ver la colocación por producto en el sistema financiero local en miles de millones de soles, por producto y por entidad.

Gráfico 13: Cuota de mercado en colocaciones para Persona Natural del S. F. por producto (a febrero 2019)



Fuente: SBS (2019, k) y Asbanc (2019)

➤ **Personas jurídicas - Empresas:**

En este segmento el BBVA Continental impulsó la afiliación de la mayor cantidad de clientes a la banca por internet en el periodo 2016 y de mejorar la experiencia del cliente en el uso de las plataformas electrónicas, la multicanalidad. Implementó el Continental Cash en la versión 7 (2016), plataforma web que le permite a sus clientes administrar sus cuentas, realizar consultas y operaciones en tiempo real, información financiera en línea, consulta de saldos,

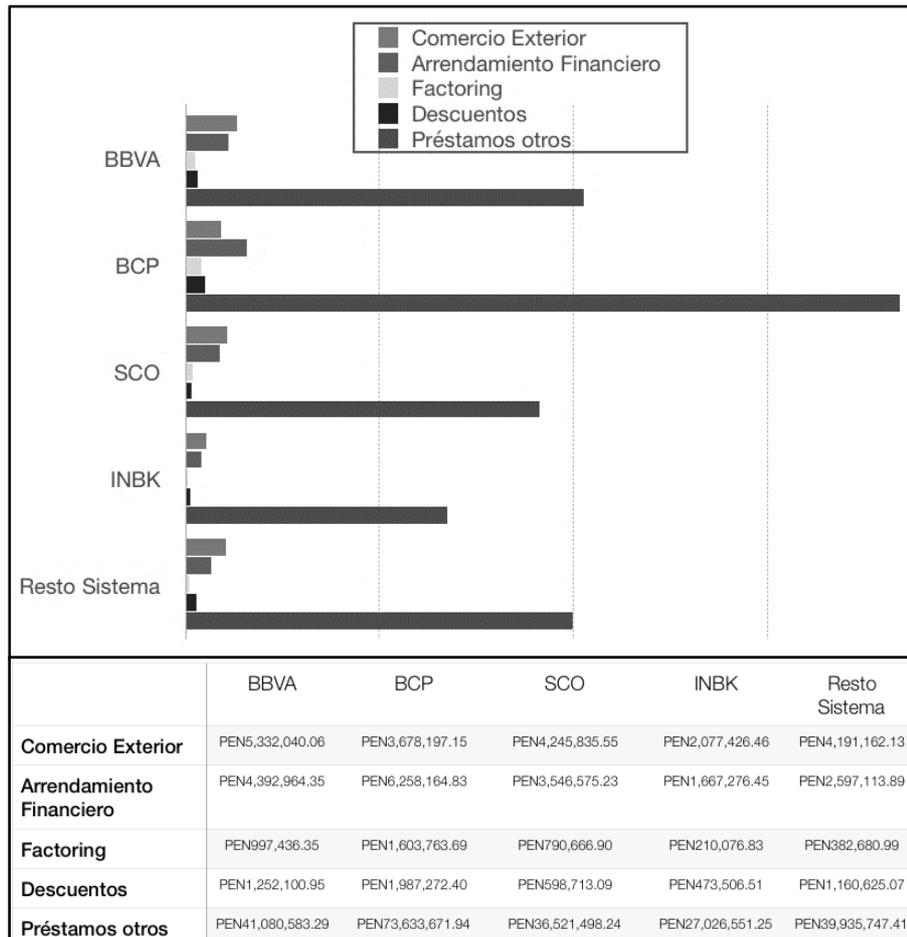
movimientos, pagos de planillas, proveedores, etc. El manejo y seguridad en las autorizaciones simples o mancomunadas es a través de un *token*.

En el 2017 lanzó la APP net cash, aplicativo que les permite realizar vía un celular las mismas operaciones creadas en la web con un *token* virtual, dando mayor seguridad y accesibilidad.

➤ **Banca Corporativa o *Corporate & Investment Banking (CIB)***

Esta banca brinda servicio a los clientes más sofisticados del mercado como banca de inversión, mercados globales, préstamos globales y servicios transaccionales para clientes corporativos e inversores institucionales. Pone a disposición de los mismos, sus equipos locales e internacionales de emisión - colocación de bonos, mercado de capitales, fusiones y adquisiciones, finanzas estructuradas, tesorería, servicios transaccionales, entre otros; logrando una importante sinergia y gestión de las necesidades de esta sofisticada cartera de clientes. A continuación el gráfico muestra la participación del mercado en colocaciones a personas jurídicas, siendo cuatro los bancos que concentran el 80 % de la misma (participación de mercado).

Gráfico 14: Colocaciones Personas Jurídicas por producto - principales bancos peruanos (a febrero 2019)



Fuente: SBS (2019, k), elaboración propia

¿Cómo genera valor? ¿Principal tecnología?

El negocio principal de un banco es realizar pagos, transferencias, evaluar el nivel de riesgo, ser facilitador financiero pero la capacidad de explotar estas actividades es limitado actualmente puesto que el desarrollo de nuevas tecnologías ha avanzado de manera exponencial, trayendo consigo cambios en el comportamiento de los consumidores y como resultado, el ingreso de nuevos competidores que no son bancos y que permiten hacer transacciones a un menor costo en tiempo real. El valor creado ya no está solo en ser custodios del dinero de las personas, el valor está en apoyarlos en sus decisiones de negocios, en sus decisiones de vida, en sus decisiones monetarias.

El BBVA Continental está orientado a la experiencia del cliente o *user experience* y pretende a través de la tecnología acercarse a sus clientes y propiciar la oportunidad de negocio. A través de una experiencia DIY (Do it yourself), ayudar a los consumidores a tomar las mejores decisiones financieras, proporcionar las mejores soluciones que generen confianza.

De acuerdo al cambio que se está dando en la industria financiera, tiene el propósito de “poner al alcance de sus clientes las soluciones de la nueva era”, acortando las fases en los procesos usuales de contratación de productos, dando accesibilidad a través de las plataformas en internet tanto para personas naturales como para empresas. Para ello, y con mayor énfasis a partir del año 2017, el BBVA Continental se ha esforzado por reforzar su estrategia poniendo mayor foco en la digitalización y la experiencia del cliente.

Ha definido su visión como “la búsqueda permanente de un mejor futuro para las personas” (BBVA Continental, 2018, a) y para lograrlo debe estar inmerso en un continuo proceso de transformación, compatible con los cambios que supone esta nueva era, indudablemente una variable clave en este sentido es la tecnología. La experiencia al cliente está siendo cada vez

más gratificante gracias al uso de nuevos desarrollos tecnológicos, tales como: *big data*, *blockchain*, inteligencia artificial, *cloud*, procesamiento de datos, biometría. A través de ellos, se pueden realizar análisis de datos y algoritmos de manera automatizada (hábitos y preferencias, necesidades financieras, perfil de riesgo, etc.) de manera que el contacto entre el banco y el cliente es más constante y fluido.

Por otro lado, las innovaciones tecnológicas ayudan a reducir los costos unitarios de una empresa gracias a la automatización de procesos y a la escalabilidad.

Figura 44: Principales tecnologías utilizadas por el BBVA Continental



Fuente: BBVA Continental (2018,b)

El BBVA Continental se caracteriza en ser eficiente en el circuito de lanzamiento de productos en el mercado, y esto es posible gracias a la aplicación de grupos de trabajo llamados “*scrums*” (grupos multidisciplinarios, de trabajo ágil e incremental, conformado por representantes de distintas áreas), donde logran acortar el tiempo invertido desde el origen de una idea/producto hasta la puesta en marcha con el usuario final y además se recoge constantemente la opinión de este último.

Para complementar toda esta propuesta tecnológica, BBVA Continental hace uso de la nueva metodología *agile* (ágil en inglés) la cual acorta el *time to deliver* de un producto o *software* y reduce de manera significativa los episodios prueba error porque el cliente o usuario final es parte del proceso de creación a través de su *feedback*.

4.3.2. Vehículos

¿Cómo se llegará a esas arenas? ¿Desarrollo interno?

Actualmente se recoge la necesidad del cliente y a partir de esta información se crean productos que se ajusten a la demanda, a las nuevas generaciones, a la nueva forma de pensar, de comprar, a la nueva forma de acceder a información, así también identificar a los grupos minoritarios o menos representativos donde también se puede encontrar un gran potencial de negocio. Así, durante el año 2017, ofreció a sus clientes los siguientes productos y beneficios:

I. Personas naturales:

Premium: Durante el año 2017 este modelo de atención a clientes se consolidó, se les proporcionó una oferta de valor diversificada, tanto en productos financieros como en beneficios no financieros exclusivos. Aprovechando la globalidad del Grupo BBVA, se pudieron brindar beneficios, entre los que resaltan:

- Educación: Programa *Next Generation*, cursos internacionales especializados dirigidos a los hijos de los clientes.
- Salud: Programa *Health - Advanced Medical*, consiste en la oportunidad de tener una segunda opinión de médicos internacionales.
- Estilo de vida: *Reward Tickets* para obtener entradas a los partidos del club Real Madrid.

VIP: En este segmento se trató de dar prioridad a la fidelización y experiencia exclusivas para los clientes, se tomaron las siguientes acciones:

- Noche de Arte.
- Actividades deportivas
- Feria de viajes
- Cierra puertas de marcas exclusivas

Particulares: La estrategia 2017 para particulares se orientó a campañas las cuales consideraban las etapas de relación cliente/Banco: captación, vinculación y retención. Lo cual se materializó a través de las siguientes acciones:

- Mundo Sueldo continuó ofreciendo descuentos hasta del 75 % en restaurantes exclusivos. Además, contó con nuevas funcionalidades en la APP Mi Mundo.
- En cuanto a las tarjetas de crédito, se incorporaron nuevas funcionalidades a BBVA *Wallet*. Gracias a ellas los clientes reciben notificaciones por cada gasto realizado, pueden conocer las últimas promociones, pueden pasar a cuotas cualquier compra, etc. Gracias a todas estas bondades la aplicación alcanzó más de 120,000 descargas durante el año 2017.
- Se lanzó el Préstamo Hipotecario Independiente, destinado al pequeño y mediano empresario (persona natural con negocio). Se tuvo mucha presencia en eventos inmobiliarios y en casetas de venta. Todo ello hizo que en el año 2017 BBVA Continental afianzará su liderazgo en este sector, obtuvo un saldo de cerca a los S/ 11,500 millones abarcando cerca del 30 % de participación de mercado.

- Se aprovechó la etapa clasificatoria del Perú en el Mundial de Fútbol Rusia 2018. Los clientes del Banco pudieron comprar entradas para los diferentes partidos.
- Finalmente, se lanzó BBVA Manager, una solución digital que permite al cliente tener una organización de sus ingresos y gastos.

II. Personas Jurídicas

Empresas:

- Se lanzó la nueva aplicación Net Cash, desde la cual los clientes pueden realizar las principales operaciones de su empresa: consulta sobre movimientos de cuentas, transferencias y autorización de operaciones pendientes de firma. También se presentó el *token* digital Netcash.
- En la plataforma Continental Net Cash se incluyeron las siguientes soluciones:
 - T-Cambio, conversor de monedas virtual.
 - Carta Fianza Digital, que permite efectuar solicitudes, emisiones, renovaciones y consultas en línea sin necesidad de acudir a una oficina.
 - Solicitud de Operaciones de Financiamiento y Cartas de Crédito de Importación.

Pymes: Con la finalidad de atender a este sector se orientó en mejorar la oferta de valor para el financiamiento de los activos corrientes, con plazos de hasta 18 meses y brindándole al cliente el beneficio de pagar una cuota acorde a su liquidez.

Se creó un nuevo canal online para este segmento, mediante el cual cualquier persona puede solicitar cualquier producto de Banca Negocios.

Esta herramienta hace una precalificación, para luego enviar la información a un ejecutivo quien se pone en contacto con el interesado para cerrar la venta del producto.

BBVA ofreció también el POS móvil, equipo portátil. Adicionalmente, mantuvo convenios con el CIDE de la Pontificia Universidad Católica del Perú y Emprende de la Universidad del Pacífico, entidades que asesoran al emprendedor en su modelo de negocio y brindan cursos de gestión empresarial.

Canales

BBVA Continental enfocado en la experiencia del cliente, desea que este pueda tener la comodidad de realizar sus operaciones bancarias de manera segura y efectiva, tanto acudiendo a los espacios físicos o agencias, o teniendo la posibilidad de realizar consultas u operaciones desde donde se encuentre en el momento que desee. Es una era donde el sentido de la inmediatez ha ganado terreno, sin perder de foco la calidad en el servicio y la proximidad con la persona. Cuenta con los siguientes canales físicos y canales digitales.

Canales digitales

- Banca por Internet: se puede acceder las 24 horas del día los siete días de la semana a través de cualquier dispositivo que cuente con internet.
- App Banca Móvil: aplicación para *smartphones* y *tablets*.
- BBVA *Wallet*: Es una práctica e innovadora forma de realizar pagos sin necesidad de portar una tarjeta a través de un *smartphone*.
- Billetera móvil (BIM): Permite enviar y recibir dinero, hacer algunas compras en establecimientos afiliados, recargar celulares, a nivel nacional, sin necesidad de tener una cuenta bancaria. Disponible para cualquier teléfono celular.

Canales físicos

- Cajeros automáticos: Se pueden realizar operaciones de manera segura y rápida. Amplia red de cajeros a nivel nacional, más de 1,900.
- Cajeros depósito: Permite realizar pagos a cuentas BBVA Continental. No es necesario contar con una cuenta en el BBVA Continental para usarlo.
- Monedero automático: Es una manera práctica de obtener monedas.
- Agente Express: Más de 2,000 puntos a nivel nacional, atención siete días a la semana en horarios prolongados. Fácil acceso en bodegas, farmacias, grifos, negocios varios, etc.
- Banca por teléfono: Consulta de productos y servicios las 24 horas del día, siete días a la semana. Se puede obtener asesoría calificada. Es rápido y seguro. (BBVA Continental, 2018).

¿Adquisiciones? ¿Joint ventures?

El grupo BBVA ha comprado o ha pasado a formar parte del directorio de varias *startups* (empresas emergentes orientadas netamente al cliente) o *fintech* (igual que la anterior pero dedicada a ofrecer servicios financieros) y no necesariamente para generar rentabilidad sino para identificar, aprender y replicar las mejores prácticas de su entorno, de sus nuevos competidores, y esta nueva tecnología se está implantando poco a poco en cada una de las geografías donde tiene presencia. Mencionamos algunas de sus adquisiciones en los últimos cuatro años, lo que se podría llamar *digital M&A* (fusión y adquisiciones digitales):

- Atom (Durham, Inglaterra) BBVA invierte EU 68MM, lo que representa 29.5 % del valor de la empresa y le dan dos puestos en la administración. Banco sin sucursales, ni

empleados, ni clientes, brinda servicios bancarios exclusivamente por móvil. (Expansión, 2015).

● Simple (Portland-Oregon, USA) BBVA invierte USD 117 MM.

Simple ofrece a sus clientes todo lo que necesitan para gastar de la manera más inteligente y ahorrar más. Los clientes disponen de una tarjeta Visa Simple, así como aplicaciones avanzadas para Android y Apple, que incluyen herramientas de ahorro y un servicio al cliente diferencial. (El País, 2014).

● Openpay (México), BBVA anunció el cierre de la negociación con esta *startup* pero no se ha divulgado el monto de la operación. Es una plataforma de pagos electrónicos y varias funcionalidades *online* para comercios, tiene una red llamada Paynet de 15.000 puntos en todo México. Además, promueve y apoya la inclusión financiera de comercios no bancarizados. Administra una plataforma antifraude que analiza la información transaccional de sus usuarios y los canales que utiliza donde se pueden identificar escenarios de riesgos y luego construir una serie de reglas anti fraude para cada comercio.

● Holvi (Helsinki - Holanda), no se ha revelado el monto de la compra de este Banco especializado en servicios financieros para pequeñas empresas, emprendedores o pymes, tiene una plataforma de ventas *online*, gestión de la facturación y control del flujo de caja.

4.3.3. Diferenciadores

¿Cómo se posicionarían mejor en el mercado? Imagen

La imagen que BBVA Continental proyecta en el mundo de los negocios es la de un banco muy conservador, con apetito moderado de riesgo, tiene una marca que lo respalda a nivel mundial, un grupo muy influyente en Europa y muy involucrado con ser parte del cambio que se está dando en la industria financiera.

Está enfocado en mejorar la experiencia del consumidor a través de todos sus canales, sin representar diferencias entre ellos (experiencia única, como le llama el BBVA Continental), implementando nuevos diseños, capitalizando la información que manejan o administran para ajustar sus propuestas a las necesidades de sus usuarios y creando nuevas funcionalidades para su autoservicio.

Las agencias a nivel nacional han sido remodeladas en su totalidad, manteniendo una imagen simple, abierta, moderna. Esta transformación obedece a la nueva cultura *open space* que se compone de espacios abiertos, oficinas sin puertas, espacios de trabajo compartidos, sin divisiones marcadas, que inviten a la unidad entre la dirección y el resto del personal.

Para este efecto ya se ha invertido el 40 % del presupuesto que BBVA Madrid le ha asignado a Perú en la partida de proyectos tecnológicos y de transformación, de acuerdo a una entrevista que brindara el director gerente general del BBVA Continental.

El cambio no sólo responde a un intento de romper las paredes —físicas y mentales— que dividen a la alta dirección del resto de colaboradores. Es la señal más poderosa de un cambio mayor, motivado por la digitalización de la organización a nivel global, la adaptación de nuevas metodologías de trabajo y la apuesta por convertirse en un banco mejor...El BBVA Continental ha invertido ya US\$180 millones de los US\$450 que le asignó el grupo en el 2013 —como parte de su plan estratégico para la región— en proyectos tecnológicos y de transformación. (Semana Económica, 2018).

Figura 45: Antes de la remodelación y modernización del edificio principal del BBVA Continental



Fuente: BBVA (2016, a)

Figura 46: Inauguración de la sede remodelada de BBVA Continental en Lima en el año 2012



Fuente: BBVA (2016, b)

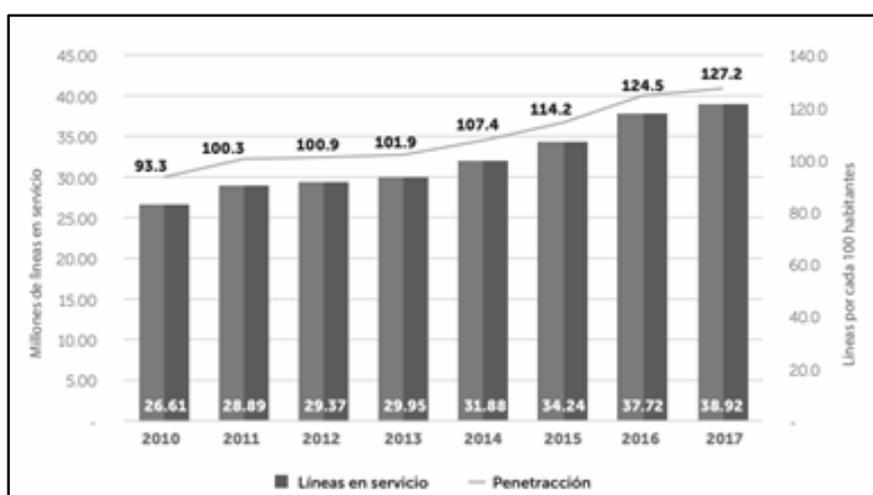
¿Personalización del producto?

Dirigir la venta y el lanzamiento de productos digitales es uno de sus principales objetivos como consecuencia de los cambios en el comportamiento del consumidor:

- Crecimiento exponencial de la banca móvil.
- Los modelos de distribución están siendo desplazados.
- Realizar operaciones bancarias a cualquier hora y en cualquier lugar.
- Demanda insatisfecha.

El incremento de uso de aplicaciones financieras en el celular abre diferentes oportunidades de negocio y se convierte en un mercado potencial muy importante.

Figura 47: Líneas móviles y penetración a nivel nacional



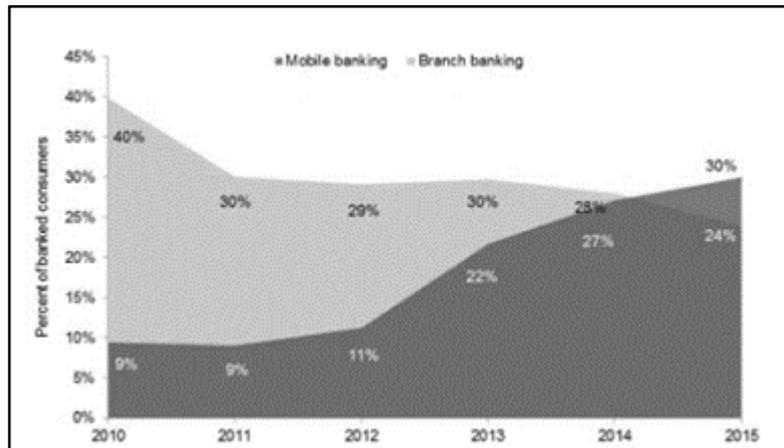
Fuente: Osiptel (2018, b)

En la figura anterior se puede observar la tendencia creciente en líneas móviles desde el año 2010, por cada 100 habitantes hay 127.2 líneas en uso. Es decir, el teléfono móvil es parte

indispensable del día a día de los peruanos, por donde acceden a diversas plataformas y entre ellas están las operaciones financieras, banca móvil. “En el primer semestre se realizaron 22.6 millones de operaciones monetarias a través de la banca móvil, superando en 111.37% al nivel observado en igual periodo del 2017”. (Gestión, 2018).

Este cambio se está dando en otras geografías, como en América del Norte, que para el 2015, la banca móvil excedió por primera vez la atención por agencias o sucursales bancarias y desde entonces la brecha se amplía cada vez más.

Figura 48: La banca móvil excede a la banca de oficinas



Fuente: Javelin Strategy (2016)

Figura 49: Cómo van a interactuar las personas con los bancos desde sus celulares hacia el año 2025



Fuente: Gemalto¹⁵ (2017)

De acuerdo a la figura anterior, para el 2025 un tercio de la población mundial en edades hasta los 30 años no visitará una agencia bancaria. Y el 33 % de la población mayor a 50 años estará preocupada por la disminución de oficinas físicas.

Este es un gran reto a afrontar por esta industria, una amenaza actual en el mediano plazo. BBVA Continental contempla el desarrollo de herramientas de análisis predictivo que permitan conocer mejor a sus consumidores actuales y a los potenciales partiendo de la premisa en sus valores que son el acompañar a las personas a través de su vida financiera y de negocios, ayudarlos a alcanzar sus metas y ser el motor de sus oportunidades.

Estas herramientas de análisis predictivo son:

¹⁵ Gemalto (Basada en Holanda, fundada en 2006) Empresa de seguridad digital que provee aplicaciones de *software*, dispositivos de seguridad personal como tarjetas inteligentes y *tokens*. Es el más grande productor de *SIM cards*.

Blockchain, el cual es un sistema informático económico colaborativo, abierto, transparente y seguro que valida las transacciones de forma casi instantánea, permitiendo reducir los costos en los servicios financieros pues no se necesitan servidores para almacenar la data ya que las instituciones comparten la información entre sí para verificar los procesos y actualmente el BBVA es parte de Consorcio R3 (Semana Económica, 2017), un piloto de diseño de proyectos con el uso de *blockchain*. Los productos que se están revisando son los de comercio exterior, transferencias internacionales y mercado de capitales.

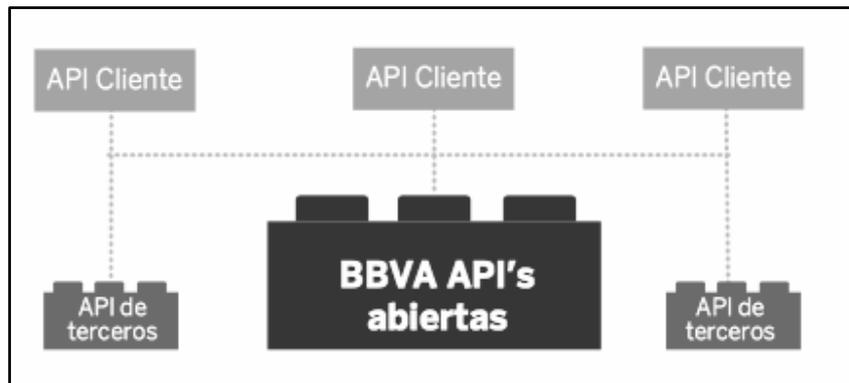
API (Interfaz de desarrollo de aplicaciones por sus siglas en inglés).

Por otro lado está una API que es el elemento distintivo de la digitalización de las organizaciones, esta tecnología es acerca de la interfaz entre dos sistemas que se integran, para crear aplicaciones o integrar estas a sistemas ya cerrados, en resumen es una herramienta impulsora de la comercialización de todo tipo de producto y servicio, es un servicio web provisto por un tercero que brinda acceso a funciones que se utilizarían dentro de nuestra propia aplicación *web*, de manera segura y confiable; permitir nuevos desarrollos combinando APIs de BBVA, la tecnología del cliente y piezas de terceros.

Por ejemplo, *Google Maps* es una API de *Google*, por la cual cobra una suscripción anual para determinado servicio que deriva de este aplicativo.

BBVA está haciendo una gran apuesta por las plataformas abiertas que, hoy por hoy, tiene su cara más visible en el BBVA API *Market*. Este portal, a través del cual se accede a las APIs de BBVA, se encuentra en una fase piloto y, por el momento, está disponible en España y Estados Unidos sólo con invitación. El objetivo es poner a disposición de otras empresas las capacidades de BBVA para que estos negocios construyan sus servicios sobre ellas. (Fernández, 2016).

Figura 50: Modelo del funcionamiento colaborativo de las APIs



Fuente: BBVA (2016, c)

Una *fintech* depende altamente de una *API* como motor para la integración de sus servicios, al no tener esta infraestructura ni puntos físicos de atención a sus consumidores pues se sirven de estas plataformas *web* para poder conectar información necesaria que concrete el servicio que ofrecen, como una operación de tipo de cambio, el usuario ordena la cantidad, de dónde se carga y dónde se abona, puede tener cuentas en distintos bancos y la *fintech* sin *API* que le valide datos del usuario, de cuentas, de saldos de cuentas, pues simplemente no podría culminar un servicio de compra-venta de moneda extranjera.

Las empresas de tecnología financiera están sacudiendo la forma en que todos miramos a los servicios bancarios. En América Latina, parecen centrarse en los pagos y las soluciones que van en la dirección de la inclusión financiera. Esto es positivo. Su crecimiento debe alentar a los bancos a trabajar con ellos como socios, proporcionando conexiones útiles a potenciales inversionistas, redes de contactos o incluso espacios de oficinas donde estas empresas puedan crecer. Los prestamistas se beneficiarán en última instancia de soluciones innovadoras de *fintechs* si trabajan juntos. La banca está cambiando y los bancos que aceptarán este cambio saldrán por encima. (Pavoni, S.,2017)

Big Data o análisis de grandes volúmenes de datos

El principal objetivo de la tecnología Big Data es ganar u obtener valor de la información que el banco posee sobre sus consumidores, sobre sus deudas, comportamientos de pago, de compras, como usan sus cuentas, qué tipo de transacciones realiza, en resumen el tipo de vida que llevan y así poder estar apto para extraer conocimiento e información de esa data y posteriormente convertirla en nuevos y mejores servicios o productos para sus clientes, sin necesidad de recurrir a encuestas para saber cuáles son las preferencias de sus clientes. Más aún les permitiría analizar mejor el riesgo al que se enfrentan, además de proyectar mejor sus estimados, porque conocen más a sus clientes. Y de forma externa permitir que terceros creen nuevos servicios de valor en base de datos anónimos.

Data analytics o análisis de datos

Es la ciencia de examinar datos no procesados anteriormente o sin filtro alguno con el objetivo de encontrar patrones y llegar a conclusiones derivadas de esta información a través de la aplicación de procesos algorítmicos o mecánicos que deriven en ideas. Es usado en varias industrias permitiendo a las organizaciones tomar mejores decisiones al mismo tiempo que les permite refutar teorías o modelos existentes.

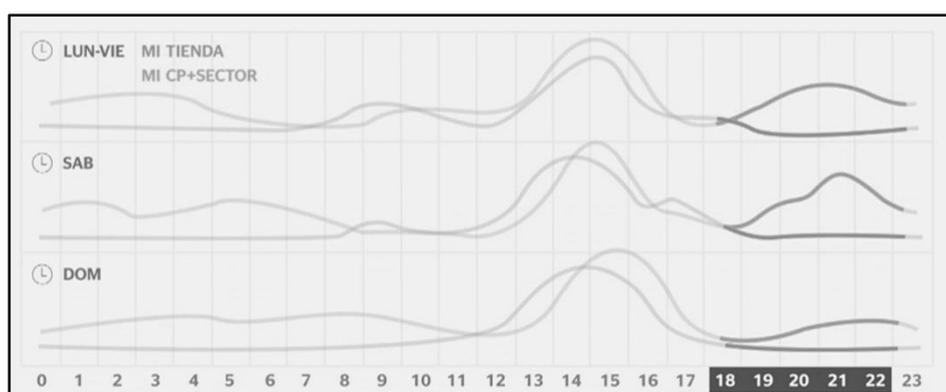
Data Science o ciencia de la información

Aquí se combina estadística, matemáticas, programación, resolución de problemas, capturando la información de forma ingeniosa para encontrar patrones. Es trabajar grandes cantidades de información estructurada y no estructurada y obtener valor de ella. A través de esta herramienta se puede predecir el futuro en base a patrones pasados, explora y examina información de múltiples fuentes no relacionadas y desarrolla nuevos métodos de análisis.

Un ejemplo de esta herramienta es la plataforma que está pronta a desplegarse en Perú por el BBVA Continental llamada “Comercio 360”, el cual permite obtener información en base al comportamiento de los consumidores habituales de cada negocio, de los competidores directos de la zona en donde se desarrolla el negocio, permite también por ejemplo saber qué producto se consume más, en qué días y horarios se tiene mayor afluencia en días y horarios e información del sector en donde uno se desenvuelve.

La siguiente figura muestra la información que se obtiene de la *data analytics* y *data science* en un comercio en particular

Figura 51: Patrón horario del gasto de consumidores por hora y día de un negocio y la referencia de la data de la industria correspondiente



Fuente: Commerce360 (2019)

4.3.4. Puesta en escena

¿Cuál será la velocidad y secuencia de los movimientos?

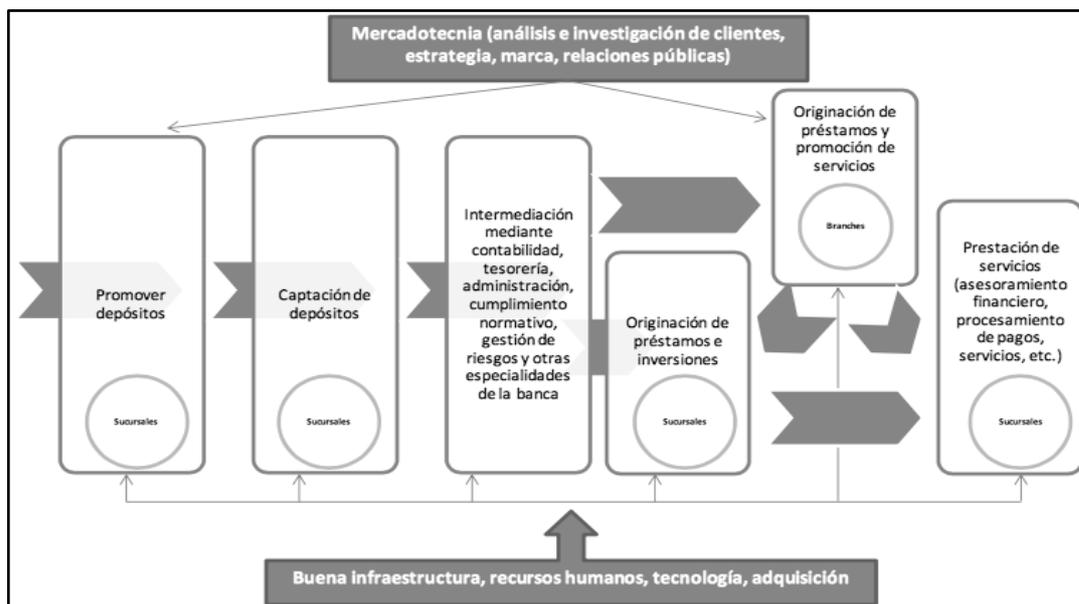
La expansión del banco, de manera local, corresponde a la creación de más agencias, incremento de puntos de atención a nivel nacional. Las sucursales u oficinas de atención desempeñan un papel muy importante en la cadena de valor pues acercan la marca al usuario, factor necesario para la captación de más y nuevos clientes, es donde se realizan determinadas

operaciones tanto en depósitos como en préstamos y servicios adicionales y el manejo de efectivo. La ubicación de los puntos de atención es un factor determinante para explicar la elección de un proveedor de servicios financieros determinado ligado a la comodidad y la cercanía por parte de los clientes, luego está el desempeño del personal, el tipo y calidad de atención que reciban, el tiempo que invierten para realizar sus operaciones, la espera, son factores que pueden actuar a favor o en contra de la captación de nuevas cuentas.

De acuerdo a una investigación de la Universidad de Minnesota acerca de la influencia en la distancia de la red de oficinas - de un banco “a” *versus* un banco “b” - a las viviendas o centros laborales de los usuarios o clientes potenciales, afecta el nivel de negocio de las mismas, específicamente el nivel de depósitos, operación fundamental del negocio financiero: el fondeo.

Según este modelo, una reducción del 0.26 % en la conveniencia de una red de oficinas, es decir incrementar la distancia esperada a la oficina, puede generar una reducción del 6 % de los depósitos totales. (Grzelonska, 2005). Por tanto, es válido indicar que los beneficios que se derivan de la proximidad entre las sucursales y sus clientes, continúan siendo probablemente elevados, a pesar del incremento en la banca móvil. Esto supone que en el Perú la expansión de la red de agencias aún continuaría dándose.

Figura 52: Cadena de valor de las sucursales



Fuente: BBVA Research (2016)

En el Perú se ha adaptado el modelo de atención a clientes de bancos en bodegas, tiendas y puestos de abasto a través de los llamados “agentes”. En el caso de BBVA Continental se llaman “Agente *Express*”. Este modelo consiste en crear alianzas estratégicas con establecimientos ubicados en zonas alejadas o rurales que no son atendidas por la banca comercial, siendo exitoso tanto como herramienta de bancarización, porque permite llegar a personas con bajos recursos, como en eficiencia operativa. Además, con respecto a la inversión que este canal representa, es sin duda mucho menor que establecer una sucursal.

CAPÍTULO 5. PROPUESTA DE LA NUEVA ESTRATEGIA

La inclusión social es una de las prioridades del Estado Peruano. La inclusión financiera (IF) forma parte importante de esta iniciativa, no solo en Perú sino en América Latina y el Caribe, ya que promueve múltiples beneficios sociales y económicos, entre los cuales se puede mencionar una menor vulnerabilidad de los hogares de menores recursos. En los últimos años la IF ha tenido importantes avances en el Perú, gracias al trabajo de la Comisión Multisectorial de Inclusión Financiera (CMIF)¹⁶, la cual es responsable directa de los progresos de la Estrategia Nacional de Inclusión Financiera (ENIF), implementada en el año 2015.

La Superintendencia de Banca, Seguros y AFP del Perú (SBS) realizó la Encuesta Nacional de Demanda de Servicios Financieros y Nivel de Cultura Financiera en el Perú, de noviembre de 2015 a febrero de 2016, una de sus conclusiones:

Con relación al ahorro, los resultados del estudio revelan que el 66 % de la población a nivel nacional ahorra, predominando el ahorro fuera del SF (sea en dinero o bienes). La importancia del ahorro exclusivamente fuera del SF es mucho mayor en el área rural, donde la población suele ahorrar principalmente en bienes (animales o semillas); sin embargo, no deja de ser importante en el área urbana, donde se da principalmente a través de dinero guardado en casa. Claramente existe un importante segmento de la población no atendida, sobre todo en el ámbito rural (solo 8 % de la población que ahorra utiliza el sistema financiero) al que los proveedores de servicios financieros deberían dirigir sus esfuerzos. Cabe resaltar que más de la mitad de la población percibe el ahorro en instituciones financieras como la opción más segura y rentable frente a otras formas de ahorro; sin embargo, también es considerada como la más costosa, en términos de gastos y tiempo, sobre todo por los pobladores rurales...Alrededor del 41 % de la población a nivel nacional posee al menos una cuenta de depósito en el sistema financiero, siendo la más frecuente la cuenta de ahorros, la cual emplean principalmente con fines transaccionales. La tenencia de cuentas se reduce considerablemente en el área rural (24 %), donde el desconocimiento y la lejanía de las entidades financieras son las principales limitantes para acceder a las cuentas. (Superintendencia de Banca, Seguros y AFP, 2017, p. 95- 96).

¹⁶ Integrada por el Ministerio de Economía y Finanzas (MEF), el Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social (MIDIS), el Ministerio de Educación (MINEDU), la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (SBS), el Banco Central de Reserva del Perú (BCRP) y el Banco de la Nación (BN).

La Población Económicamente Activa Ocupada para el año 2017 equivale a 16,511,000 millones de habitantes. Por lo tanto se calcula que aproximadamente el 59 % de la población a nivel nacional no está bancarizado, esto equivale a 9,741,490 millones de personas, quienes serían clientes potenciales a nivel nacional. El 22.95 % de esta población vive en zonas rurales¹⁷ (INEI, 2018, a), por lo que 2,235,672 millones de pobladores en zonas rurales podrían ser sujetos de captación por parte de las entidades financieras. La estrategia que se plantearía, por lo tanto, se centraría en ampliar la IF en zonas rurales, con la finalidad de generar un impacto social positivo y posicionar al BBVA Continental como un agente de cambio.

Al ser la Inclusión Financiera una iniciativa del Estado, las entidades financieras privadas, en este caso el BBVA Continental, podrían apoyarse en sus Programas Sociales para poder tener acceso a esta población. En concreto, se plantea que el Programa Juntos¹⁸ sea el principal canal mediante el cual el BBVA Continental pueda establecer un vínculo con esta población menos favorecida.

Esta estrategia se basaría en tres enfoques:

1. Educación Financiera

Se realizaría a través de la Fundación BBVA, con ello se brinda la oportunidad de poder dar a conocer el ahorro y sus beneficios. De esta manera la población rural podría

¹⁷ Área rural o centro poblado rural, es aquel que no tiene más de 100 viviendas agrupadas contiguamente; o que teniendo más de 100 viviendas, éstas se encuentran dispersas o diseminadas sin formar bloques o núcleos. (Ministerio de Vivienda, Construcción y Saneamiento, 2015).

¹⁸ Programa social promovido por el MIDIS enfocado en el acceso a servicios de salud y educación de las familias más pobres del país. Tener clasificación de pobre o pobre extremo del sistema de focalización de hogares (Sisfoh) del MIDIS. Vivir por más de seis meses en el distrito donde interviene el Programa. En el hogar debe haber una gestante y/o un niño/adolescente o joven entre 0 y 1 año.

mejorar la administración de sus recursos y tener autonomía en las decisiones de índole económica.

2. Capacitación específica

Las principales actividades económicas de la PEA ocupada en el ámbito rural son la agricultura, pesca y minería (INEI, 2018, b). El BBVA Continental, apoyado en su Fundación BBVA, podría implementar talleres que les permitan mejorar sus técnicas para obtener mejores beneficios.

3. Diseño de nuevos productos y servicios bancarios.

Esta labor estaría a cargo de un equipo comercial dirigido a Banca Personas, MYPE y PYME.

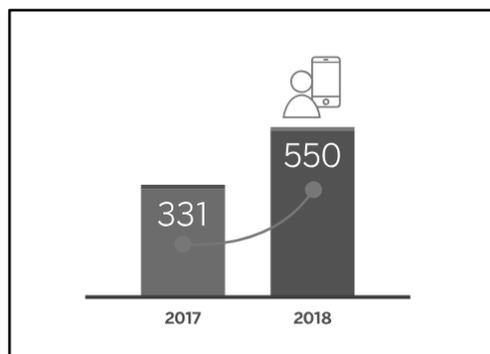
Estos tres enfoques podrían realizarse en paralelo, ya que no todas las necesidades de los pobladores serían las mismas. Por ejemplo: se podría brindar un taller a niños y jóvenes en edad escolar sobre el ahorro; mientras que, al mismo tiempo, podría estar llevándose a cabo una capacitación dirigida y específica para agricultores en cómo mejorar sus técnicas de riego.

Como se ha descrito y analizado en el Capítulo 2 de este trabajo de investigación, BBVA Continental cuenta con los recursos y capacidades para llevar a cabo esta propuesta de estrategia, como son: su infraestructura, su capital humano, su capital, entre otros. Asimismo, cuenta con la Fundación BBVA, cuya labor está comprometida con el desarrollo y educación de los peruanos. Actualmente, la Fundación BBVA Continental cuenta con equipos descentralizados en varios puntos del territorio peruano, los cuales se encargan de desplegar los programas que tiene diseñados para este año. En

tal sentido, es a través de estos programas mediante los cuales se pueden identificar las necesidades de las distintas comunidades a las cuales tiene acceso de primera mano.

El BBVA Continental ha asumido el reto de enfrentar esta nueva era inmerso en una constante innovación y así repensar el negocio financiero. Si uno de sus pilares estratégicos, como se ha mostrado en el Capítulo 4, es impulsar las ventas digitales y su principal valor es pensar que el cliente es lo primero, en ese sentido esta propuesta va alineada con su estrategia actual, ya que estos potenciales clientes sumarían a la cantidad de clientes móviles que actualmente tiene, y cuya cifra va en aumento.

Figura 53: Clientes móviles del BBVA Continental (en miles)



Fuente: BBVA Continental (2019, I)

Esta visión busca implantar y desarrollar una nueva cultura empresarial basada en el cuestionamiento continuo de lo establecido y en la vocación cotidiana por transformarlo rápidamente, con el fin de anticiparse a las necesidades del nuevo cliente y alcanzar su mayor satisfacción a través de experiencias innovadoras. Con este esfuerzo integral buscamos brindar a todos los peruanos acceso a

oportunidades que les permitan construir su bienestar y, al mismo tiempo, contribuir al desarrollo sostenible del país. (BBVA Continental, 2019 m, p. 4).

En conclusión, aplicando esta propuesta de nueva estrategia, el BBVA Continental, alineado con sus estrategias principales, tiene la oportunidad de contribuir de igual manera con los objetivos nacionales como son: la reducción de la pobreza, creación de puestos de trabajo, formalidad de la actividad económica.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Asociación de Bancos del Perú. (2019). *Reportes Financieros*. Recuperado de <https://www.asbanc.com.pe/Paginas/Estadistica/Estadisticas.aspx?posTabActivo=1>
- Banco Central de Reserva del Perú. (2019,a). *Tasa de referencia de la Política Monetaria*. Recuperado de <https://estadisticas.bcrp.gob.pe/estadisticas/series/mensuales/resultados/PD04722MM/html/2017-1/2019-3/>
- Banco Central de Reserva del Perú. (2019,b). *Tasa de referencia de la Política Monetaria*. Recuperado de <https://estadisticas.bcrp.gob.pe/estadisticas/series/mensuales/resultados/PN01155MM/h>
- BBVA. (2016,a). *BBVA Continental: 65 años de historia en imágenes*. Recuperado de <https://www.bbva.com/es/bbva-continental-65-anos-de-historia-en-imagenes/>
- BBVA. (2016,b). *BBVA Continental: 65 años de historia en imágenes*. Recuperado de <https://www.bbva.com/es/bbva-continental-65-anos-de-historia-en-imagenes/>
- BBVA. (2017). *Presentación Institucional 4T 2016*. Recuperado de <https://www.bbva.com/wp-content/uploads/2017/02/Presentacion-Institucional-4T.pdf>
- BBVA. (2018). *BBVA Continental elegido como el mejor banco del Perú por The Banker*. Recuperado de <https://www.bbva.com/es/bbva-continental-elegido-como-el-mejor-banco-del-peru-por-the-banker/>
- BBVA. (2019,a). Información corporativa - *Historia de BBVA*. Recuperado de <https://www.bbva.com/es/informacion-corporativa/>
- BBVA. (2019,b). Información corporativa - *Historia de BBVA*. Recuperado de <https://www.bbva.com/es/informacion-corporativa/>
- BBVA Continental. (2018,a). *Informes anuales*. Recuperado de <https://www.bbvacontinental.pe/meta/conoce-bbva/informes-anuales/#pane3>
- BBVA Continental. (2018,b). *Informes anuales*. Recuperado de <https://www.bbvacontinental.pe/meta/conoce-bbva/informes-anuales/#pane3>
- BBVA Continental. (2018,c). *Informes anuales*. Recuperado de <https://www.bbvacontinental.pe/meta/conoce-bbva/informes-anuales/#pane3>
- BBVA Continental. (2018,a). *Informe de Banca Responsable 2017*. Recuperado de <https://extranetperu.grupobbva.pe/memoria2017/>

- BBVA Continental. (2018,b). *Informe de Banca Responsable 2017*. Recuperado de <https://extranetperu.grupobbva.pe/memoria2017/>
- BBVA Continental. (2019,a). *Informe de Gestión diciembre 2018*. Recuperado de https://www.bbvacontinental.pe/fbin/mult/4t2018-informe-de-gestion_tc_m1105-777999.pdf
- BBVA Continental. (2019,b). *Informe de Gestión diciembre 2018*. Recuperado de https://www.bbvacontinental.pe/fbin/mult/4t2018-informe-de-gestion_tc_m1105-777999.pdf
- BBVA Continental. (2019,a). *Memoria 2018*. Recuperado de <https://extranetperu.grupobbva.pe/memoria2018/descargas/BBVA-Continental-MA-2018.pdf>
- BBVA Continental. (2019,b). *Memoria 2018*. Recuperado de <https://extranetperu.grupobbva.pe/memoria2018/descargas/BBVA-Continental-MA-2018.pdf>
- BBVA Continental. (2019,c). *Memoria 2018*. Recuperado de <https://extranetperu.grupobbva.pe/memoria2018/descargas/BBVA-Continental-MA-2018.pdf>
- BBVA Continental. (2019,d). *Memoria 2018*. Recuperado de <https://extranetperu.grupobbva.pe/memoria2018/descargas/BBVA-Continental-MA-2018.pdf>
- BBVA Continental. (2019,e). *Memoria 2018*. Recuperado de <https://extranetperu.grupobbva.pe/memoria2018/descargas/BBVA-Continental-MA-2018.pdf>
- BBVA Continental. (2019,f). *Memoria 2018*. Recuperado de <https://extranetperu.grupobbva.pe/memoria2018/descargas/BBVA-Continental-MA-2018.pdf>
- BBVA Continental. (2019,g). *Memoria 2018*. Recuperado de <https://extranetperu.grupobbva.pe/memoria2018/descargas/BBVA-Continental-MA-2018.pdf>
- BBVA Continental. (2019,h). *Memoria 2018*. Recuperado de <https://extranetperu.grupobbva.pe/memoria2018/descargas/BBVA-Continental-MA-2018.pdf>

- BBVA Continental. (2019,i). *Memoria 2018 Carta del Presidente*. Recuperado de <https://extranetperu.grupobbva.pe/memoria2018/descargas/BBVA-Continental-MA-2018.pdf>
- BBVA Continental. (2019,j). *Memoria 2018*. Recuperado de <https://extranetperu.grupobbva.pe/memoria2018/descargas/BBVA-Continental-MA-2018.pdf>
- BBVA Continental. (2019,k). *Memoria 2018*. Recuperado de <https://extranetperu.grupobbva.pe/memoria2018/descargas/BBVA-Continental-MA-2018.pdf>
- BBVA Continental. (2019, l). *Memoria 2018*. Recuperado de <https://extranetperu.grupobbva.pe/memoria2018/#2page>
- BBVA Continental. (2019, m). *Memoria 2018*. Recuperado de <https://extranetperu.grupobbva.pe/memoria2018/#2page>
- BBVA Continental. (2018). *Personas – canales*. Recuperado de <https://www.bbvacontinental.pe/personas/canales/>
- BBVA Research. (2016). *El futuro de las sucursales*. Recuperado de https://www.bbvarsearch.com/wp-content/uploads/2016/08/160818_TheFutureOfBranches_esp.pdf
- BBVA Research. (2019). *Situación Perú 4T*. Recuperado de https://www.bbvarsearch.com/wp-content/uploads/2018/10/PPT_Situacion_Peru_4T18.pdf
- Bolsa de Valores de Lima. (2019). *Informe Bursátil, febrero 2019*. Recuperado de https://www.bvl.com.pe/pubdif/infmen/Ultimo_IB.pdf
- Bolsa de Valores de Lima. (2019,a). *Empresas con valores listados, comportamiento de la acción*. Recuperado de https://www.bvl.com.pe/jsp/Inf_EstadisticaGrafica.jsp?Cod_Empresa=11600&Nemonico=CONTINC1&Listado=|CONTINC1
- Bolsa de Valores de Lima. (2019,b). *Empresas con valores listados, comportamiento de la acción*. Recuperado de https://www.bvl.com.pe/jsp/Inf_EstadisticaGrafica.jsp?Cod_Empresa=11600&Nemonico=CONTINC1&Listado=|CONTINC1
- Bolsa de Valores de Lima. (2019,c). *Empresas con valores listados, comportamiento de la acción*. Recuperado de

- https://www.bvl.com.pe/jsp/Inf_EstadisticaGrafica.jsp?Cod_Empresa=11600&Nemonico=CONTINC1&Listado=|CONTINC1
- Bolsa de Valores de Lima. (2019,d). *Empresas con valores listados, comportamiento de la acción.* Recuperado de https://www.bvl.com.pe/jsp/Inf_EstadisticaGrafica.jsp?Cod_Empresa=11600&Nemonico=CONTINC1&Listado=|CONTINC1
- Castillo, N. y Hurtado de Mendoza, C. (28 de mayo de 2018). El primer 'round' entre las tarjetas y el efectivo. *El Comercio.* Recuperado de <https://elcomercio.pe/economia/negocios/primer-round-tarjetas-efectivo-noticia-523116>
- Congreso de la República del Perú. (2017). *Proyecto de Ley 863/2016 Ley que dispone la aplicación de la cláusula anticorrupción en los contratos de concesión de infraestructura y/o servicios.* Recuperado de http://www.leyes.congreso.gob.pe/Documentos/2016_2021/Proyectos_de_Ley_y_de_Resoluciones_Legislativas/PL0086320170111.pdf
- Commerce 360 - aplicación del BBVA. (2019). Recuperado de <https://www.commerce360.es>
- Cuervo, A. (1993). El papel de la empresa en la competitividad. *Papeles de Economía Española*, 56, 363-378.
- Dagnino, G. B. (Ed.). (2012). *Handbook of research on competitive strategy.* Edward Elgar Publishing.
- De Barrón, I. (20 de febrero de 2014). BBVA adquiere la aplicación de banca por internet Simple por 85.4 millones. *El País.* Recuperado de https://elpais.com/economia/2014/02/20/actualidad/1392915382_549809.html
- De Fouchier, R. (24 de febrero de 2017). How can we exceed the expectations of future mobile customers? [Mensaje en un blog]. Recuperado de <https://blog.gemalto.com/mobile/2017/02/24/can-exceed-expectations-future-mobile-customers/>
- Fernández, L. (04 de mayo de 2016). BBVA API Market, la plataforma para los innovadores financieros. Recuperado de <https://www.bbva.com/es/bbva-api-market-la-plataforma-para-los-innovadores-financieros/>
- Forbes Magazine. (junio de 2018). Posicionamiento global 2000-2018. Recuperado de <https://www.forbes.com/companies/bbva-banco-continental/?list=global2000#74902f9c26ef>

- Gestión. (15 de febrero de 2017). Cuatro ciudades peruanas entre mercados de América Latina con mayor crecimiento de clase media al 2030. *Gestión.pe*. Recuperado de <https://gestion.pe/tendencias/cuatro-ciudades-peruanas-mercados-america-latina-mayor-crecimiento-clase-media-2030-128670>
- Gestión. (21 de marzo de 2018). Ya es un hecho PPK renunció a la presidencia del Perú. *Gestión.pe* Recuperado de <https://gestion.pe/peru/pedro-pablo-kuczynski-renuncia-presidencia-peru-229887>
- Gestión. (3 de junio de 2018). Plan de Reconstrucción sin muchos cambios. *Gestión.pe*. Recuperado de <https://gestion.pe/blog/innovacion-sinergias-y-crecimiento/2018/06/plan-de-reconstruccion-sin-muchos-cambios.html>
- Gestión. (10 de agosto de 2018). Asbanc: banca móvil gana terreno a cajeros automáticos en número de transacciones. *Gestión.pe* Recuperado de <https://gestion.pe/economia/asbanc-banca-movil-gana-terreno-cajeros-automaticos-numero-transacciones-nndc-241177>
- Gestión. (13 de enero de 2019). Los riesgos de paralizar Majes Siguan II, según Comex Perú. *Gestión.pe* Recuperado de <https://gestion.pe/economia/riesgos-paralizar-majes-siguas-ii-comex-peru-nndc-255567>
- Gestión. (18 de enero de 2019). Morosidad bancaria retrocedió en diciembre a su menor nivel en dos años. *Gestión.pe*. Recuperado de <https://gestion.pe/economia/morosidad-bancaria-retrocedio-diciembre-menor-nivel-dos-anos-256168>
- Gestión. (17 de febrero de 2019). Valor de los pagos electrónicos subió 40 % el 2018: ¿Cuál fue el instrumento más usado?. *Gestión.pe*. Recuperado de <https://gestion.pe/tu-dinero/pagos-electronicos-subio-40-2018-instrumento-usado-258951>
- Global Finance The Magazine. (mayo de 2014). Best Banks 2014 Latin America. Recuperado de <https://www.gfmag.com/magazine/may-2014/best-banks-2014-latin-america>
- Global Finance The Magazine. (mayo de 2016). Best Banks 2016. Recuperado de <https://www.gfmag.com/magazine/may-2016/winners-profile-best-banks-2016>
- Grzelonska, P. (2005). Benefits from Branch Networks: Theory and Evidence from the Summary of Deposits Data. *Universidad de Minnesota*. Recuperado de <http://qed.econ.queensu.ca/pub/students/allenj/bookmark/papers/grzelonska.pdf>
- Gobierno Peruano. (2018). *Presidente Vizcarra anuncia adelanto de culminación de línea 2 del Metro de Lima para el año 2024*. Recuperado de

- <https://www.gob.pe/institucion/presidencia/noticias/23941-presidente-vizcarra-anuncia-adelanto-de-culminacion-de-linea-2-del-metro-de-lima-para-el-ano-2024>
- Guerras Martín, L. y Navas, J. (2007,a). *La dirección estratégica de la empresa - Teoría y aplicaciones* (4° ed.). Madrid: Civitas.
- Guerras Martín, L. y Navas, J. (2007,b). *La dirección estratégica de la empresa - Teoría y aplicaciones* (4° ed.). Madrid: Civitas.
- Finance Yahoo. (2019). *Don't Let the Gimmicky Apple Card Turn You Away From Visa Stock*. Recuperado de <https://finance.yahoo.com/news/don-t-let-gimmicky-apple-133913621.html>
- Hambrick, D. C., y Fredrickson, J. W. (2005). Are you sure you have a strategy?. *Academy of Management Perspectives*, 19(4), 51-62.
- Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2017). *Hogares que acceden al servicio de internet, según ámbito geográfico, 2007-2016*. Recuperado de https://docs.google.com/spreadsheets/d/16HYra6wqZ1hDnGCrEVSyFIFx_ftVvPR2o_2utMMvB4ZI/edit#gid=0
- Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2017). *La corrupción desplaza a la delincuencia como principal problema que afecta al país*. Recuperado de <https://www.inei.gob.pe/prensa/noticias/la-corrupcion-desplaza-a-la-delincuencia-como-principal-problema-que-afecta-al-pais-9792/>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2018,a). *Estadísticas de las Tecnologías de Información y Comunicación en los Hogares. (2do informe)*. Recuperado de https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/01-informe-tecnico-n02_tecnologias-de-informacion-ene-feb-mar2018.pdf
- Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2018,b). *Estadísticas de las Tecnologías de Información y Comunicación en los Hogares. (2do informe)*. Recuperado de https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/01-informe-tecnico-n02_tecnologias-de-informacion-ene-feb-mar2018.pdf
- Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2018,a). *Población económicamente activa ocupada*. Recuperado de <https://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/employed-economically-active-population/>

- Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2018,b). *Población económicamente activa ocupada*. <https://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/employed-economically-active-population/>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2019,a). *Informe técnico del comportamiento mercado laboral a nivel nacional*. Recuperado de <https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/informe-tecnico-de-empleo-trimestral-nacional.PDF>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2019,b). *Informe técnico del comportamiento mercado laboral a nivel nacional*. Recuperado de <https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/informe-tecnico-de-empleo-trimestral-nacional.PDF>
- Javelin Strategy. (11 de enero de 2016). *Mobile Banking Outpaces Branch Banking for First Time in 2015*. Recuperado de <https://www.javelinstrategy.com/press-release/mobile-banking-outpaces-branch-banking-first-time-2015>
- Lima Airport Partners Perú. (2018). *Lima Airport Partners presenta diseño de nuevo terminal aéreo para el Jorge Chávez*. Recuperado de <https://www.lima-airport.com/esp/paginas/noticias-detalle.aspx?idelemento=114>
- Mastercard - Investors Relations. (2018). *Annual Report Pursuant to Section 13 or 15(d) of the Securities Exchange Act of 1934. For the fiscal year ended December 31, 2018*. Recuperado de https://s2.q4cdn.com/242125233/files/doc_financials/2018/Q4/MA.12.31.2018-10-K-as-Filed-w-Exhibits.pdf
- Ministerio de Agricultura y Riego. (2019). *Gobierno expresa su interés por destrabar proyecto Chavimochic*. Recuperado de <https://www.gob.pe/institucion/minagri/noticias/24763-gobierno-expresa-su-interes-por-destrabar-proyecto-chavimochic>
- Ministerio de Economía y Finanzas. (2015,a). *Estrategia Nacional de Inclusión Financiera, Perú*. Recuperado de <https://www.mef.gob.pe/contenidos/archivos-descarga/ENIF.pdf>
- Ministerio de Economía y Finanzas. (2015,b). *Estrategia Nacional de Inclusión Financiera, Perú*. Recuperado de <https://www.mef.gob.pe/contenidos/archivos-descarga/ENIF.pdf>
- Ministerio de Economía y Finanzas. (2019,a). *Principales Calificaciones de Riesgo Soberano*. Recuperado de <https://www.mef.gob.pe/es/principales-calificaciones-de-riesgo-soberano>

- Ministerio de Economía y Finanzas. (2019,b). *Principales Calificaciones de Riesgo Soberano*. Recuperado de <https://www.mef.gob.pe/es/principales-calificaciones-de-riesgo-soberano>
- Ministerio de Vivienda, Construcción y Saneamiento. (2015). Marco Conceptual para el Ordenamiento e Integración de Centros Poblados Urbanos y Rurales en el Territorio Nacional. Recuperado de <http://ww3.vivienda.gob.pe/DGPRVU/docs/2.%20MARCO%20CONCEPTUAL.pdf>
- Osiptel. (2018a). *Memoria Anual 2017*. Recuperado de <https://www.osiptel.gob.pe/repositorioaps/data/1/1/1/par/memoria-institucional-de-osiptel-2017-1/memoria-institucional-de-osiptel-2017-web.pdf>
- Osiptel. (2018b). *Memoria Anual 2017*. Recuperado de <https://www.osiptel.gob.pe/repositorioaps/data/1/1/1/par/memoria-institucional-de-osiptel-2017-1/memoria-institucional-de-osiptel-2017-web.pdf>
- Parodi, C. (10 de enero de 2017). Carlos Parodi: ¿Qué es el riesgo país? *Perú21*. Recuperado de <https://peru21.pe/opinion/carlos-parodi-riesgo-pais-62153>
- Pavoni, S. (01 de agosto de 2017). The irresistible rise of Latin America's fintechs. *The Banker*. Recuperado de [https://www.thebanker.com/World/Americas/The-irresistible-rise-of-Latin-America-s-fintechs/\(language\)/eng-GB](https://www.thebanker.com/World/Americas/The-irresistible-rise-of-Latin-America-s-fintechs/(language)/eng-GB)
- Perú21. (5 de enero de 2017). Gobierno fomenta el ingreso de nuevos bancos al país. *Perú21*. Recuperado de <https://peru21.pe/economia/gobierno-fomenta-ingreso-nuevos-bancos-pais-64617>
- Peteraf, M. (1993). The Cornerstones of Competitive Advantage: A Resource-Based View, *Strategic Management Journal*, 14(3), 179-191. Recuperado de https://www.jstor.org/stable/2486921?seq=1#page_scan_tab_contents
- Polo, A. (25 de noviembre de 2015). Así es Atom, la start-up que BBVA ha comprado en Reino Unido. *Expansión*. Recuperado de <http://www.expansion.com/empresas/banca/2015/11/25/56556bbcca4741bd598b464a.html>
- Porter, M. E. (1985). *Competitive Advantage*. New York: The Free Press.
- Porter, M. E. (1996). What Is Strategy? *Harvard Business Review*, 74(6), 61–78.
- Porter, M. E. (2008). The five competitive forces that shape strategy. *Harvard business review*, 86(1), 25-40.
- Presidencia del Consejo de Ministros. (2017). *Fernando Zavala: Estamos reimpulsando el proyecto de irrigación Majes-Siguas*. Recuperado de

- <https://www.gob.pe/institucion/pcm/noticias/10157-fernando-zavala-estamos-reimpulsando-el-proyecto-de-irrigacion-majes-siguas>
- Proinversión. (2010). *Aeropuerto Internacional de Chinchero - Cusco (AICC)*. Recuperado de <https://www.proyectosapp.pe/modulos/JER/PlantillaProyecto.aspx?ARE=0&PFL=2&JER=5379&SEC=22>
- Proinversión. (2013). *Mejoras a la Seguridad Energética del País y desarrollo del Gasoducto Sur Peruano*. Recuperado de <https://www.proyectosapp.pe/modulos/JER/PlantillaProyecto.aspx?ARE=0&PFL=2&JER=5675&SEC=22>
- Proinversión. (2014). *Línea 2 - Metro de Lima y Callao*. Recuperado de <https://www.proinversion.gob.pe/modulos/LAN/landing.aspx?are=0&pfl=1&lan=18&tit=1%C3%ADnea-2-metro-de-lima-y-callao>
- Proyecto Chavimochic. (2018). *Proyecto Chavimochic III Etapa*. Recuperado de <http://www.chavimochic.gob.pe/iii-etapa>
- Real Academia Española. (2019). Búsqueda significado de *Préstamo Sindicado*. Recuperado de <http://dle.rae.es/?id=BDeQ78f>
- Reyes, D. (08 de marzo de 2018). El BBVA Continental le dice adiós a las jerarquías y se reinventa. *Semana Económica*. Recuperado de <http://semanaeconomica.com/caso/el-bbva-continental-le-dice-adios-a-las-jerarquias-y-se-reinventa/>
- Rindova, V. P., y Fombrun, C. J. (1999). Constructing competitive advantage: the role of firm–constituent interactions. *Strategic Management Journal*, 20(8), 691-710.
- Ronda-Pupo, G. A., y Guerras-Martin, L. Á. (2012). Dynamics of the evolution of the strategy concept 1962–2008: a co-word analysis. *Strategic Management Journal*, 33(2), 162-188.
- Rumelt, R. P. (2003). What in the world is competitive advantage. *Policy working paper*, 105(2003), 1-5.
- Semana Económica. (14 de mayo de 2017). El banquero del futuro será un robot. *Semana Económica*. Recuperado de <http://semanaeconomica.com/article/mercados-y-finanzas/banca-y-finanzas/223042-el-banquero-del-futuro-sera-un-robot/>
- Semana Económica. (21 de marzo de 2018). Fitch ratificó la calificación crediticia del Perú en BBB+ con perspectiva estable. *Semana Económica*. Recuperado de <http://semanaeconomica.com/article/economia/macroeconomia/272527-fitch-ratifico-la-calificacion-crediticia-del-peru-en-bbb-con-perspectiva-estable/>

- Sharkey, L. (2018, 27 de marzo). Perú Post-Kuczynski: What Can Investors Expect?. *Forbes Magazine*. Recuperado de <https://www.forbes.com/sites/riskmap/2018/03/27/peru-post-kuczynski-what-can-investors-expect/#5817c88e39c0>
- Statista, The Statistics Portal. (2018). *Number of VISA credit cards in the United States and worldwide from 1st quarter of 2016 to 2nd quarter of 2018, by region (in millions)*. Recuperado de <https://www.statista.com/statistics/618115/number-of-visa-credit-cards-worldwide-by-region/>
- Superintendencia de Banca, Seguros y AFP. (2018). Glosario de términos e indicadores financieros, *Ratio de Capital Global*. Recuperado de <https://intranet2.sbs.gob.pe/estadistica/financiera/2015/Setiembre/SF-0002-se2015.PDF>
- Superintendencia de Banca, Seguros y AFP. (2017). Resultados de la Encuesta Nacional de Demanda de Servicios Financieros y Nivel de Cultura Financiera 2016. Recuperado de <http://www.sbs.gob.pe/Portals/0/jer/ESTUDIOS-SOBRE-INCLUSI%C3%93N-FINANCIERA/Informe-de-Resultados.pdf>
- Superintendencia del Mercado de Valores. (2018,a). Información Financiera, BBVA Continental. Recuperado de http://www.smv.gob.pe/Frm_InformacionFinanciera?data=A70181B60967D74090DCD93C4920AA1D769614EC12
- Superintendencia del Mercado de Valores. (2018,b). Información Financiera, BBVA Continental. Recuperado de http://www.smv.gob.pe/Frm_InformacionFinanciera?data=A70181B60967D74090DCD93C4920AA1D769614EC12
- Superintendencia de Banca, Seguros y AFP. (2018,a). *Perú: Reporte de indicadores de Inclusión Financiera de los Sistemas Financiero, de Seguros y de Pensiones*. Recuperado de <https://intranet2.sbs.gob.pe/estadistica/financiera/2018/Junio/CIIF-0001-jn2018.PDF>
- Superintendencia de Banca, Seguros y AFP. (2018,b). *Perú: Reporte de indicadores de Inclusión Financiera de los Sistemas Financiero, de Seguros y de Pensiones*. Recuperado de <https://intranet2.sbs.gob.pe/estadistica/financiera/2018/Junio/CIIF-0001-jn2018.PDF>
- Superintendencia de Banca, Seguros y AFP. (2018,c). *Perú: Reporte de indicadores de Inclusión Financiera de los Sistemas Financiero, de Seguros y de Pensiones*.

Recuperado de <https://intranet2.sbs.gob.pe/estadistica/financiera/2018/Junio/CIIF-0001-jn2018.PDF>

Superintendencia de Banca, Seguros y AFP. (2018,d). *Perú: Reporte de indicadores de Inclusión Financiera de los Sistemas Financiero, de Seguros y de Pensiones.*

Recuperado de <https://intranet2.sbs.gob.pe/estadistica/financiera/2018/Junio/CIIF-0001-jn2018.PDF>

Superintendencia de Banca, Seguros y AFP. (2018,e). *Perú: Reporte de indicadores de Inclusión Financiera de los Sistemas Financiero, de Seguros y de Pensiones.*

Recuperado de <https://intranet2.sbs.gob.pe/estadistica/financiera/2018/Junio/CIIF-0001-jn2018.PDF>

Superintendencia de Banca, Seguros y AFP. (2018). *Sistema Financiero Peruano.* Recuperado de <https://intranet2.sbs.gob.pe/estadistica/financiera/2019/Enero/SF-0003-en2019.PDF>

Superintendencia de Banca, Seguros y AFP. (2019,a). *Información Estadística de la Banca Múltiple.*

Recuperado de

http://www.sbs.gob.pe/app/stats_net/stats/EstadisticaBoletinEstadistico.aspx?p=1#

Superintendencia de Banca, Seguros y AFP. (2019b). *Información Estadística de la Banca Múltiple.*

Recuperado de

http://www.sbs.gob.pe/app/stats_net/stats/EstadisticaBoletinEstadistico.aspx?p=1#

Superintendencia de Banca, Seguros y AFP. (2019c). *Información Estadística de la Banca Múltiple.*

Recuperado de

http://www.sbs.gob.pe/app/stats_net/stats/EstadisticaBoletinEstadistico.aspx?p=1#

Superintendencia de Banca, Seguros y AFP. (2019d). *Información Estadística de la Banca Múltiple.*

Recuperado de

http://www.sbs.gob.pe/app/stats_net/stats/EstadisticaBoletinEstadistico.aspx?p=1#

Superintendencia de Banca, Seguros y AFP. (2019e). *Información Estadística de la Banca Múltiple.*

Recuperado de

http://www.sbs.gob.pe/app/stats_net/stats/EstadisticaBoletinEstadistico.aspx?p=1#

Superintendencia de Banca, Seguros y AFP. (2019f). *Información Estadística de la Banca Múltiple.*

Recuperado de

http://www.sbs.gob.pe/app/stats_net/stats/EstadisticaBoletinEstadistico.aspx?p=1#

Superintendencia de Banca, Seguros y AFP. (2019,g). *Información Estadística de la Banca Múltiple.*

Recuperado de

http://www.sbs.gob.pe/app/stats_net/stats/EstadisticaBoletinEstadistico.aspx?p=1#

- Superintendencia de Banca, Seguros y AFP. (2019,h). *Información Estadística de la Banca Múltiple*. Recuperado de http://www.sbs.gob.pe/app/stats_net/stats/EstadisticaBoletinEstadistico.aspx?p=1#
- Superintendencia de Banca, Seguros y AFP. (2019,i). *Información Estadística de la Banca Múltiple*. Recuperado de http://www.sbs.gob.pe/app/stats_net/stats/EstadisticaBoletinEstadistico.aspx?p=1#
- Superintendencia de Banca, Seguros y AFP. (2019,j). *Información Estadística de la Banca Múltiple*. Recuperado de http://www.sbs.gob.pe/app/stats_net/stats/EstadisticaBoletinEstadistico.aspx?p=1#
- Superintendencia de Banca, Seguros y AFP. (2019,k). *Información Estadística de la Banca Múltiple*. Recuperado de http://www.sbs.gob.pe/app/stats_net/stats/EstadisticaBoletinEstadistico.aspx?p=1#
- Superintendencia de Banca, Seguros y AFP. (2019,l). *Información Estadística de la Banca Múltiple*. Recuperado de http://www.sbs.gob.pe/app/stats_net/stats/EstadisticaBoletinEstadistico.aspx?p=1#
- Villar, P. (26 de enero de 2018). Banca: Morosidad es la más alta en 12 años, ¿bajará en 2018?. *El Comercio*. Recuperado de <https://elcomercio.pe/economia/peru/banca-morosidad-alta-12-anos-bajara-2018-noticia-492242>