



# **Banco Perú: una estrategia operativa para un segmento competitivo**

Trabajo de Investigación para optar el Grado de  
Máster en Dirección de Empresas

**Janeth Herlinda Calderón Rodríguez**  
**Ana Lucía del Carmen Torres Vega**

**Asesor:**  
**Mtr. Eduardo Emilio Linares Samamé**

**Lima, noviembre de 2020**



## Resumen ejecutivo

*El presente trabajo se elaboró con base en el caso de Banco Perú y analiza el desempeño operacional que tuvo la Banca Empresa y Corporativa, a la que se le denominaba BEC. Esta última, tenía gran relevancia en sus resultados económicos, ya que gran parte de su cartera eran empresas de tipo corporativas, grandes y medianas.*

*Adicional a ello, se detalla el proceso operativo de Banco Perú para la Admisión de Créditos en dicho segmento, el cual nos permite identificar las causas de la problemática que atravesaron en los últimos años: reducción de participación de mercado; lo que, a su vez, impactó en la propuesta de valor del banco.*

*Finalmente, después de analizar la problemática operativa, se plantean diversos planes de acción a fin de poder recuperar e incrementar la participación de mercado, fortaleciendo de manera paralela la propuesta de valor y ventaja competitiva que ofrecían a sus clientes.*

**Palabras claves:** Banco Perú; segmento; BEC; delegación; tiempos





## Abstract

*This paper is based on Banco Perú's (BP) operational performance of Business and Corporate Banking; also known as "BEC".*

*Corporate Banking has a big relevance in BP's economic results since most of their client portfolio belongs to this segment; which mostly comprehends large and medium-sized companies.*

*The paper explains BEC's operational process in detail, which allows us to identify the causes for the problems experienced in recent years resulting in reduction of market share in direct loans placements; which impacts directly the bank's value proposition.*

*Finally, after analyzing the operational problems, different action plans are proposed in order to be able to recover and increase market share in this corporate segment, thus strengthening and enhance the value proposition and competitive advantage that they currently offer to their clients.*

**Keywords:** *Bank Peru; segment; BEC; delegation; time*





## Tabla de contenido

Resumen ejecutivo .....	iii
Abstract .....	v
Índice de tablas.....	ix
Índice de figuras .....	xi
Introducción .....	1
Capítulo 1. Banco Perú: una estrategia operativa para un segmento competitivo .....	3
1.1.    El sistema financiero peruano .....	3
1.2.    Competencia y clientes.....	5
1.3.    El segmento Empresa en el sector.....	7
1.4.    Historia del Banco Perú.....	7
1.5.    Estrategia del banco .....	8
1.6.    Segmentos y canales.....	9
1.6.1.    Banca Minorista .....	9
1.6.2.    Banca Empresa y Corporativa (BEC) .....	9
1.6.3.    Clientes y Segmentación BEC .....	10
1.7.    Admisión de créditos.....	11
1.8.    Ejecución de operaciones .....	13
1.9.    Squad BEC .....	13
Anexos.....	19
Anexo 1. Participación de mercado de los principales bancos .....	19
Anexo 2. Sistema Financiero Peruano .....	21
Anexo 3. Crecimiento de sector financiero peruano .....	23
Anexo 4. Tasa de interés promedio en créditos corporativos .....	26
Anexo 5. Indicador de gestión operativa.....	27
Anexo 6. Número de agencias por banco.....	28
Anexo 7. Organigrama de una agencia .....	29
Anexo 8. Admisión de créditos .....	30
Anexo 9. Descripción del proceso de admisión de créditos.....	32
Capítulo 2. Teaching note .....	33
2.1. Sinopsis .....	33
2.2. Objetivos de aprendizaje .....	34

2.2.1. Objetivos específicos.....	34
2.3. Preguntas que ayudan a la discusión del caso .....	34
2.3.1. El Sector .....	34
2.4. Banco Perú .....	40
2.4.1. Línea de tiempo de la historia del Banco Perú.....	40
2.4.2. ¿Cuál es la propuesta de valor del Banco Perú para el segmento Empresa? .....	40
2.4.3. ¿Cuál es la estrategia comercial del Banco Perú? .....	41
2.4.4. ¿Cómo está organizado el Banco Perú? .....	41
2.4.5. ¿Cómo se distribuyen los clientes en Banco Perú? .....	42
2.4.6. ¿Cómo segmenta el Banco Perú a sus clientes BEC? .....	42
2.4.7. ¿Cuál es la participación de mercado del Banco? .....	43
2.4.8. ¿Qué canales tiene el Banco Perú para la Banca Empresa y Corporativa? .....	43
2.4.9. ¿Cuál es la ventaja competitiva de Banco Perú en el segmento Empresa? .....	44
2.4.10. ¿Cómo es el proceso de admisión de créditos? .....	45
2.4.11. ¿Cómo funciona la aprobación de créditos? .....	45
2.4.12. ¿Cómo es el proceso de admisión de créditos del segmento Empresa cuando se deriva al área de Riesgos? .....	46
2.4.13. ¿Dónde inicia el customer journey del Banco Perú en el segmento Empresa?... ..	46
2.5. ¿Cuáles son los síntomas de la problemática del caso? .....	47
2.6. ¿Cuál es el problema del presente caso? .....	48
2.6.1. Problema 01.....	48
2.6.2. Problema 02.....	48
2.7. Alternativas de solución .....	49
2.7.1. Alternativas al Problema 01 .....	49
2.7.2. Alternativas al Problema 02: .....	51
2.8. Plan de Acción .....	52
2.8.1. Plan de Acción al problema 1 .....	52
2.8.2. Plan de Acción al problema 2 .....	54
Conclusiones .....	57
Bibliografía.....	59

## Índice de tablas

Tabla 1. Sistema financiero peruano .....	4
Tabla 2. Clasificación según la SBS .....	5
Tabla 3. Segmento según volumen de ventas .....	11
Tabla 4. Detalle por tipo de créditos .....	36
Tabla 5. Crecimiento por tipo de créditos .....	37
Tabla 6. Crecimiento de créditos para empresas según cada banco.....	38
Tabla 7. Conformación de bancas .....	42
Tabla 8. Alternativas al problema 01 .....	51
Tabla 9. Alternativas al problema 02 .....	52





## Índice de figuras

Figura 1. Distribución de créditos directos a julio de 2019 .....	5
Figura 2. Admisión de créditos bajo delegación de Gerente de Agencia (caso).....	12
Figura 3. Admisión de créditos por el área de Riesgos (caso) .....	12
Figura 10. Clasificación de productos crediticios .....	35
Figura 11. Distribución de créditos directos julio 2015 a julio 2019 .....	38
Figura 12. Historia del banco .....	40
Figura 13. Admisión de Créditos bajo Delegación de Gerente de Agencia (TN).....	45
Figura 14. Admisión de Créditos por el Área de Riesgos (TN).....	45
Figura 15. Viaje del cliente del Banco Perú.....	47





## Introducción

El presente trabajo “Banco Perú<sup>1</sup>: una estrategia operativa para un segmento competitivo” se eligió con el objetivo de entender por qué este banco perdió participación de mercado en el segmento Empresa, a pesar de tener un fuerte diferencial en la admisión de créditos y un modelo operativo eficiente.

La situación actual del segmento Empresa en el sistema financiero peruano es altamente competitivo; sin embargo, sus principales competidores han crecido de manera consecutiva en los últimos cuatro años, menos el Banco Perú.

Las preguntas de investigación planteadas fueron:

- ¿Por qué no funciona la estrategia operativa del banco?
- ¿El banco tiene una ventaja competitiva superior al de sus competidores?
- ¿Cómo alinear las operaciones para que fluyan al ritmo que el segmento necesita?
- Los resultados que se esperan en el desarrollo de este caso son:
  - Generar planes de acción para mejora de los procesos internos.
  - Desarrollo de Políticas internas.
  - Cuadro de mando para monitoreo.
  - Mejoras en procesos, reducción de tiempos, homologación de actividades en la red.

La metodología para la elaboración del presente caso está basada en el análisis de la información del sistema financiero peruano y en el de los créditos directos obtenidos en la SBS; así como en entrevistas a ejecutivos de BEC del Banco Perú y recopilación de datos de la misma entidad (web corporativa, reportes, publicaciones, etc.).

---

<sup>1</sup> Nota: por confidencialidad de los datos de la empresa se han cambiado los nombres y datos de los documentos originales.



## **Capítulo 1. Banco Perú: una estrategia operativa para un segmento competitivo**

Javier Costa, director comercial del área Banca Empresa y Corporativa del Banco Perú<sup>2</sup>, acababa de terminar el Comité Pulse BEC de julio 2019 y, tras los resultados expuestos, pensaba camino a su oficina cómo podía acelerar la colocación de créditos y hacerlo más rápido que sus rivales para evitar una competencia agresiva por tasa de interés.

Desde el 2013, Javier había liderado el área Distribución Red que estaba conformada por Banca Minorista (BMIN) y Banca Empresa y Corporativa (BEC). Pero a inicios del 2019, el CEO anunció la separación de estas bancas en dos áreas como parte de una estrategia que buscaba mayor enfoque en el segmento Empresa, en vista de los resultados que este tuvo en los últimos años (Ver Anexo N° 01).

Javier estaba al corriente de la eminente rivalidad del segmento, lo que exigía mayor capacidad de respuesta y cierta flexibilidad de cara al cliente, ambos eran puntos claves para quedarse con la tajada más grande del mercado. En los últimos comités Pulse BEC mensuales, donde participaban sus gerentes regionales y gerentes de agencia, se había discutido mucho la rígida postura del área de Riesgos en la admisión de créditos, uno de los procesos más críticos para la Red, lo que deterioraba la percepción de un buen servicio por los elevados retrasos cada vez más recurrentes.

Ya en su oficina, Javier se comunicó con Carlos Cruz, responsable del área Transformación de Procesos, y Mariza Montero, líder de la unidad de Admisión de Riesgos, para explicarles su preocupación sobre los temas debatidos en sus últimos comités. Asimismo, los gerentes de las agencias demandaban una respuesta inmediata para revertir los resultados, Carlos y Mariza propusieron organizar un Squad<sup>3</sup> para profundizar el análisis y trabajar algunas alternativas de solución con un equipo multidisciplinario.

### **1.1. El sistema financiero peruano**

En julio 2019 el sistema financiero peruano estaba conformado por 54 entidades financieras, clasificadas en: banca múltiple, empresas financieras, cajas municipales, cajas

---

<sup>2</sup> Nota: por confidencialidad de los datos de la empresa se han cambiado los nombres y datos de los documentos originales.

<sup>3</sup>Squad: equipos multidisciplinarios que se organizan para dar atención a problemas específicos que requieren atención y solución inmediata. Forma parte del modelo agile del Banco Perú.

rurales de ahorro y crédito y entidades de desarrollo de la pequeña y microempresa (Ver Anexo N° 02).

**Tabla 1. Sistema financiero peruano**

Empresas de Operaciones Múltiples	Activos a Julio 2019		
	Número de empresas	Monto (S/ Millones)	Participación (%)
Banca múltiple	15	409,409	89.1%
Empresas financieras	11	16,253	3.5%
Cajas municipales (CM)	12	28,294	6.2%
Caja rurales de ahorro y crédito (CRAC)	7	2,797	0.6%
Entidades de desarrollo de la pequeña y microempresa (EDPYME)	9	2,684	0.6%
<b>TOTAL</b>	<b>54</b>	<b>459,437</b>	<b>100.0%</b>

Fuente: Superintendencia de Banca, Seguros y AFP [SBS] (2015a – 2015g, 2016a – 2016l, 2017a – 2017l, 2018a – 2018l y 2019a – 2019g)

Elaboración propia

Según la SBS (2009), quince bancos conformaban la Banca Múltiple pero solo cuatro de ellos concentraban el 83% de créditos directos<sup>4</sup>, incluido Banco Perú con una participación de 20.2% (pp. 28-32). En el sector, los clientes se diferencian entre Empresas, Negocios y Retail y se clasifican por su nivel de ventas.

<sup>4</sup> Según la SBS (2009), “los créditos directos representan los financiamientos que, bajo cualquier modalidad, las empresas del sistema financiero otorguen a sus clientes, originando a cargo de éstos la obligación de entregar una suma de dinero determinada, en uno o varios actos” (p. 3).

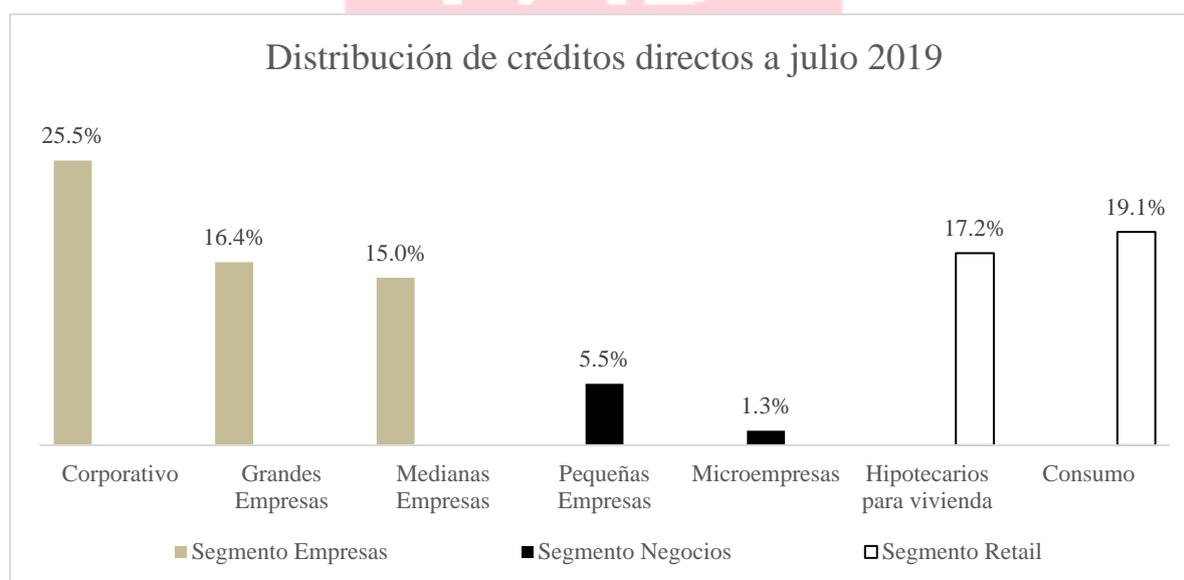
**Tabla 2. Clasificación según la SBS**

Tipo de Clientes	Ventas anuales mayores a:	Ventas anuales menores a:
Corporativo	S/. 200 millones	-
Grandes Empresas	S/. 20 millones	S/. 200 millones
Medianas Empresas	S/. 300 mil	S/. 20 millones
Pequeña Empresa	S/. 20 mil	S/. 300 mil
Microempresas	-	S/. 20 mil

Fuente: SBS (2009)

Los informes de la SBS (2015a – 2015g, 2016a – 2016l, 2017a – 2017l, 2018a – 2018l y 2019a – 2019g) dejan ver que en julio 2019, las colocaciones de créditos directos ascendieron a S/ 275.398, 29.6% más respecto al julio 2015 (S/ 212.448), donde tanto el segmento Empresa como el Retail tuvieron la mayor evolución. Ese mismo mes, el 57% de créditos directos (S/ 156.677) se concentró en el segmento Empresa. (Ver Anexo N°03).

**Figura 1. Distribución de créditos directos a julio de 2019**



Fuente: SBS (2019a – 2019g)

## 1.2. Competencia y clientes

En el mercado peruano los bancos ofrecen un amplio portafolio de créditos directos, tales como: préstamos, líneas de crédito, líneas de descuento, factoring, comercio exterior,

arrendamiento financiero, *leaseback*, entre otros. Y todos estos servicios tienen un alto grado de competencia.

Al respecto, según la Asociación de Bancos del Perú [ASBANC] (2018):

El grado de competencia en el sistema financiero peruano es elevado y se ve reflejado en el descenso que han venido teniendo las tasas de interés de la mayoría de los tipos de crédito. Por su parte, el aumento del costo del financiamiento se debe al mayor esfuerzo de las entidades financieras por incluir a más personas, especialmente de sectores económicos medios y bajos (p. 4) (Ver Anexo N° 04).

En este sentido, ASBANC (2018) registra que entre el 2012 y 2017 se evidenció una reducción de las tasas de interés de los créditos ofrecidos a tres tipos de empresas: grandes, medianas y pequeñas. En el primer caso, la tasa promedio se redujo del 7.01% a 6.23%, en el segundo de 11.22% a 9.68%, mientras que en el tercero pasó de 23.37% a 19.76%. Todo esto dio como resultado una reducción de la tasa promedio en el sector corporativo de 6.05% a 4.03% (p. 3).

Los bancos además de competir por las tasas de interés también competían por la calidad de servicio, la cobertura y los canales de atención, con el objetivo de satisfacer necesidades de financiamiento y estar más cerca del cliente para generar un vínculo de largo plazo.

En este contexto, la principal ventaja del líder del mercado era su amplia cobertura a través de una red de 389 agencias, lo que le brindaba mayor fuerza de ventas. En esta línea, los principales bancos ofrecían los mismos canales de atención: red de agencias, de agentes express y de cajeros automáticos, así como banca por internet, móvil y teléfono. Todo estos tenían presencia a nivel nacional.

En el plano operativo, cuando se trataba de otorgar financiamiento, por lo general los bancos centralizaban todo a través de *workflows*<sup>5</sup>, donde se registraban las solicitudes para luego ser evaluadas y aprobadas por *pools*<sup>6</sup> de atención especializada. Estos últimos contaban con Acuerdos de Nivel de Servicio (ANS) con la red de agencias, que les permitía comunicar al cliente el tiempo estimado de respuesta a su solicitud. En este punto, el Banco Perú presentaba una fuerte ventaja versus la competencia, pues sus oficinas tenían cierto nivel de autonomía

---

<sup>5</sup> *Workflows*: herramienta informática en la cual se registran las operaciones y permiten hacer seguimiento a estas.

<sup>6</sup> *Pool*: lugar donde se encuentran varias personas para atender un servicio en específico.

para otorgar financiamiento (admisión de créditos) y ejecutar solicitudes de sus clientes, alcanzando una respuesta mucho más rápida y oportuna.

Bajo esta forma de operar, los clientes podían escalar a sus ejecutivos la necesidad de un crédito y obtener el desembolso del dinero incluso el mismo día de efectuada la solicitud. Esta manera descentralizada de operar la red de sus agencias le permitía al Banco Perú tener el mejor ratio de eficiencia operativa respecto a sus competidores (Ver Anexo N° 05) y generar un diferencial en el servicio.

### **1.3. El segmento Empresa en el sector**

Los clientes de este segmento buscaban generalmente financiamiento para capital de trabajo y para impulsar su crecimiento:

- Compra activos fijos como maquinarias, equipamientos e inmuebles.
- Compra de materias primas y mantenimiento de inventarios.
- Necesidades de expansión y adquisiciones de otras empresas.
- Pago de planillas, alquileres, entre otros.

Estos clientes, por lo general, pertenecían a la cartera de más de un banco, por lo que buscaban las tasas de interés más atractivas para el financiamiento de montos millonarios. Unido a ello, las entidades financieras otorgaban créditos a empresas que ya tenían una trayectoria en el mercado y que contaban con experiencia en su rubro.

### **1.4. Historia del Banco Perú**

En 1857 se fundó el grupo financiero global Banco Internacional (BI), líder en el mercado español con una visión enfocada en el cliente. Actualmente, BI es considerado como la mayor institución financiera en México, con franquicias líder en América del Sur, una de ellas es el Banco Perú, fundada en 1951 en la ciudad de Lima.

En la segunda mitad del siglo XX el Banco Internacional inició su historia en el Perú, gracias al crecimiento económico que presentaba el país en esa época, debido a nuevas necesidades y demandas en el mercado. El banco inició sus operaciones el 09 de octubre de 1951. La primera sede se ubicó en el Centro de Lima con un capital inicial de 45 millones de soles, lo que le permitió aperturar tres sedes adicionales en los siguientes cuatro años.

La segunda sede también se implementó en el Centro de Lima, en la Calle Capón, lugar donde el negocio comercial estaba en crecimiento gracias a los migrantes chinos. La tercera,

fue en el distrito de Surquillo; y la cuarta en el Callao. Esta última tenía gran potencial debido a que era el lugar donde se ubicaba el primer puerto del país.

Banco Perú se caracterizó por ser una empresa visionaria por el uso de nuevas tecnologías. En esta línea, a inicios del 1967, empezaron a trabajar la información en procesadores IBM. Para 1982 instalaron el primer cajero automático en el Perú, al que le denominaron Ramón. En 1973 el capital de la empresa llegó a 600 millones de dólares, lo cual confirmó la aceptación de los clientes y el buen servicio ofrecido.

A principios de los años 90 varias empresas comenzaron a privatizarse, entre ellas Banco Perú; el mismo que fue adquirido por un importante grupo empresarial peruano. En 1992, dicho banco se fusionó con otras dos entidades financieras: Banco Nor-Perú y Banco de los Andes y Amazónico. Luego de ello, tenía la intención de abrir más sucursales a nivel nacional.

En 1995 un importante grupo peruano en alianza con un conglomerado europeo adquirieron el 50% de las acciones del Banco Perú mediante una subasta. Así, se conformó el banco con el 22.57% del total de los activos del sistema bancario del país. Hacia el 2019 la empresa se convirtió en la segunda entidad financiera más importante en el territorio nacional, con alrededor de 340 agencias, 1945 cajeros automáticos y cerca de 6 mil trabajadores en todo el país (ver Anexo N° 06).

## 1.5. Estrategia del banco

En el 2019 la estrategia del Banco Perú se enfocaba en brindar la mejor experiencia al cliente, con base en un servicio oportuno, transparente y sencillo, donde se ofrecían la mejor asesoría financiera personalizada<sup>7</sup>. Estas soluciones se basaban en el estudio de datos, conocidos como *data-drive*, las cuales se utilizaban para analizar el perfil del cliente y entregarle una oferta alineada a su perfil. El modelo de negocio se enfocaba 100% en fortalecer la relación con el usuario y así mejorar la confianza que se transmitía.

Otra prioridad estratégica del Banco Perú era impulsar la digitalización en sus procesos a través de plataformas, los cuales facilitaban y optimizaban los procesos internos del banco. Esto con el objetivo de adaptarse al creciente perfil multicanal de los clientes,

---

<sup>7</sup> Asesoramiento personalizado: servicio exclusivo entre un cliente y ejecutivo del banco de manera directa, donde este último le brinda asesoría de manera periódica, ofreciendo soluciones financieras ad-hoc al perfil del cliente.

Por último, y no menos importante, Banco Perú se había convertido en una organización 'ágile', donde todas las áreas de la empresa eran responsables de sus labores y del impacto que estas presentaban de cara al cliente. Toda la empresa estaba enfocada en fortalecer la propuesta de valor que ofrece el Banco Perú, la cual se basaba en la agilidad de las operaciones, asesoría personalizada, cobertura a nivel nacional y exclusividad; lo que les permitía conseguir el mayor número de clientes y fortalecer la lealtad de estos con el banco.

## **1.6. Segmentos y canales**

El Banco Perú contaba con diferentes tipos de clientes que iban desde una persona natural hasta una corporación. Según el tipo de usuario y sus necesidades se derivaba su atención a una determinada Banca, entre ellas:

### **1.6.1. Banca Minorista**

Representaba el 37% de las colocaciones anuales y atendía tanto a personas naturales como a las micro y pequeñas empresas pertenecientes al sector Retail y Negocio. Esta banca tenía 315 agencias a nivel nacional. Unido a ello, lideraba la Banca Privada, que contaba a su vez con tres oficinas y se enfocaba en brindar soluciones financieras a usuarios particulares con alto valor patrimonial, por lo que su atención estaba limitada a decisores.

### **1.6.2. Banca Empresa y Corporativa (BEC)**

Representaba el 63% de las colocaciones anuales y atendía exclusivamente a empresas. Para ello, contaba con 22 agencias en todo el país y personal especializado para la asesoría a este tipo de clientes, que por lo general eran corporaciones e instituciones, grandes y medianas empresas. Esta banca tenía dos canales de atención: uno presencial (Red de Agencias Empresas) y otro online (Plataforma Perú Cash Net) como autoservicio.

#### **1.6.2.1. Red de Agencias de Banca Empresa**

Este era el canal principal y estaba conformado por 22 agencias distribuidas a nivel nacional. Esta red se caracterizaba por ser experta en la atención de empresas. La banca contaba con ejecutivos especialistas en el trato con este tipo de clientes, por lo que el equipo tenía un nivel de formación superior y amplia experiencia en el sector financiero. Además, era liderada por tres gerentes regionales, todos a cargo de Javier Costa.

Cada agencia tenía un gerente, el cual era responsable de la gestión comercial y los resultados financieros. Este líder estaba a cargo de entre seis y siete ejecutivos, lo que respondía

a la estructura organizativa del banco (ver Anexo N° 07). Además, para dar celeridad en la admisión de créditos, cada encargado de oficina contaba con una Carta de Delegación, documento en el que el área de Riesgos les cedía autonomía para aprobar créditos bajo ciertos límites, condiciones y restricciones.

Como se comentó anteriormente, los ejecutivos se encargaban de brindar asesoramiento financiero personalizado. Esto se lograba a través de una constante comunicación con sus clientes, lo que les permitía contar con un amplio conocimiento sobre sus negocios y fortalecer sus relaciones con ellos a largo plazo.

Por otro lado, existían tres tipos de ejecutivos, según la categoría de usuario del segmento BEC. La cartera de clientes de esta banca demandaba una atención rápida y buen asesoramiento pues consumían productos sofisticados como *leasing*, *factoring*, servicios de comercio exterior, además de financiar montos millonarios.

El plano operativo estaba a cargo del subgerente, su función era clave ya que cada agencia funcionaba como un mini centro de operaciones, donde se llevaban a cabo solicitudes y requerimientos de sus clientes, siempre y cuando no conllevara mayor complejidad y criticidad; ya que en esos casos se derivaba su atención a unidades especialistas como: Legal, Comercio Exterior, Leasing, entre otras áreas. El subgerente también tenía una función de control administrativo y comercial, supervisando el adecuado uso de la delegación otorgada al gerente.

Javier Costa hacía seguimiento mensual al desempeño comercial de cada agencia, el mismo que implicaba la revisión de la facturación en inversión rentable y recursos gestionados, la cartera atrasada, la rentabilidad, entre otras gestiones. Todo ello a través de comités Pulse BEC, donde participaban los gerentes de agencia y gerentes regionales.

### **1.6.2.2. Plataforma Perú Cash Net**

Esta fue la primera aplicación móvil en lanzarse en el mercado peruano para el segmento empresarial. La herramienta también estaba disponible en versión web y permitía gestionar la tesorería de un negocio de manera ágil y sencilla, brindando la posibilidad de autoservicio sin necesidad de visitar una oficina. Además de ser una ventaja para los usuarios, también liberaba a los ejecutivos para que puedan enfocarse en la asesoría y la búsqueda de nuevos clientes.

### **1.6.3. Clientes y Segmentación BEC**

En esta banca los clientes se segmentaban por volumen de facturación anual y otros criterios, como nivel de endeudamiento, pertenencia a un grupo económico, complejidad de los

servicios bancarios, entre otros. Existían casos en los que por su elevada facturación podían ser considerados en un segmento denominado Top, pero al estar poco apalancados con deuda en el sistema financiero, eran clasificados en el segmento Normal; y esto podía ocurrir de manera viceversa. El criterio de volumen de ventas se muestra a continuación:

**Tabla 3. Segmento según volumen de ventas**

SEGMENTO	VOLUMEN VENTAS (millones)
TOP	50 - 125
SUPERIOR	20 – 50
NORMAL	6 – 20

Fuente: Banco Perú (2019)<sup>8</sup>

En la cartera del 2019, el 45% de los clientes se concentraba en el segmento Normal, el 40% en el Superior y el 15% en el Top. Este último se caracterizaba por ser el segmento que mayor margen de ganancias aportaba al banco y porque tenía como clientes a empresas en los rubros de: comercio, construcción y transporte. Unido a ello, esta categoría era altamente competitiva y la mayoría de los usuarios eran multibanco, es decir, eran parte de la cartera de los competidores. Esto les permitía hacer comparaciones sobre la tasa de interés que cada entidad financiera ofrecía; a este tipo de cliente se les conocía como “taseros”.

### 1.7. Admisión de créditos

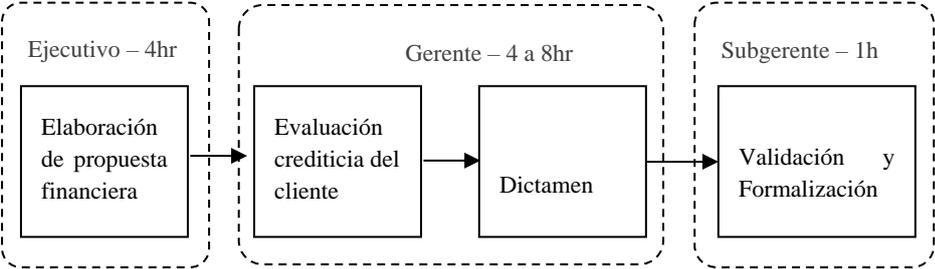
Los procesos de Admisión de Créditos eran responsabilidad del departamento de Riesgos; sin embargo, para dar agilidad al negocio bancario, esa área emitía a inicios de cada año una Carta de Delegación en materia de riesgos crediticios a cada gerente de agencia. En este documento se definían los montos máximos a aprobar, según el tipo de producto y clasificación del cliente; además se indicaban las restricciones a ciertos giros de negocio y sectores económicos. Por ello, el proceso de evaluación para la aceptación de préstamos variaba, pues dependiendo de ciertos criterios, podían evaluarlo Riesgos o el gerente de agencia. Los montos promedio que se aprobaban bajo delegación eran aproximadamente entre 2 y 2.5 millones de

---

<sup>8</sup> Nota: por confidencialidad de los datos de la empresa se han cambiado los nombres y datos de los documentos originales.

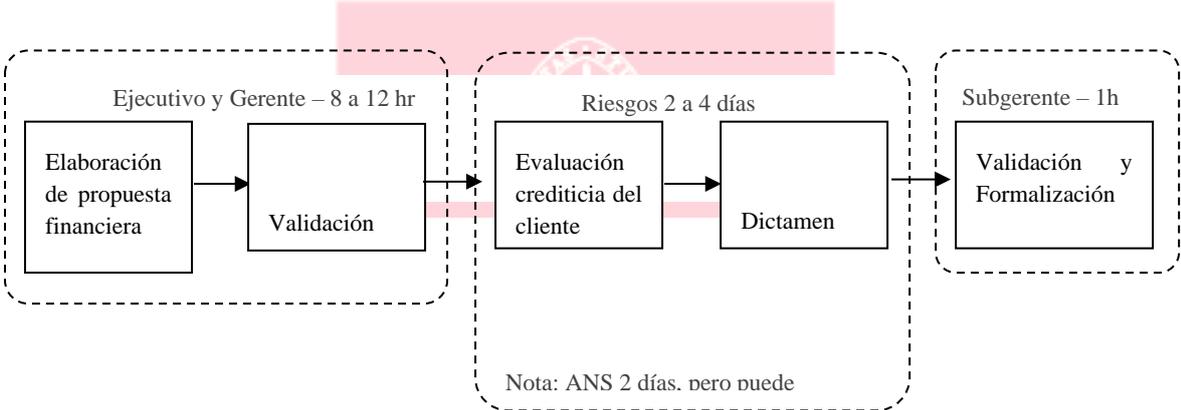
soles (ver Anexo N° 08), mientras que el proceso de aprobación tenía una ruta determinada (ver Anexo N°09).

**Figura 2. Admisión de créditos bajo delegación de Gerente de Agencia (caso)**



Fuente: elaboración propia

**Figura 3. Admisión de créditos por el área de Riesgos (caso)**



Fuente: elaboración propia

Todas las operaciones que no calzaban en la delegación del gerente se elevaban al área de Riesgos, a fin de que un *pool* de especialistas analizara cada caso y dictaminara si se aprobaba o no la propuesta financiera. El Acuerdo de Nivel de Servicio (ANS) pactado con Riesgos era de dos días; sin embargo, este podía variar dependiendo de la complejidad de la operación o la insuficiente información que acompañara la propuesta financiera. Es importante resaltar que en el análisis de los especialistas no se contemplan los aspectos cualitativos del cliente considerados por los ejecutivos como importantes, tales como: tiempo de relación que mantenía el cliente con el banco, historia, trayectoria del cliente, proyección, entre otros. El tiempo de evaluación era muy crítico porque en paralelo los clientes realizaban cotizaciones a diferentes entidades financieras y quien tenía la operación aprobada más rápido los ganaban.

Finalmente, el área de Riesgos hacía seguimiento mensual al uso de la Carta de Delegación, donde se medía la calidad de operaciones admitidas, deterioro de clientes<sup>9</sup>, cartera vencida<sup>10</sup>, entre otras gestiones. Esta medición se presentaba en los comités Pulse BEC. Terminada la vigencia de la carta, se revisaba y evaluaba el desempeño del gerente, con el objetivo de realizar ajustes a los límites otorgados, ya sea para incrementar o reducir dichas facultades.

## **1.8. Ejecución de operaciones**

Los procesos de ejecución de operaciones de crédito, como la disposición de líneas de crédito, los desembolsos de préstamos, el uso de líneas de descuento, la emisión de cartas fianza, entre otros, generalmente eran responsabilidad del área de Operaciones. Sin embargo, en Banco Perú se ejecutaban desde dos frentes: uno centralizado y otro descentralizado. En el primer caso se procesaban productos y servicios de alta complejidad y sofisticación como: operaciones de comercio exterior, *leasing*, *factoring*, etc. El segundo, estaba delegado a la Red de agencias, otorgando mayor autonomía al subgerente con la finalidad de incrementar la capacidad de respuesta ante las solicitudes de clientes. Como se ha mencionado, las agencias funcionaban como un mini centro de operaciones con mucha autonomía y capacidad para tomar decisiones, de tal forma que se podían atender la mayoría de los requerimientos de sus clientes sin depender de ninguna área central.

## **1.9. Squad BEC**

Para dar atención al pedido de Javier, Carlos Cruz organizó un equipo de trabajo multidisciplinario al que denominó Squad BEC, en el que asignó como líder a Sofía Benavides. Ella tenía amplio conocimiento de los procesos internos del banco, pues participó en muchos de los proyectos enfocados en mejorar la experiencia de clientes en la Red de Banca Minorista.

El Squad BEC estaba formado por integrantes de las áreas de Business Process y Admisión de Riesgos, y era el primero en crearse para Banca Empresa, lo que generó gran expectativa. Al tratarse del departamento más importante del negocio, el éxito de este equipo *ad hoc* tendría gran impacto en el banco.

---

<sup>9</sup> Deterioro de clientes: bajar en la clasificación de deudores reportados por la SBS (Normal, CPP, Deficiente, Dudosa y Pérdida).

<sup>10</sup> Cartera vencida: en Banco Perú, se considera cartera vencida a los créditos pendientes de pago por más de 90 días. Se espera que el porcentaje de cartera de créditos vencida no exceda el 5%.

En los últimos comités Pulse BEC los reclamos relacionados al desempeño del área de Riesgos mencionados a Javier fueron los siguientes:

- Pérdida de clientes por los elevados tiempos de evaluación de Riesgos. Los ejecutivos pactaban con el cliente dos días para dar respuesta a la evaluación de la propuesta financiera. Sin embargo, cada vez era más recurrente tiempos de siete días y, en algunos casos hasta más. Debido a esa demora se perdían clientes ya que los competidores daban respuesta en menores plazos de tiempo.
- En algunos casos y dependiendo de la operación, se optaba por mejorar la tasa como medida de retención -en aproximadamente 0.5% menos a lo pactado inicialmente-, lo que impactaba en la rentabilidad de la agencia y de la Banca en general, además de generar mayores esfuerzos por parte de los ejecutivos para volver a contactar al cliente.
- Los especialistas del área de Riesgos solicitaban mucha información adicional para la evaluación, lo que dilataba los tiempos de respuesta en dos días adicionales o incluso más, dependiendo de la obtención de la información.
- Los especialistas del área de Riesgos no valoraban aspectos cualitativos del cliente en su análisis, tales como su trayectoria, relación de largo plazo y proyección de crecimiento.
- Para acortar los tiempos de respuesta los ejecutivos ocupaban gran parte de su tiempo haciendo seguimiento constante al especialista del área Riesgos, ya sea a través de llamadas, correos y visitas a la sede.

Sofía solicitó apoyo a Mariza para proveerle de información sobre los procesos de Admisión de Créditos, a fin de contrastar lo indicado por los líderes de agencia. Con ello, identificó que las agencias trasladaban el 55% de sus propuestas financieras al *pool* de Admisión de Riesgos, a pesar de encajar perfectamente en los límites de delegación del gerente. Adicional a ello, montos de aproximadamente dos millones de soles no se consideraron en el análisis de restricciones, entre otras condiciones que podrían justificar su derivación al área de Riesgos. (Ver Anexo N°08). Este volumen adicional de propuestas sumó en el último semestre un total de 4056 operaciones. La mayor carga de trabajo incrementaba los tiempos de respuesta de dos a cinco o hasta siete días, e incluso el plazo podía elevarse si el especialista no contaba con toda la información necesaria para emitir un dictamen.

Con esta última información, Sofía inició una etapa de entrevistas en la Red con los gerentes de agencia para conocer los motivos del bajo uso de su delegación, obteniendo lo siguiente:

- Cada vez existía mayor complejidad en la evaluación crediticia de un cliente, pues los perfiles eran cada vez más riesgosos: estaban sobre endeudados según los estándares del banco, otras veces se trata de clientes vulnerables al riesgo de tipo de cambio y en ocasiones su actividad económica estaba restringida en la carta de delegación. Por estos motivos preferían que un especialista de Riesgos realizara la evaluación y aprobación correspondiente. De las solicitudes que se recibían, el 90% eran aprobadas por Riesgos, el resto denegado; sin embargo, eran admitidas en otros bancos sin mayores inconvenientes y no se trataba de montos minúsculos, pues bordeaban los cinco y nueve millones de soles.

- La Carta de Delegación contenía una serie de condiciones para su uso, haciendo más complicada la evaluación. Por ejemplo, la más comentada era el porcentaje de cobertura de riesgo contra garantías, donde Riesgos exigía que sea mayor al 100%.

- El seguimiento realizado por el área de Riesgos sobre la calidad de operaciones admitidas bajo delegación era muy ácido e impactaba directamente en su evaluación de desempeño anual y por lo tanto en el bono del gerente.

En las entrevistas realizadas a los ejecutivos, uno de ellos comentó respecto al proceso de evaluación:

“Por lo general contactamos a posibles clientes que son referidos, ya sea por usuarios conocidos o a través de bases del banco. En la llamada que hacemos nos presentamos y exploramos rápidamente sus necesidades de financiamiento. Si existe interés, agendamos una visita a sus instalaciones según su disponibilidad. En dicho encuentro evaluamos el volumen del negocio, el tipo de actividad económica, sus necesidades de crecimiento, sus próximos proyectos, entre otros datos. Con base en ello, les brindamos asesoramiento sobre los productos que podemos ofrecerles. Si los montos no exceden los límites de delegación del gerente, estimamos un tiempo de aprobación de máximo uno o dos días, luego de recibir la información requerida para la evaluación, la cual se la solicitó luego de la visita a través de un correo. Si fueran montos mayores, se estima un tiempo de tres a cuatro días dependiendo del monto que se va a financiar. Hace poco visité al Sr. Méndez, quien está dedicado al transporte interprovincial. Lo que requería calzaba en los límites de delegación del gerente, no vi mayores inconvenientes para otorgarle el financiamiento, por lo que le aseguré que su operación la teníamos lista en dos días. Luego de recibir la información y preparar la propuesta financiera, me dirigí a mi gerente para que la evalúe, a las horas me dijo que debido a la cobertura de

garantías que había declarado el cliente podíamos otorgarle solo el 75% de lo que solicitaba. Revisamos juntos la información y tenía buena calificación en el sistema, su negocio iba muy bien y con buena proyección. Sin embargo, no podíamos ofrecerle más, ya que era una de las condiciones para ejercer la delegación. Le envíe la propuesta al Sr. Méndez en el tiempo acordado y obviamente la rechazó. Conversé con mi gerente y decidimos enviar la operación a Riesgos para su aprobación. Me contacté nuevamente con el Sr. Méndez para comentarle que íbamos a evaluar nuevamente la operación y que me pondría en contacto con él en dos días con buenas noticias. Lamentablemente, no pudo ser así ya que al segundo día el especialista de Riesgos me solicitó información adicional de la empresa, pues se trataba de un cliente nuevo y el contenido de la propuesta financiera era insuficiente a su criterio. Me puse en contacto con el Sr. Méndez para disculparnos por el retraso, explicarle lo sucedido y solicitarle información adicional. Finalmente, el área de Riesgos nos aprobó la operación al quinto día que enviamos la solicitud. Me contacté con el Sr. Méndez y formalizamos todo el mismo día, además lo habilitamos para que pueda operar desde la Plataforma Perú Cash Net. Otras veces me ha pasado lo mismo, pero no la he podido salvar tan fácilmente, ya que cuando llegamos con la operación aprobada por el área de Riesgos lamentablemente el cliente ya contactó con otro Banco o ya recibió otras propuestas con mejores condiciones comerciales. Entonces en esos momentos se inicia una negociación donde nos solicitan la reducción de las tasas. Si la operación es grande, evaluamos el requerimiento. En promedio el 30% de las operaciones se pueden recuperar”.

Otros aspectos muy comentados por los ejecutivos en las entrevistas eran sus preferencias por atender operaciones grandes, que superasen los 850 mil soles, y no las menores a 500 mil. Esto debido a que preferían emplear su tiempo en trabajar una propuesta financiera que los acerque a su meta del mes y no en aquellas en la que tenían que trabajar mucho más; es decir, elaborar más propuestas, elevarlas a su gerente para que las evalúe y que estas al final terminen en el área de Riesgos, donde el desgaste era mayor por el tiempo invertido en el seguimiento. No había un registro de cuántas solicitudes de crédito se dejaba de atender, pero según la información obtenida en las entrevistas, los ejecutivos calculaban que por mes era un estimado de cinco a siete, pero podían llegar a ser incluso más.

Finalizada la recolección de toda la información obtenida en las entrevistas a ejecutivos y la evaluación de procesos operativos e información por parte del área de Riesgos, Sofía se reunió con Carlos para analizar con mayor profundidad la problemática que presentaba la Banca Empresa y Corporativa (BEC), a fin de poder plantear las alternativas de solución y los planes

de acción a ejecutarse. Estos debían ser presentados a Javier, el cual era responsable de exponerlos en el siguiente comité Pulse BEC, donde también se invitó al director del área de Riesgos.

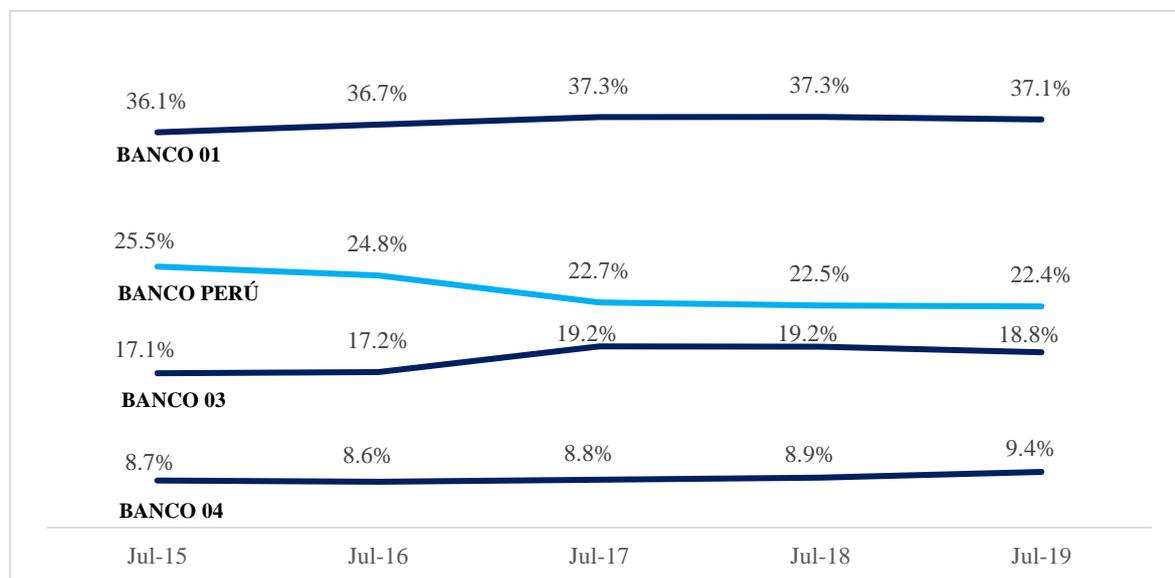




## Anexos

### Anexo 1. Participación de mercado de los principales bancos

#### Participación en el segmento Empresa del sistema financiero peruano 2015-2019



Fuente: SBS (2015a – 2015g, 2016a – 2016l, 2017a – 2017l, 2018a – 2018l y 2019a – 2019g)

Elaboración propia

#### Colocaciones Banco Perú 2015-2019 por tipo de crédito (en millones de soles)

TIPO DE CRÉDITO	2015	2016	2017	2018	2019
Créditos corporativos	12,242	13,087	11,821	13,158	13,834
Créditos a grandes empresas	9,067	9,419	8,276	9,122	9,696
Créditos a medianas empresas	10,356	11,378	10,936	11,186	11,544
Créditos a pequeñas empresas	1,354	1,261	1,165	1,357	1,557
Créditos a microempresas	89	76	70	85	99
Créditos de consumo	3,899	4,246	4,405	5,494	5,963

Créditos hipotecarios para vivienda	10,284	11,014	11,411	12,478	12,959
<b>TOTAL CRÉDITOS</b>	<b>47,291</b>	<b>50,481</b>	<b>48,084</b>	<b>52,882</b>	<b>55,651</b>
<b>Banca Empresa y Corporativa (BEC)</b>	31,665	33,884	31,032	33,467	35,073
<b>Banca Minorista (BMIN)</b>	15,626	16,598	17,052	19,415	20,578
<b>% BEC</b>	67.0%	67.1%	64.5%	63.3%	63.0%
<b>% BMIN</b>	33.0%	32.9%	35.5%	36.7%	37.0%

Fuente: SBS (2015a – 2015g, 2016a – 2016l, 2017a – 2017l, 2018a – 2018l y 2019a – 2019g)  
Elaboración propia



## Anexo 2. Sistema Financiero Peruano

Entidades Financieras: para [RebajaTusCuentas.com](http://RebajaTusCuentas.com) (s.f), estas son instituciones que realizan operaciones de intermediación financiera, es decir, captan dinero del público para emplearlo en operaciones activas o de otorgamiento de créditos a terceros (párr. 2).

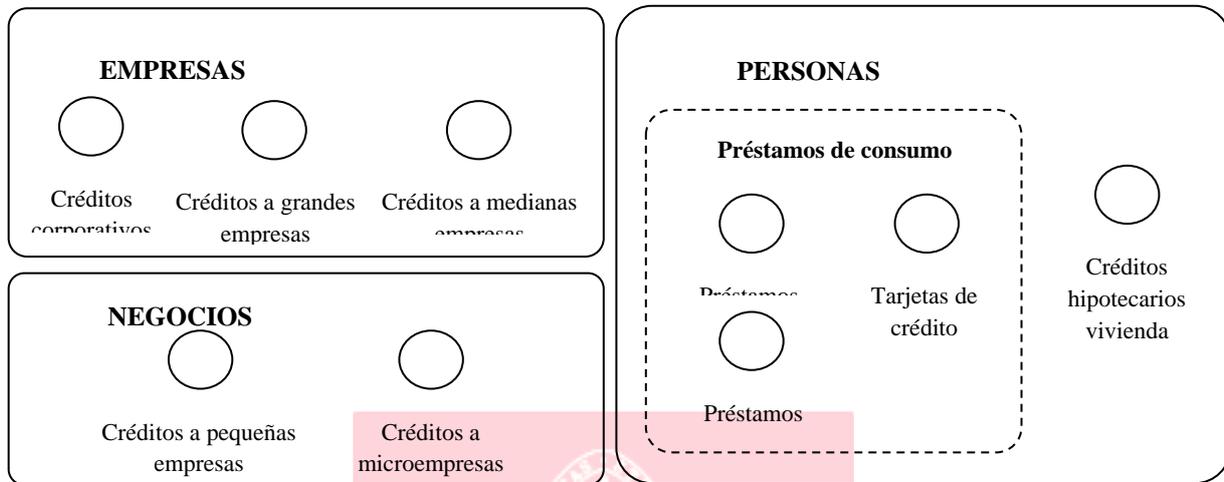
A continuación, se describen algunos modelos según [RebajaTusCuentas.com](http://RebajaTusCuentas.com) (s.f, párr. 11):

Tipos de entidades financieras:

- Bancos: se dedican principalmente a trabajar con el dinero que reciben del público a través de la custodia de depósitos de sus clientes, y emplean esos fondos para el otorgamiento de préstamos y líneas de crédito. “Además, ofrecen servicios financieros como garantías, compra y venta de moneda extranjera, emisión de cheques y dinero electrónico, etc.”.
- Cajas municipales de ahorro y crédito: “su finalidad es realizar operaciones de financiamiento, con preferencia a las pequeñas y microempresas.”.
- Cajas rurales: “su meta es otorgar financiamiento preferencial a empresarios de la pequeña y microempresa del sector productivo rural.”.
- Entidad de desarrollo a la pequeña y microempresa (EDPYME): “su fin es otorgar financiamiento preferencial a los empresarios de las pymes (pequeña y microempresa). Sin embargo, no están autorizadas a captar depósitos del público.”.
- Bancos: La CMF (s. f.) afirma que los bancos se dedican principalmente a trabajar con el dinero que reciben del público a través de la custodia de depósitos de sus clientes, y emplean esos fondos para el otorgamiento de préstamos y líneas de crédito (párr. 2-3). Además, según ASBANC (s. f): “ofrecen servicios financieros como garantías, compra y venta de moneda extranjera, emisión de cheques y dinero electrónico, etc. (párr. 2).
- Empresas financieras: para ASBANC (s. f.) estas “captan recursos del público y otorgan préstamos. Suelen dirigirse a segmentos del mercado específicos a través de créditos a pequeñas y microempresas, además de créditos de consumo” (párr. 3).
- Tipos de créditos directos: según la SBS (2009), “los créditos directos representan los financiamientos que, bajo cualquier modalidad, las empresas del sistema financiero otorgan a sus clientes, originando a cargo de éstos la obligación de entregar un monto de

dinero determinado” (p. 3). Esta misma entidad define la clasificación de este tipo de préstamos:

### Tipos de créditos directos



Fuente: SBS (2009)

### Anexo 3. Crecimiento de sector financiero peruano

#### Crecimiento entre Jul-15 y Jul-19 (en millones de soles)

Bancos	Jul-15	Jul-19	% Crecimiento	PdM Jul-19
Banco 01	70,556	91,453	29.6%	33.2%
Banco Perú	47,291	55,651	17.7%	20.2%
Banco 03	34,559	47,810	38.3%	17.4%
Banco 04	23,792	34,413	44.6%	12.5%
Resto de bancos (11)	36,250	46,070	27.1%	27.0%
<b>Total Créditos</b>	<b>212,448</b>	<b>275,397</b>	<b>29.6%</b>	

Fuente: SBS (2015a – 2015g, 2016a – 2016l, 2017a – 2017l, 2018a – 2018l y 2019a – 2019g)  
Elaboración propia

#### Crecimiento según créditos directos

Segmento	Tipo de Crédito	Jul-15	Jul-19	% Crec.	% Crec. por segmento	Concentración por Segmento Jul-2019
Segmento Empresas	Créditos corporativos	49,061	70,161	43.0%	26.3%	56.9%
	Créditos a grandes empresas	38,367	45,259	18.0%		
	Créditos a medianas empresas	36,663	41,258	12.5%		
Segmento Negocios	Créditos a pequeñas empresas	13,679	15,274	11.7%	12.6%	6.8%
	Créditos a microempresas	2,972	3,480	17.1%		
Segmento Retail	Créditos de consumo	36,669	52,699	43.7%	39.4%	36.3%
	Créditos hipotecarios para vivienda	35,037	47,268	34.9%		
<b>Total Créditos</b>		<b>212,448</b>	<b>275,398</b>	<b>29.6%</b>		

Fuente: SBS (2015a – 2015g, 2016a – 2016l, 2017a – 2017l, 2018a – 2018l y 2019a – 2019g)  
Elaboración propia

### Participación en el segmento Empresa a Julio 2019 (en millones de soles)

BANCOS	Créditos corporativos	Créditos a grandes empresas	Créditos a medianas empresas	Total Segmento Empresa	% PdM
BANCO 01	26,561	16,438	15,109	58,108	37.1%
BANCO PERÚ	13,834	9,696	11,544	35,073	22.4%
BANCO 03	16,199	7,023	6,214	29,436	18.8%
BANCO 04	6,744	4,433	3,516	14,692	9.4%
<b>TOTAL</b>	<b>70,161</b>	<b>45,259</b>	<b>41,258</b>	<b>156,677</b>	

Fuente: SBS (2015a – 2015g, 2016a – 2016l, 2017a – 2017l, 2018a – 2018l y 2019a – 2019g)  
Elaboración propia

### Participación en el segmento Empresa a Julio 2015 (en millones de soles)

BANCOS	Créditos corporativos	Créditos a grandes empresas	Créditos a medianas empresas	Total Segmento Empresa	% PdM
BANCO 01	20,206	12,977	11,585	44,767	36.1%
BANCO PERÚ	12,242	9,067	10,356	31,665	25.5%
BANCO 03	9,142	6,739	5,379	21,260	17.1%
BANCO 04	3,248	3,798	3,751	10,797	8.7%
<b>TOTAL</b>	<b>49,061</b>	<b>38,367</b>	<b>36,663</b>	<b>124,092</b>	

Fuente: SBS (2015a – 2015g, 2016a – 2016l, 2017a – 2017l, 2018a – 2018l y 2019a – 2019g)  
Elaboración propia

### Concentración de mercado por tipo de crédito en julio 2019 (en millones de soles)

Detalle por tipo de crédito	Principales Bancos (4)	Resto Bancos (11)	Total Banca Múltiple (millones)
Créditos corporativos	90.3%	9.7%	70,161
Créditos a grandes empresas	83.1%	16.9%	45,259

Créditos a medianas empresas	88.2%	11.8%	41,258
Créditos a pequeñas empresas	56.8%	43.2%	15,274
Créditos a microempresas	15.2%	84.8%	3,480
Créditos de consumo	76.1%	23.9%	52,699
Créditos hipotecarios para vivienda	90.3%	9.7%	47,268
<b>Total Créditos</b>	<b>83.3%</b>	<b>16.7%</b>	<b>275,398</b>

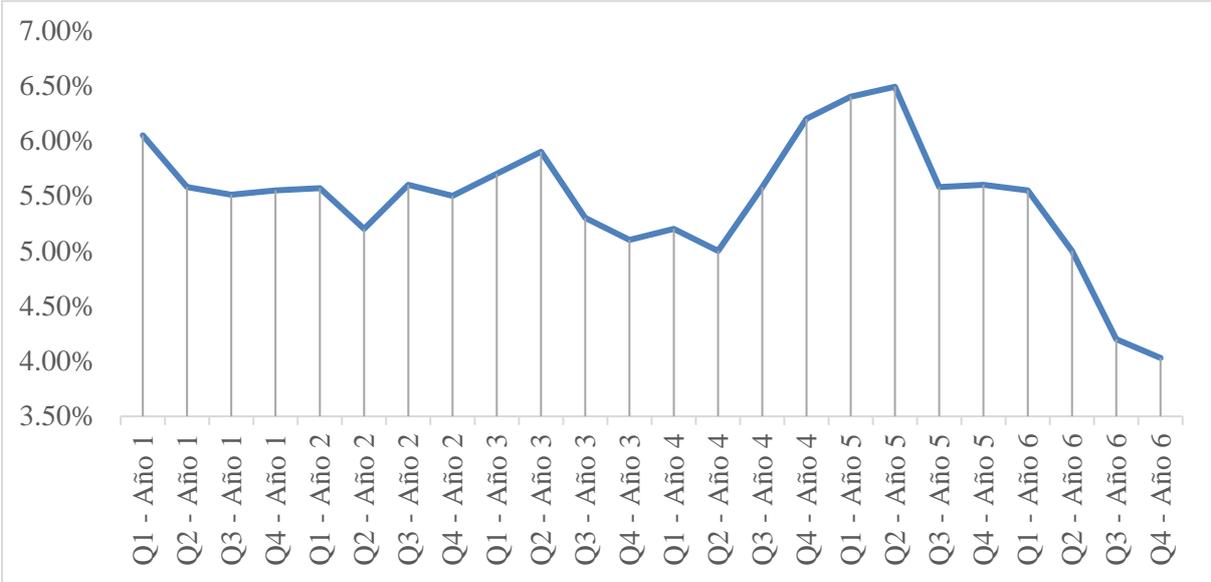
Fuente: SBS (2015a – 2015g, 2016a – 2016l, 2017a – 2017l, 2018a – 2018l y 2019a – 2019g)

Elaboración propia



**Anexo 4. Tasa de interés promedio en créditos corporativos**

**Evolución de la tasa de interés en créditos corporativos**



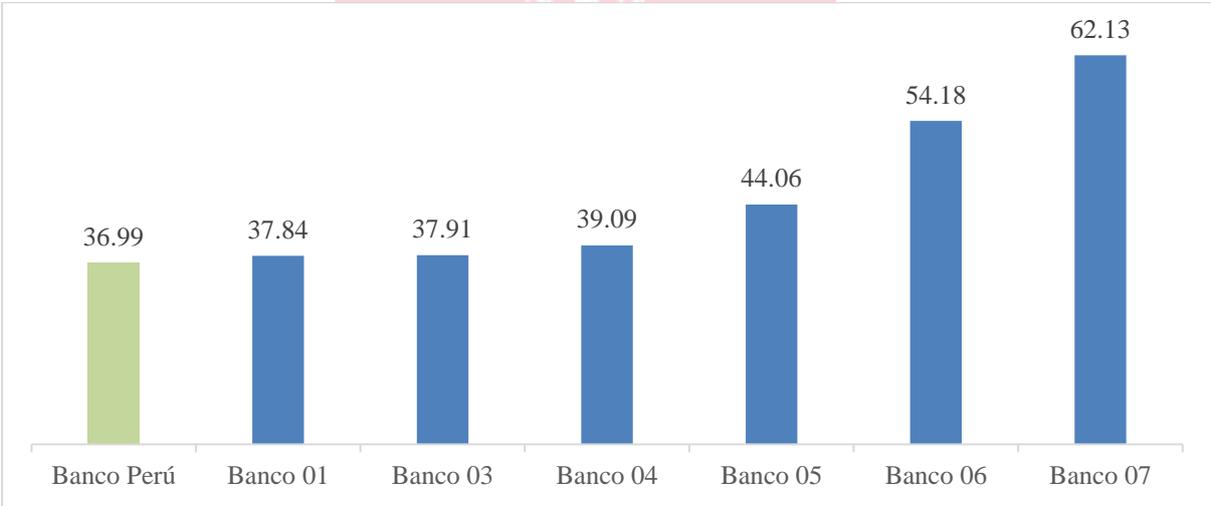
Fuente: ASBANC (2018)



**Anexo 5. Indicador de gestión operativa**

Empresaaactual.com (07 de julio de 2020) comenta que este es un indicador con el cual se representa la productividad de una institución financiera. En el indicador se relacionan los ingresos obtenidos versus los gastos imputados para conseguir dichos ingresos durante un período de tiempo determinado (párr. 2). Según Empresaaactual.com (07 de julio de 2020): “se expresa en porcentaje y es el cociente entre los gastos de explotación y el margen bruto. La entidad bancaria será más eficiente cuanto menor sea el porcentaje resultante. Según ratio de eficiencia = costes de explotación / ingresos” (párr. 3). En ese aspecto, Banco Perú es reconocido por tener el mejor ratio de eficiencia del sector, en julio 2019 este indicador fue de 36.9% versus la competencia.

**Indicador de gestión operativa por cada banco (%)**



Fuente: SBS (2019a - 2019g)  
Elaboración propia

## Anexo 6. Número de agencias por banco

### Número de agencias por banco

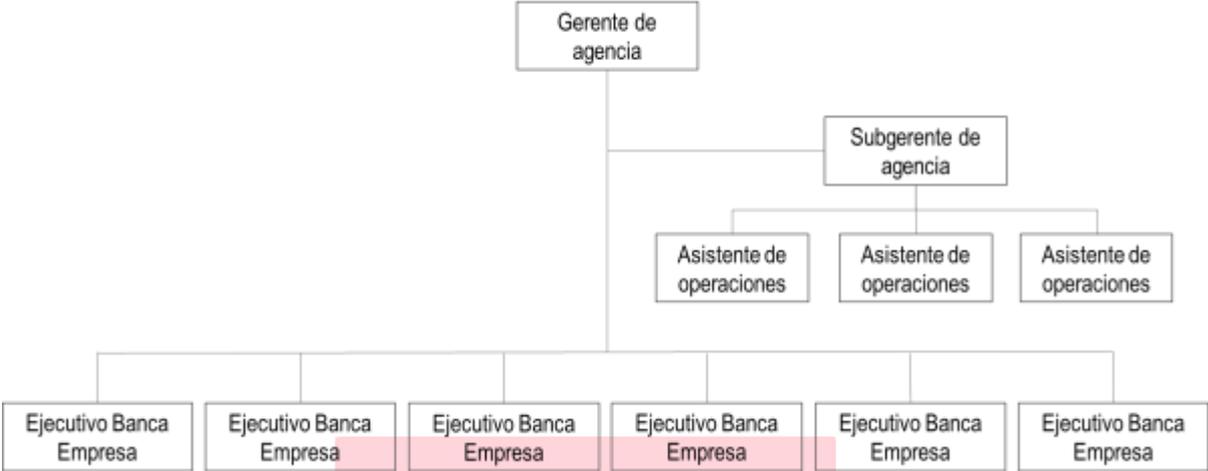
Bancos	N° sucursales	%
Banco 01	386	20.0%
<b>Banco Perú</b>	<b>340</b>	<b>17.1%</b>
Banco 03	320	16.6%
Banco 04	263	13.6%
Banco 05	219	11.4%
Banco 06	139	7.2%
Banco 07	74	3.8%
Banco 08	68	3.5%
Banco 09	65	3.4%
Banco 10	32	1.7%
Banco 11	17	0.9%
Banco 12	13	0.7%
Banco 13	1	0.1%
Banco 14	1	0.1%
Banco 15	1	0.1%
<b>Total Banca</b>	<b>1,928</b>	

Fuente: Banco Perú (2019)<sup>11</sup>

<sup>11</sup> Nota: por confidencialidad de los datos de la empresa se han cambiado los nombres y datos de los documentos originales.

**Anexo 7. Organigrama de una agencia**

**Organigrama del banco**

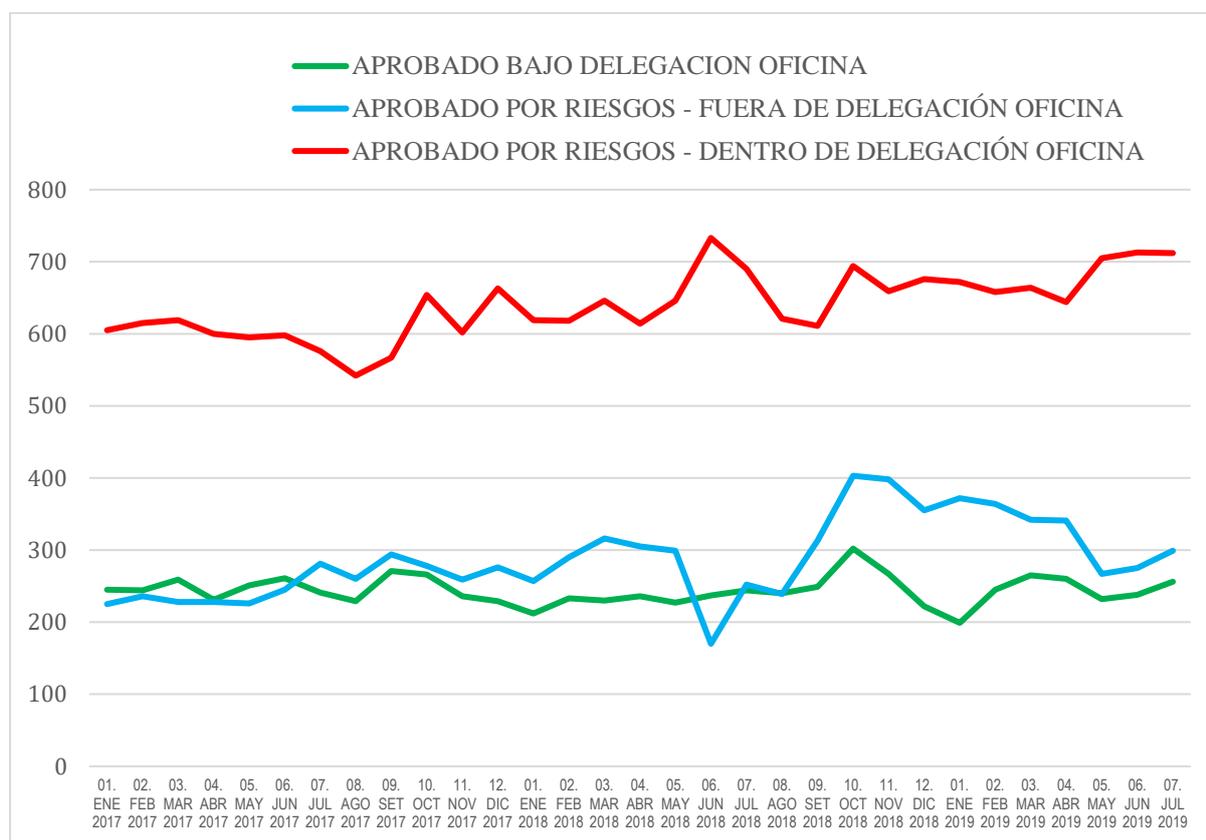


Fuente: elaboración propia



## Anexo 8. Admisión de créditos

### Volumen de operaciones enero 2017 – julio 2019 según responsable de evaluación



Fuente: Banco Perú<sup>12</sup> (2019)

### Porcentaje de aprobación bajo Delegación o Riesgos

AÑO	Aprobado bajo Delegación	Aprobado por Riesgos (fuera de delegación de la agencia)	Aprobado por Riesgos pero que pudo ser aprobado bajo Delegación
2017	22.4%	22.9%	54.7%
2018	20.2%	25.1%	54.6%
A Julio 2019	19.4%	25.9%	54.7%

Fuente: Banco Perú (2019)

<sup>12</sup> Nota: por confidencialidad de los datos de la empresa se han cambiado los nombres y datos de los documentos originales.

## Volumen de aprobación bajo Delegación o Riesgos por semestre

Semestre - Año	Aprobado bajo Delegación	Aprobado por Riesgos (fuera de delegación de la agencia)	Aprobado por Riesgos pero que pudo ser aprobado bajo Delegación	Total Aprobado
Ene - Jun 2017	1,491	1,388	3,632	6,511
Jul - Dic 2017	1,472	1,648	3,604	6,724
Ene - Jun 2018	1,375	1,637	3,876	6,888
Jul - Dic 2018	1,524	1,960	3,951	7,435
Ene - Jun 2019	1,439	1,961	4,056	7,456
<b>Total</b>	<b>7,301</b>	<b>8,594</b>	<b>19,119</b>	<b>35,014</b>
<b>%</b>	<b>20.9%</b>	<b>24.5%</b>	<b>54.6%</b>	

Fuente: Banco Perú (2019)

## Promedio de importes en las operaciones aprobadas bajo Delegación o Riesgos por semestre

Semestre - Año	Aprobado bajo Delegación	Aprobado por Riesgos (fuera de delegación de la agencia)	Aprobado por Riesgos pero que pudo ser aprobado bajo Delegación
Ene - Jun 2017	2,464,118	11,344,817	1,932,843
Jul - Dic 2017	2,297,541	13,846,316	2,081,651
Ene - Jun 2018	1,929,011	14,875,919	2,024,760
Jul - Dic 2018	2,370,199	14,575,634	1,938,975
Ene - Jun 2019	1,927,538	18,112,444	2,069,816

Fuente: Banco Perú<sup>13</sup> (2019)

<sup>13</sup> Nota: por confidencialidad de los datos de la empresa se han cambiado los nombres y datos de los documentos originales.

## Anexo 9. Descripción del proceso de admisión de créditos

### Proceso de admisión de créditos

Proceso	Responsable	Descripción
Elaboración de propuesta financiera	Ejecutivo Banca Empresa	Elaboración de un informe con todo el detalle de la situación financiera del cliente, contrastada en visitas previas donde se evaluaron sus necesidades de financiamiento, cobertura de garantías, pertenencia a grupos económicos, etc.
Evaluación crediticia del cliente	Gerente de agencia o Riesgos	Analizar propuesta, evaluar situación del cliente, actividad económica, deuda en el sistema financiero, análisis del riesgo de crédito y su posible cobertura con garantías, fiadores o garantes. Además, se estima capacidad de pago.
Dictamen	Gerente de agencia o Riesgos	Decisión Aprobar o Rechazar, incluir condiciones o restricciones
Validación y Formalización	Subgerente de agencia	Formaliza operaciones en el sistema, toma de firmas en contratos y procede con la habilitación de estas para que el cliente pueda operar por agencia o la plataforma online.

Fuente: elaboración propia

## Capítulo 2. Teaching note

### 2.1. Sinopsis

El segmento de clientes empresa de Banco Perú<sup>14</sup> viene mostrando una caída progresiva en la participación de mercado de 3.1 p.p. desde julio 2015 a la fecha. Como consecuencia, en enero 2019 se decide separar la dirección comercial de Banca Empresa y Corporativa (BEC) y Banca Minorista, ambas dirigidas hasta ese momento por Javier Costa. Con este cambio, Javier Costa se quedó a cargo solo de BEC para darle mayor enfoque al departamento y recuperar el terreno cedido a la agresiva competencia.

Javier inició su gestión escuchando de cerca a la red comercial a través de los comités mensuales y visitando las 22 agencias BEC distribuidas a nivel nacional. Gracias a ello pudo evaluar el desempeño comercial e identificar los inconvenientes que daban ventaja a la competencia.

En dicha evaluación Javier pudo observar que las quejas del área comercial eran recurrentes con respecto a los excesivos tiempos que tomaban las operaciones de crédito cada vez que se derivaban a la unidad de Admisión de Riesgos. La razón principal de esta percepción era que este último departamento realizaba un análisis excesivamente riguroso.

Otro hallazgo importante es que, si bien la evaluación crediticia podía derivarse al área de Riesgos, los gerentes de agencia también tenían la facultad para la admisión de créditos; sin embargo, en los últimos años, cada vez se ejercía menos esta facultad.

Por otro lado, los extensos tiempos de demora en la admisión de créditos causaban que los clientes busquen otras alternativas en la competencia. Ante ello, y para retenerlos, los ejecutivos optaban por ofrecer una mejora en la tasa de interés, lo que también venía impactando en el margen de ganancia del área.

Al conocer a profundidad todos estos detalles, Javier identificó ajustes importantes por hacer, sobre todo porque el proceso de admisión de créditos era pieza fundamental para ganar ventaja en el mercado. Sin embargo, no estaba en el ámbito de él la solución. Ante ello, trasladó su preocupación a los responsables de Business Process y Admisión de Riesgos para incitarlos a desplegar acciones inmediatas para profundizar el análisis y presentar planes de acción

---

<sup>14</sup> Nota: por confidencialidad de los datos de la empresa se han cambiado los nombres y datos de los documentos originales.

dirigidos a encontrar soluciones. Dichas acciones de mejora serían presentadas en el comité Pulse BEC del mes siguiente.

## 2.2. Objetivos de aprendizaje

- Entender la situación actual del sistema financiero peruano y la rivalidad en el segmento empresa.
- Cómo fortalecer la ventaja competitiva de un banco.

### 2.2.1. Objetivos específicos

- Conocer la estrategia del Banco Perú.
- Evaluar si la propuesta de valor del Banco Perú está adecuadamente soportada por su estrategia operativa.
- Evaluar si el Banco Perú tiene una diferencial superior a sus competidores y si es lo suficientemente flexible para adaptarse a la transformación del mercado.
- Conocer el *customer journey* en el proceso de evaluación y aprobación de créditos.
- Análisis de los problemas actuales de la gestión de créditos directos del Banco Perú y los planes de acción.

## 2.3. Preguntas que ayudan a la discusión del caso

### 2.3.1. El Sector

#### 2.3.1.1. ¿Qué es una entidad financiera?

Según [RebajaTusCuentas.com](http://RebajaTusCuentas.com) (s.f.), las entidades financieras son instituciones que realizan operaciones de captación de capital público para emplearlo en operaciones activas o de otorgamiento de créditos a terceros; dentro de ellas están: los bancos, cajas municipales de ahorro y crédito, cajas rurales, empresas financieras y, por último, las entidades de desarrollo a la pequeña y microempresa (EDPYME). Es importante tener en cuenta estas definiciones para tener conocimiento de las diversas opciones y productos financieros que presenta el sector en el Perú (párr. 1-9).

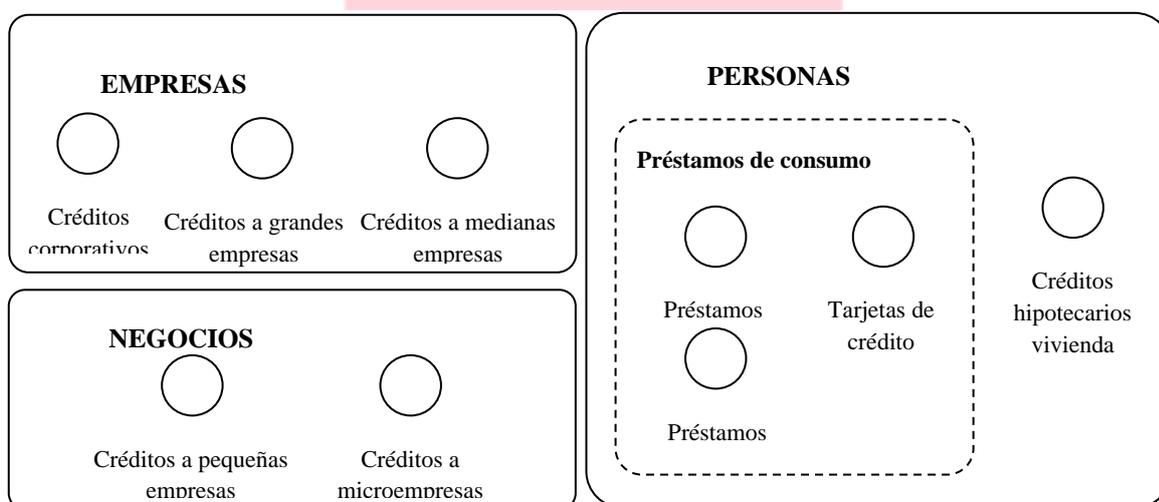
### 2.3.1.2. ¿Cómo es el sistema financiero peruano?

El 89.1% del sistema financiero se concentra en 15 entidades financieras que conforman la Banca Múltiple. Aquí se encuentra el Banco Perú, el segundo banco con mayor participación en el producto de créditos directos.

### 2.3.1.3. ¿Qué tipos de créditos directos se otorgan en el sistema financiero?

Según la SBS (2009), “los créditos directos representan los financiamientos que, bajo cualquier modalidad, las empresas del sistema financiero otorgan a sus clientes, originando a cargo de éstos la obligación de entregar un monto de dinero determinado” (p. 3). Estos productos se clasifican de la siguiente forma:

**Figura 4. Clasificación de productos crediticios**



Fuente: SBS (2009)

### 2.3.1.4. ¿Cómo se clasifican los clientes en el sector financiero peruano?

Según la SBS (2009), en el sistema financiero peruano los clientes empresa se clasifican por su nivel de ventas: microempresas, pequeña, mediana y grandes empresas y, por último, corporativo (p. 5-7); según se detalla en la Tabla N° 02 del caso. Adicional a ello, cada tipo de cliente se agrupan por segmentos Empresa, Minorista y Retail. Para efectos de este caso, nos centraremos en el segmento Empresa, donde el Banco Perú concentra el 63% de su cartera y en el que existe mayor competencia.

### 2.3.1.5. ¿Cuál es la situación del sector financiero peruano?

Al saber que el sector financiero peruano se encuentra altamente concentrado en cuatro bancos, que cuentan con una participación de mercado del 83.3% en la cartera total de créditos directos, se puede deducir, según la Tabla N° 04 del presente documento, que los créditos corporativos y a grandes y medianas empresas tienen la mayor participación con respecto a este producto. Sin embargo, la situación cambia significativamente cuando se trata de pequeñas y microempresas, debido a que en este segmento también participan otras entidades financieras como las cajas municipales y rurales; mientras que en los préstamos de consumo e hipotecarios nuevamente son los principales bancos quienes manejan mayor proporción de esta cartera.

**Tabla 4. Detalle por tipo de créditos**

Detalle por tipo de crédito	Principales Bancos (4)	Resto Bancos (11)	Total Banca Múltiple (millones)
Créditos corporativos	90.3%	9.7%	70,161
Créditos a grandes empresas	83.1%	16.9%	45,259
Créditos a medianas empresas	88.2%	11.8%	41,258
Créditos a pequeñas empresas	56.8%	43.2%	15,274
Créditos a microempresas	15.2%	84.8%	3,480
Créditos de consumo	76.1%	23.9%	52,699
Créditos hipotecarios para vivienda	90.3%	9.7%	47,268
<b>Total Créditos</b>	<b>83.3%</b>	<b>16.7%</b>	<b>275,398</b>

Fuente: SBS (2015a – 2015g, 2016a – 2016l, 2017a – 2017l, 2018a – 2018l y 2019a – 2019g)

Elaboración propia

Es importante tener en cuenta que, a pesar de la concentración, el grado de competencia en el sistema financiero peruano es elevado. Unido a ello, la mayoría de los clientes son multibanco y tienen la posibilidad de comparar y elegir por conveniencia en diferentes entidades. Este comportamiento se ve reflejado en el descenso progresivo de las tasas de interés de la mayoría de los tipos de crédito durante los últimos cinco años (ver Anexo N.º 04). Con base en ello se identifica que los usuarios prefieren tasas más bajas, con lo cual la rivalidad se hace más compleja.

### 2.3.1.6. ¿Cuál es el comportamiento del sector financiero peruano?

Entre julio del 2015 y el mismo mes del 2019, el mercado creció 29.6% (de 212 448 a 275 398 millones de soles). Los principales créditos que crecieron fueron los relacionados a clientes corporativos, consumo e hipotecario con un 43%, 43.7% y 34.9%, respectivamente. Dichos resultados, confirman la razón por la cual el Banco Perú desea poner mayor énfasis en este segmento.

**Tabla 5. Crecimiento por tipo de créditos**

<b>TIPO DE CRÉDITO (en millones)</b>	<b>Jul-15</b>	<b>Jul-19</b>	<b>% Crecimiento</b>
Créditos corporativos	49,061	70,161	43.0%
Créditos a grandes empresas	38,367	45,259	18.0%
Créditos a medianas empresas	36,663	41,258	12.5%
Créditos a pequeñas empresas	13,679	15,274	11.7%
Créditos a microempresas	2,972	3,480	17.1%
Créditos de consumo	36,669	52,699	43.7%
Créditos hipotecarios para vivienda	35,037	47,268	34.9%
<b>TOTAL CRÉDITOS</b>	<b>212,448</b>	<b>275,398</b>	<b>29.6%</b>

Fuente: SBS (2015a – 2015g, 2016a – 2016l, 2017a – 2017l, 2018a – 2018l y 2019a – 2019g)  
Elaboración propia

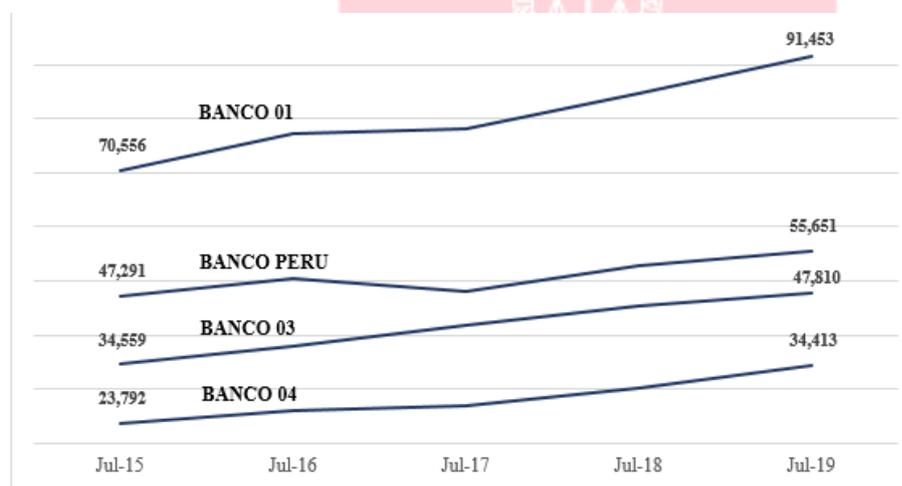
En el mismo periodo, analizando el crecimiento de créditos directos para empresas, se encuentra que este segmento creció de S/ 124.091.000 a S/ 156.678.000 (26.3%) y el Minorista de S/ 16.651.000 a S/ 18.754.000 (12.6%). A continuación, se muestra la distribución de este crecimiento para los cuatro líderes, donde Banco Perú es el que menos se benefició. Esto puede deberse a las diversas problemáticas que se explicarán más adelante.

**Tabla 6. Crecimiento de créditos para empresas según cada banco**

BANCOS	Jul-15	Jul-19	% Crecimiento	PdM Jul 2019
Banco 01	70,556	91,453	29.6%	33.2%
<b>Banco PERU</b>	<b>47,291</b>	<b>55,651</b>	<b>17.7%</b>	<b>20.2%</b>
Banco 03	34,559	47,810	38.3%	17.4%
Banco 04	23,792	34,413	44.6%	12.5%
Resto Bancos (11)	36,250	46,070	27.1%	
<b>Total Créditos</b>	<b>212,448</b>	<b>275,398</b>	<b>29.6%</b>	

Fuente: SBS (2015a – 2015g, 2016a – 2016l, 2017a – 2017l, 2018a – 2018l y 2019a – 2019g)  
Elaboración propia

**Figura 5. Distribución de créditos directos julio 2015 a julio 2019**



Fuente: SBS (2015a – 2015g, 2016a – 2016l, 2017a – 2017l, 2018a – 2018l y 2019a – 2019g)  
Elaboración propia

### 2.3.1.7. ¿Cómo se compite en el sector financiero peruano?

Además de la tasa de interés, se compite por servicio, donde se destacan los siguientes aspectos:

- Cobertura a nivel nacional
- Canales de venta que ponen al alcance del cliente:
  - Red de agencias.
  - Banca por internet.

- Banca por Teléfono.
- Banca Móvil.
- Red de cajeros automáticos.
- Red de agentes express.
- Especialización para asesoramiento a la medida

Respecto a los productos, todos los bancos ofrecen lo mismo, pero se diferencian por los canales empleados para su comercialización, la especialización en el tipo de cliente o producto y los tiempos de atención.

### **2.3.1.8. ¿Cuál es la situación actual del segmento Empresa?**

El segmento Empresa representa el 57% de los créditos directos (ver Anexo N.º 03), motivo por el cual los bancos ponen énfasis en éste, lo que desencadena una alta rivalidad.

Adicional a ello, en el Anexo N.º 03 del caso, se presentan dos cuadros con respecto a la participación de mercado del Banco Perú en el segmento empresa durante el 2015 y 2019, donde se aprecia una reducción en dicha participación en 3.1 pp.

### **2.3.1.9. ¿Qué es el ratio de eficiencia operativa?**

Según EmpresaActual.com (7 de julio de 2020), “El ratio de eficiencia es el indicador del mercado para calcular la productividad de las instituciones financieras, el cual relaciona los ingresos obtenidos con los gastos necesarios para conseguirlos, en un periodo de tiempo determinado.” (párr. 2).

En ese aspecto, Banco Perú es reconocido por tener la mejor métrica del sector, obteniendo de esta manera el primero puesto con 36.99% (ver Anexo N.º 05).

### **2.3.1.10. ¿Cómo operan los bancos del sector financiero peruano?**

Para la aprobación de créditos, los principales bancos operan de forma centralizada a través de pools de atención especializados. Para ello emplean workflows<sup>15</sup> desde donde tienen la trazabilidad de sus operaciones y monitorean sus tiempos de atención. Además, cuentan con

---

<sup>15</sup> Workflows: herramienta informática en la cual se registran las operaciones y permiten hacer seguimiento a estas.

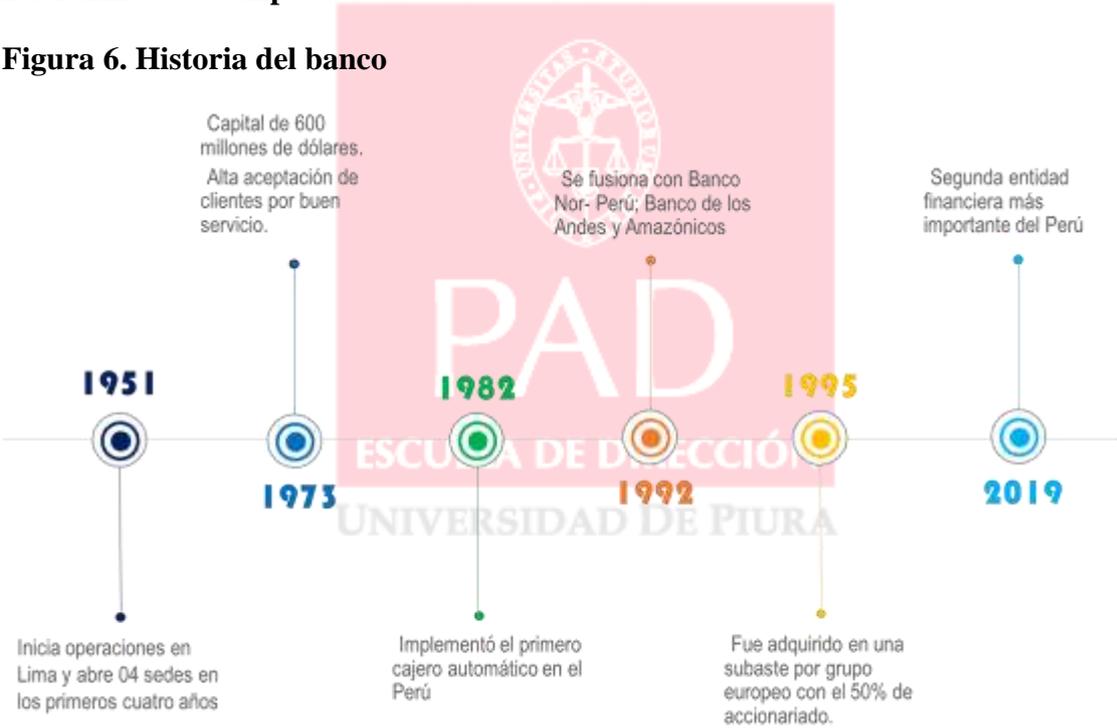
Acuerdos de Nivel de Servicio (ANS), con los cuales pueden indicarle al cliente una fecha estimada en la que su solicitud será atendida.

En el caso del Banco Perú, gran parte de las operaciones de créditos se atienden de manera descentralizada gracias a la Carta de Delegación, documento que se otorga a los gerentes de agencia para la admisión de créditos y la autonomía del subgerente para su respectiva ejecución, salvo algunas operaciones de mayor complejidad y sofisticación que deben ser analizadas de manera centralizada.

## 2.4. Banco Perú

### 2.4.1. Línea de tiempo de la historia del Banco Perú

Figura 6. Historia del banco



Fuente: Banco Perú<sup>16</sup> (2019)

### 2.4.2. ¿Cuál es la propuesta de valor del Banco Perú para el segmento Empresa?

El modelo de negocio del banco se enfoca 100% en el cliente fortaleciendo de esta manera varios factores, como la relación y la confianza que transmite.

- Confianza.

<sup>16</sup> Nota: por confidencialidad de los datos de la empresa se han cambiado los nombres y datos de los documentos originales.

- Agilidad operativa.
- Asesoría especializada.
- Exclusividad.
- Experiencia de servicio.
- Cobertura.
- Solidez.
- Canales digitales sofisticados.

#### **2.4.3. ¿Cuál es la estrategia comercial del Banco Perú?**

- Segmentación de clientes que facilita el entendimiento de sus necesidades.
- Canales diferenciados según segmento de cliente, reforzando el asesoramiento personalizado.
- Fuerza de venta especializada para la atención según el segmento del cliente.
- Autonomía al personal del canal de agencia para una atención más rápida.
- Cobertura a nivel nacional.
- Digitalización de sus procesos y servicios.
- Énfasis en el talento humano, ya que son los ejecutivos los que deben transmitir empatía y seguridad al cliente. Por este motivo, el banco tiene diversos programas que apoyan el desarrollo profesional y personal de su equipo.

#### **2.4.4. ¿Cómo está organizado el Banco Perú?**

Las operaciones están alineadas al tipo de cliente, lo que se refleja en su organización y los clasifican en las siguientes bancas:

- Banca Minorista: representa el 37% de las colocaciones anuales, en ella se encuentran las pequeñas y microempresas.
- Banca Empresa y Corporativa: clientes de corporaciones, instituciones, grandes y medianas empresas. Estas representan el 63% de las colocaciones anuales. Adicional a ello, cuentan con canales de atención presenciales y digitales, a fin de poder tener una interacción y servicio más personalizado y accesible.

#### 2.4.5. ¿Cómo se distribuyen los clientes en Banco Perú?

La cartera de Banco Perú se distribuye en el 57% para clientes Empresas (ver Anexo N.º 03), es decir corporativos, grandes y medianas empresas, que constituyen la Banca Empresa y Corporativa bajo la dirección de Javier Costa. El resto de usuarios, como la pequeña y microempresa, consumo e hipotecario conforman la Banca Minorista, como se muestra en la siguiente tabla:

**Tabla 7. Conformación de bancas**

<b>Tipo crédito</b>	<b>Tipo Cliente</b>	<b>Tipo Banca</b>
Créditos corporativos Créditos a grandes empresas Créditos a medianas empresas	<b>Empresa</b>	<b>Banca Empresa y Corporativa (BEC)</b>
Créditos a pequeñas empresas Créditos a microempresas Créditos de consumo Créditos hipotecarios para vivienda	<b>Minorista</b>	<b>Banca Minorista</b>

Fuente: elaboración propia

#### 2.4.6. ¿Cómo segmenta el Banco Perú a sus clientes BEC?

Banco Perú segmenta a sus clientes BEC por el volumen de facturación anual y otros criterios, tales como nivel de endeudamiento, pertenencia a un grupo económico, complejidad de los servicios bancarios que el cliente requiere, entre otros. Esta clasificación se muestra en la Tabla N.º 03 del caso.

Cabe mencionar que, de esta clasificación, el segmento Top es el que más margen aporta, teniendo como principales clientes a los rubros de: Comercio, Construcción y Transporte y es considerado el segmento más competitivo del mercado. En general, la mayoría de los clientes de esta categoría son multibanco y consumen productos más sofisticados como Comercio Exterior, Leasing y Factoring, entre otros.

#### **2.4.7. ¿Cuál es la participación de mercado del Banco?**

El Banco Perú se ha posicionado por años en el segundo lugar; sin embargo, entre los años 2015 y 2019 ha sufrido una caída de 3.1 p.p., situándose en julio 2019 con una participación de 22.4% (ver Anexo N.º 01). Por otro lado, el Banco 01 sigue siendo líder en el mercado y Banco 03 viene ganando cuota y mejorando su participación con el uso de campañas agresivas en las que ofrece tasas bajas atractivas a los clientes, convirtiéndose de esta manera la principal competencia.

#### **2.4.8. ¿Qué canales tiene el Banco Perú para la Banca Empresa y Corporativa?**

Esta Banca opera a través de dos canales:

- Red de Agencias, canal presencial.
- Plataforma Perú Cash Net, canal online y de autoservicio.

##### **2.4.8.1. ¿Cómo funciona el canal Red de Agencias en el segmento Empresa?**

- Es el canal principal y está conformado por 22 sucursales distribuidas a nivel nacional.
- Esta red se caracteriza por ser especialista en la atención de clientes empresas.
- Está dirigida por tres gerentes regionales y Javier Costa (ver Anexo N.º 07).

##### **2.4.8.1.1. Agencia BEC:**

- Cuenta con un staff de ejecutivos especialistas en la asesoría a clientes empresas. Aproximadamente cada agencia cuenta con seis a siete ejecutivos.
- El Gerente de agencia tiene a cargo la gestión comercial del staff de ejecutivos y es responsable de los resultados que se logren. Para dar celeridad en la colocación de créditos cuenta con una Carta de Delegación, otorgada por el área de Riesgos, mediante la cual se le faculta para aprobar directamente los créditos solicitados por sus clientes, bajo ciertas condiciones.
- La agencia funciona como un pequeño centro de operaciones, cuyo responsable es el Subgerente, quien ejecuta operaciones de alta recurrencia y que conllevan una menor complejidad y criticidad. Otras solicitudes y requerimientos más complejos son atendidos centralizadamente por distintas unidades del banco, como por ejemplo Comercio Exterior, Leasing, Legal, Riesgos, Operaciones, etc.

- El puesto del Subgerente es clave al interno de cada agencia, ya que además de las tareas operativas tiene una función de control administrativo y comercial, supervisa el adecuado uso de la delegación otorgada al Gerente antes de ejecutar las operaciones.

#### **2.4.8.1.2. Ejecutivos BEC:**

- Todos tienen nivel de formación superior y amplia experiencia en el sector financiero.
- Brindan asesoramiento financiero personalizado según las necesidades de financiamiento de su cartera de clientes.
- Existen tres tipos de ejecutivos que se asignan según la segmentación BEC.
- Tienen constante comunicación con los clientes, ya que se enfocan en construir relaciones a largo plazo.

#### **2.4.8.2. ¿Cómo funciona la plataforma Perú Cash Net?**

- Perú Cash Net es la primera aplicación móvil en el mercado peruano para el segmento de Banca Empresa y Corporativo.
- También disponible en web permite gestionar la tesorería de una empresa de manera ágil y sencilla.
- El objetivo del aplicativo Perú Cash Net es ofrecer al cliente soluciones financieras rápidas, simples y seguras.
- Además, permite liberar tareas operacionales a los ejecutivos de agencias.

#### **2.4.9. ¿Cuál es la ventaja competitiva de Banco Perú en el segmento Empresa?**

El Banco Perú posee una ventaja diferencial respecto a sus principales competidores:

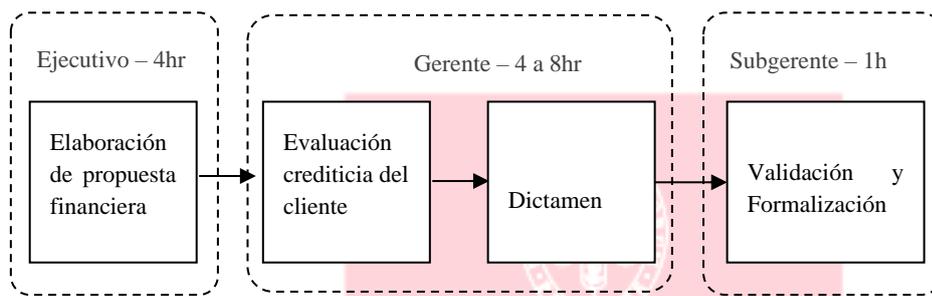
- Opera de manera descentralizada a través de su red de agencias, lo que le otorga mayor velocidad de respuesta en la atención de solicitudes y requerimientos de sus clientes, mientras que otros bancos derivan todas sus operaciones a pools centralizados.
- Sus gerentes de agencias poseen un nivel de delegación para la admisión de créditos, lo que les otorga mayor autonomía, empoderamiento y rapidez al cerrar una operación con un cliente; es decir, si está dentro de sus facultades, un crédito puede ser aprobado, formalizado y desembolsado en el mismo día. Otros bancos manejan sus procesos de admisión de manera centralizada, lo cual hace que el tiempo de aprobación de créditos se dilate.

- Tiene una red de 22 agencias especializadas y exclusivas para atender este tipo de segmento; mientras que otros bancos atienden a estos clientes en las mismas agencias junto al segmento Retail y Minorista.

#### 2.4.10. ¿Cómo es el proceso de admisión de créditos?

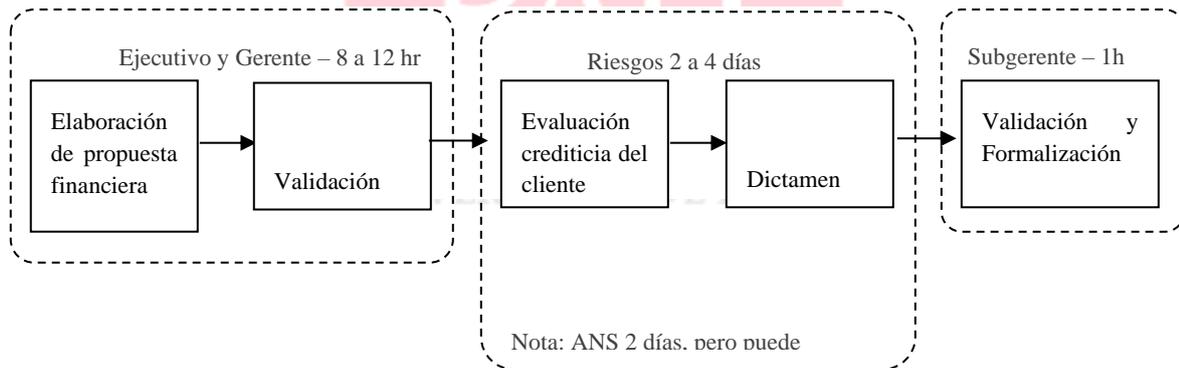
Se tienen dos procesos según el nivel de aprobación. El primero es por parte del gerente de agencia, haciendo uso de la Carta de Delegación asignada; y el segundo es por aprobación del área de Riesgos.

**Figura 7. Admisión de Créditos bajo Delegación de Gerente de Agencia (TN)**



Fuente: elaboración propia

**Figura 8. Admisión de Créditos por el Área de Riesgos (TN)**



Fuente: elaboración propia

#### 2.4.11. ¿Cómo funciona la aprobación de créditos?

- Los procesos de admisión de créditos son responsabilidad del área de Riesgos, pero para dar velocidad a BEC se delega parte de esta responsabilidad a los gerentes de agencia a través de un instrumento llamado Carta de Delegación, que tiene vigencia de un año.
- Dicha carta la emite el área de Riesgos a cada gerente. Los criterios que se contemplan para ello se basan en la experiencia del mencionado líder, tipo de categoría de la agencia, clasificación de los clientes, sus actividades económicas, volúmenes de créditos, así como

los umbrales máximos y mínimos, calidad de cartera, entre otros. Según estos factores se establecen límites de delegación, así como las restricciones para su uso.

- El área de Riesgos hace seguimiento del uso de la delegación a través de sus equipos internos, a fin de medir la calidad de operaciones admitidas por el gerente. Esta medición se presenta mensualmente en los comités de la banca. Terminada la vigencia de la carta, se revisa y evalúa el desempeño del gerente, con el objetivo de calibrar la delegación.

#### **2.4.12. ¿Cómo es el proceso de admisión de créditos del segmento Empresa cuando se deriva al área de Riesgos?**

Todas las operaciones que no calcen en la Carta de Delegación se derivan al área de Riesgos, donde un pool de especialistas analiza cada propuesta financiera y dictamina si se aprueba o no. Este departamento cuenta con un Acuerdo de Nivel de Servicio (ANS) de dos días para emitir un dictamen; sin embargo, este puede variar dependiendo de la complejidad de la operación o la suficiente información de sustento que acompaña la propuesta financiera, llegando a contar con tiempos de respuesta de cinco hasta siete días.

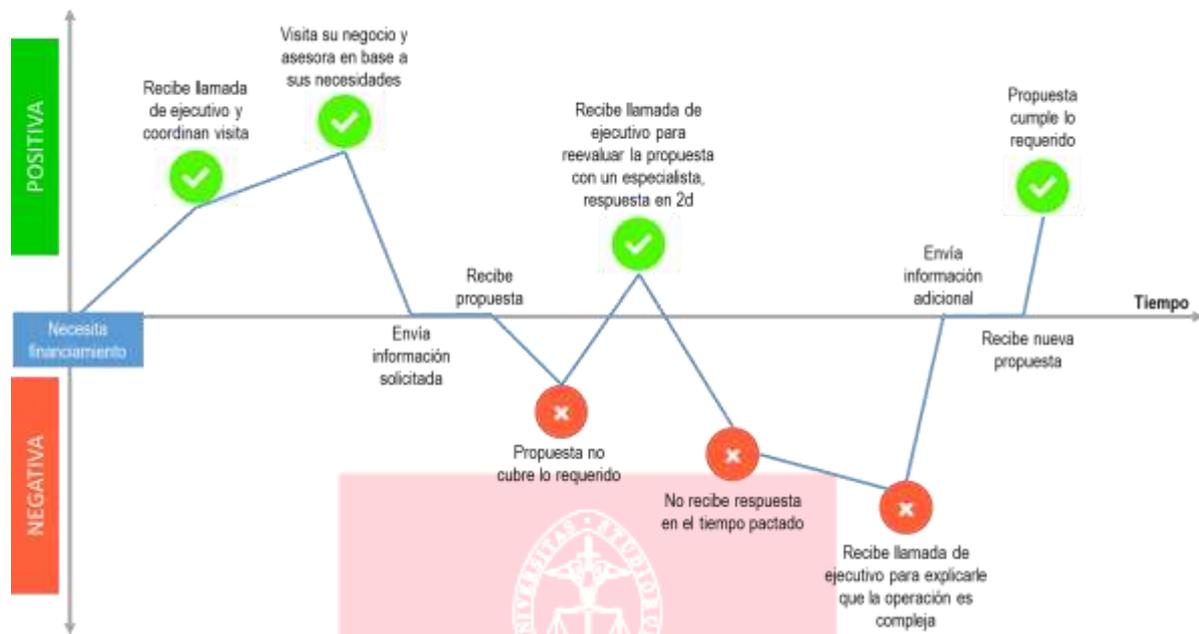
Los especialistas de admisión no examinan los aspectos cualitativos del cliente considerados por los ejecutivos e incluidos en su propuesta, como: el tiempo de relación que mantiene el cliente con el banco, su historia, trayectoria, entre otros.

El tiempo de evaluación es un factor importante para el segmento empresa, ya que, en la mayoría de los casos, el cliente evalúa el mismo producto o similares en diferentes bancos, donde independientemente de las condiciones comerciales que se le presente, el tiempo de respuesta y acceso a dichos créditos en corto plazo son los más valorados por el cliente.

#### **2.4.13. ¿Dónde inicia el *customer journey* del Banco Perú en el segmento Empresa?**

Para el caso de Banco Perú, el *customer journey* se inicia cuando el ejecutivo se contacta con el cliente para atender sus necesidades de financiamiento y ofrecerle algún producto ad hoc alineado a la realidad de su negocio y situación crediticia. A continuación, se muestra el viaje del cliente descrito en una de las entrevistas a un ejecutivo:

**Figura 9. Viaje del cliente del Banco Perú**



Fuente: Banco Perú<sup>17</sup> (2019)

## 2.5. ¿Cuáles son los síntomas de la problemática del caso?

- Bajo uso de la delegación por parte de los gerentes de agencia.
- El 54.6% de las propuestas financieras se trasladan al área de Riesgos para su evaluación, sobrecargando a esta unidad que no tiene capacidad para atender esos volúmenes. Solo en el último semestre tuvieron 4056 operaciones adicionales.
- Elevados reprocesos en la evaluación realizada por el área de Riesgos debido a que no se cuenta con toda la documentación para el correcto análisis de las propuestas financieras, lo cual dilata la respuesta al cliente de dos a cinco días en promedio, y en algunos casos de siete a más.
- Debido a los largos tiempos de respuesta, los ejecutivos tienen que hacer mayores esfuerzos para retener al cliente y sus operaciones de crédito. Solo el 30% se logra recuperar y en otros casos se ofrece menores tasas de interés, sacrificando margen de ganancia, lo que perjudica a la rentabilidad de su agencia.
- Los ejecutivos se enfocan en colocar operaciones grandes, mayores a 850 mil soles, dando poca atención a las operaciones pequeñas o aquellas que están por debajo de los

<sup>17</sup> Nota: por confidencialidad de los datos de la empresa se han cambiado los nombres y datos de los documentos originales.

500 mil soles. Como resultado, de manera mensual, entre 770 y 1078 de estas últimas operaciones no se atienden por la carga de trabajo adicional que representa.

- La Carta de Delegación es imprecisa en los criterios a considerar para la admisión. Las condiciones y restricciones generan confusión, esto conlleva a evitar su uso cuando se tiene mucha duda.
- El área de Riesgos evalúa al gerente de agencia con base en el correcto uso de su delegación y la calidad de operaciones admitidas. Esta evaluación impacta su bono de desempeño anual.
- La Carta de Delegación no recoge la tendencia actual del mercado y del nuevo perfil del cliente: clientes multibanco, cada vez más sobre endeudados, forman parte de grupos económicos, actividades económicas con vulnerabilidad al riesgo cambiario, etc.

## **2.6. ¿Cuál es el problema del presente caso?**

### **2.6.1. Problema 01**

Incorrecto diseño de la Carta de Delegación. El exceso de restricciones y condiciones genera mucha duda y dificulta el entendimiento para su correcto uso. Por tal motivo los gerentes prefieren derivar la evaluación al *pool* de Admisión de Riesgos.

### **2.6.2. Problema 02**

Desactualización de la Carta de Delegación, ya que no es acorde a la tendencia del mercado, ni al nuevo perfil del cliente. Por ello y para evitar errores en la evaluación, los gerentes derivan la operación al *pool* de Admisión de Riesgos, donde además se solicita ampliar la información contenida en la propuesta financiera.

Ambos problemas identificados generan impacto en la propuesta de valor que presenta el Banco Perú en el segmento Empresa, afectando principalmente a las siguientes promesas:

- Agilidad operativa: demoras en la respuesta para la aprobación de créditos. Para tener una ventaja competitiva, lo ideal es que el cliente tenga una respuesta entre uno a dos días después de haber hecho su solicitud; sin embargo, actualmente este plazo puede extenderse hasta en más de una semana.
- Asesoría especializada: cada vez que las operaciones se derivan a Admisión de Riesgos los especialistas solicitan ampliar la información que inicialmente el ejecutivo no le

solicitó al cliente, lo que causa una mala impresión sobre los procesos que la entidad tiene para revisar las solicitudes de crédito.

- Experiencia de servicio: ante la demora en la respuesta a su solicitud, el cliente puede ir a otros bancos a comparar tarifas y rapidez de acceso crediticio. Gracias a ello, obtiene una aprobación en menor plazo que en el Banco Perú.

## 2.7. Alternativas de solución

### 2.7.1. Alternativas al Problema 01

- **Alternativa 1:** Rediseño de la Carta de Delegación: se deberá perfeccionar la carta a través de una herramienta que facilite su uso y comprensión.
- **Alternativa 2:** Incrementar el *pool* de especialistas de Admisión de Riesgos: se deberá dotar de mayor personal a esta unidad para reducir los tiempos de respuesta.
- **Alternativa 3:** se deberá otorgar delegación a los ejecutivos de agencia, a fin de poder dar autonomía para la aceptación de admisión de créditos en operaciones pequeñas, ya que actualmente estas operaciones son rechazadas por carga laboral.
- **Alternativa 4 (Mix alternativas 1 y 3):** Se deberá rediseñar la Carta de Delegación y otorgar delegación a los ejecutivos de agencia para operaciones pequeñas.

#### 2.7.1.1. Elección de alternativa al problema 01

Se escoge la alternativa “4”, por lo siguientes motivos:

- Celeridad en la toma de decisiones para la admisión de créditos al rediseñar la Carta de Delegación, ya que facilitará su uso y entendimiento impulsando de esta manera la autonomía de los gerentes de oficina.
- Tendrá un impacto inmediato en la capacidad de respuesta para la aprobación de créditos:
  - Para las aprobaciones bajo delegación el tiempo de respuesta sería entre uno y dos días como máximo.
  - Para las aprobaciones en el ámbito del área de Riesgos se mantendría el ANS de dos días, ya que, al reducir la carga operativa del *pool* de especialistas, estos pondrán enfocarse en la evaluación de solicitudes de mayor complejidad.

- A consecuencia de los dos puntos anteriores, se espera un incremento de 946 millones de soles ( $a \times b \times c$ ) en las colocaciones mensuales de la banca. Todo ello, con base en los datos obtenidos en el caso:

- a. Promedio de operaciones de crédito que se delegan al área de Riesgos por duda y/o temor al error: dos millones de soles.

- b. Volumen mensual de operaciones que se derivan al área de Riesgos: 676.

En el último semestre del 2019, se derivaron 4056 operaciones, lo que resulta en 676 operaciones cada mes.

- c. Porcentaje de operaciones que se pierden por demoras en la respuesta de la solicitud: 70%.

- También se espera un incremento extra en las colocaciones mensuales por 462 millones de soles ( $a \times b \times c \times d$ ), resultado que se explicaría luego de extender la delegación a los ejecutivos para la admisión de operaciones pequeñas, solicitudes que antes se rechazaban por carga laboral.

- a. Importe promedio de operaciones de crédito pequeñas: S/. 500 mil.

- b. Número de ejecutivos por agencia: 7.

- c. Número de agencias en la banca: 22.

- d. Aproximado de operaciones que se rechazan en el mes: 6.

- Producto del incremento en las colocaciones mensuales se podrá esperar una recuperación inmediata de la participación de mercado en 0.90% ( $a / b$ ).

- a. Incremento de colocaciones en Banca Empresa: S/. 1.408 millones.

- b. Total del mercado de créditos directos del segmento Empresa: S/. 156.677 millones a julio 2019 (Anexo N° 03).

- La ejecución de esta alternativa es de corto plazo y su inversión es mínima.

**Tabla 8. Alternativas al problema 01**

Alternativas	Nivel de servicio al cliente	Tiempo de respuesta	Confianza de gerentes	Inversión	Viabilidad	Sostenible
1	+++	+++	+++	+	++	+++
2	=	++	=	+++	+	++
3	+++	++++	+++	-	+	+++
4	++++	++++	+++	+	++	+++

Fuente: elaboración propia

### 2.7.2. Alternativas al Problema 02:

- **Alternativa 1:** Actualizar la Carta de Delegación al nuevo perfil de cliente empresa: se deberá evaluar los estándares internos de Banco Perú, calibrar los indicadores crediticios para la admisión de clientes más acorde a la tendencia del mercado, además de incluir en la evaluación aspectos cualitativos y no solo cuantitativos.
- **Alternativa 2:** No actualizar la Carta de Delegación, pero se deberá incluir una variable cualitativa en la evaluación de clientes.
- **Alternativa 3:** No hacer cambios en la Carta de Delegación.

#### 2.7.2.1. Elección de alternativa al problema 02

Se escoge la alternativa “1” por lo siguientes motivos:

- Mejora la comprensión sobre el comportamiento y tendencia de la industria, además de permitir identificar posibles oportunidades y riesgos.
- Valorar aspectos cualitativos en la evaluación crediticia, pues fortalece la relación entre el Banco y sus clientes.
- Se espera un incremento en las colocaciones mensuales en 483 millones de soles (a x b x c), debido a un incremento en las aprobaciones hechas por parte del área de Riesgos, ya que actualmente muchos clientes no son admitidos al no calzar en el perfil crediticio del banco.
  - a. Importe promedio de operaciones de crédito que son denegadas por el área de Riesgos: 7 millones de soles.
  - b. Volumen mensual de operaciones que son denegadas: 138 operaciones o el 10% del total evaluado.

- Total operaciones aprobadas en el último semestre 2019: 7456
  - Total operaciones aprobadas en el mes: 1243, que representa el 90% del total evaluado ya que el 10% es denegado.
  - Total operaciones evaluadas en el mes: 1381.
  - Total operaciones denegadas: 38 o 10% del total evaluado.
- c. Considerando que la actualización de la Carta de Delegación permitiría admitir a la mitad del total denegado (50%).
- Producto del incremento en las colocaciones, descrito en el punto anterior, se podrá esperar una recuperación en la participación de mercado de 0.30% (a / b):
    - a. Incremento de colocaciones en Banca Empresa: 483 millones de soles.
    - b. Total mercado de créditos directos del segmento Empresa: S/ 156.677 millones a julio 2019 (Anexo N° 03).

**Tabla 9. Alternativas al problema 02**

Alternativas	Nivel de servicio al cliente	Tiempo de respuesta	Colocación de créditos	Inversión	Viabilidad	Riesgo de crédito
1	++	++	+++	Ninguna	+	++
2	+	=	+	Ninguna	+	+
3	=	=	=	Ninguna	No aplica	=

Fuente: elaboración propia

## 2.8. Plan de Acción

Luego de la elección de las alternativas a trabajar, Sofía y Carlos deberán elaborar los planes de acción con la participación de las áreas involucradas, los que serán comunicadas a Javier, en la siguiente reunión:

### 2.8.1. Plan de Acción al problema 1

Con base en la alternativa “4” seleccionada: rediseño de la Carta de Delegación y otorgar delegación a los ejecutivos de agencia para operaciones pequeñas, se efectuarán las siguientes acciones:

**Responsable:** área de Riesgos (Gerente).

**Participantes:** subgerentes de Admisión de Riesgos (Mariza Montero), Business Process (Carlos Cruz y Sofia Benavides) y Banca Empresas (algunos gerentes de agencia con amplia experiencia).

**Plazo de Ejecución:** 3 meses (un mes de diseño de carta, otro de piloto y el final de capacitación a ejecutivos en el uso de su delegación).

**Acciones:**

- Llevar a cabo un taller con algunos gerentes de agencia, a fin obtener la información necesaria sobre las carencias y problemáticas más resaltantes respecto al uso de la carta; así como valorar atributos que se esperan en el nuevo diseño.

Responsables: Sofía Benavides (Business Process) y Mariza Montero (subgerente de Admisión de Riesgos).

- Definir nuevo diseño para la Carta de Delegación, incluyendo los atributos más valorados en el taller, por ejemplo: visual, interactiva, amigable, etc.

Responsables: Sofía Benavides (Business Process) y Mariza Montero (subgerente de Admisión de Riesgos).

- Desarrollar un nuevo taller con los gerentes de agencias para exponer el nuevo diseño y recibir *feedback*. Posterior a los ajustes necesarios se iniciaría una etapa piloto de un mes que servirá como un período de adaptación al nuevo modelo de la carta.

Responsables: Sofía Benavides (Business Process) y Mariza Montero (subgerente de Admisión de Riesgos).

- En paralelo, elaborar una propuesta delegación para ejecutivos, definiendo límites, criterios y restricciones para su uso; así como los indicadores de seguimiento. La propuesta deberá ser aprobada por el gerente del área de Riesgos.

Responsable: Mariza Montero (subgerente de Admisión de Riesgos).

- Desplegar formación a los ejecutivos de Banca Empresa en temas referidos a Admisión de Riesgo de Crédito y el adiestramiento en el uso de la Carta de Delegación, ahora también bajo su responsabilidad.

Responsable: Mariza Montero (Subgerente de Admisión) y subgerente de Talento & Cultura.

- Implementar Balanced Scorecard para medir el correcto uso de la carta y calidad en la evaluación. Dentro de los indicadores se contemplarían:

- Porcentaje de uso de la delegación otorgada a los gerentes.

- Porcentaje uso de la delegación otorgada a los ejecutivos.
- Porcentaje de aprobación de operaciones grandes y pequeñas.
- Tiempo promedio de evaluación de solicitudes.
- Porcentaje de incremento de colocaciones.

Responsables: Sofía Benavides (Business Process) y Mariza Montero (subgerente de Admisión de Riesgos), subgerente de Seguimiento de Riesgos.

### 2.8.2. Plan de Acción al problema 2

Con base en la alternativa “1” seleccionada: actualizar la Carta de Delegación al nuevo perfil de cliente empresa, se efectuarán las siguientes acciones:

**Responsable:** área de Riesgos (gerente).

**Participantes:** subgerente de Admisión de Riesgos (Mariza Montero), Business Process (Sofía Benavides) y gerentes de Agencias.

Plazo de Ejecución: 3 meses.

**Acciones:**

- Organizar *workshops* con los gerentes de agencia y ejecutivos de la banca, con el objetivo de identificar nuevas tendencias en el mercado, comportamientos y necesidades del cliente. Unido a ello, conocer aspectos cualitativos más valorados por la red comercial que deberían formar parte de la evaluación.

Responsables: Sofía Benavides (Business Process) y Mariza Montero (subgerente de Admisión de Riesgos).

- Consolidar información trabajada en los *workshops* y ampliar su análisis con información estadística del área de Riesgos. De ser necesario, profundizar el análisis a través de proveedores externos que puedan facilitar información de la industria.

Responsables: Sofía Benavides (Business Process) y Mariza Montero (subgerente de Admisión de Riesgos).

- Elaborar propuesta de los nuevos criterios a considerar en la evaluación crediticia del cliente para exponerlos ante el gerente de Riesgos. Según la criticidad y el impacto que pueda representar, se deberá sustentar ante el Comité de Dirección para su aprobación.

Responsables: Mariza Montero (subgerente de Admisión de Riesgos) y gerente de Riesgos.

- Obtenida la aprobación, actualizar los nuevos criterios de evaluación en la Carta de Delegación.

Responsable: Mariza Montero (subgerente de Admisión de Riesgos).

- Desplegar capacitaciones a toda la Red de Banca Empresa (BEC).

Responsable: Mariza Montero (subgerente de Admisión de Riesgos) y subgerente de Talento & Cultura.

- Supervisar el cumplimiento de los nuevos criterios de evaluación para asegurar calidad de las operaciones de crédito.

Responsable: Mariza Montero (Subgerente de Admisión de Riesgos) y subgerente de Seguimiento de Riesgo.





## Conclusiones

Las operaciones que se efectúan en el sistema financiero peruano están concentradas en un 89.1% en la Banca Múltiple, con 15 entidades financieras participantes, de las cuales solo cuatro representan el 83.1% del mercado de créditos directos. En este último, el Banco Perú ocupa el segundo lugar.

El Banco Perú concentra el 63% de su cartera de créditos directos en el segmento Empresa, unidad enfocada en servicios corporativos para grandes y medianas empresas. Cabe resaltar que este segmento es uno de los más competitivos al contar con clientes que solicitan montos millonarios.

El Banco Perú ofrece una propuesta valor diferencial en el segmento Empresa en comparación a sus principales competidores, al brindar servicio personalizado, agilidad operativa, exclusividad, entre otros factores de valor. Sin embargo, a pesar de esto no logra superar al líder del segmento; por el contrario, ha sufrido una caída progresiva de 3.1 p.p. en su participación de mercado en los últimos cuatro años.

Las principales dificultades se presentan en el proceso Admisión de Créditos, considerado el más crítico para la Red comercial que atiende al segmento Empresa. Los tiempos de respuesta se han elevado, pasando de dos a siete días. Esto está generando pérdida de clientes y por ende desmotivación de parte de los ejecutivos comerciales.

El Banco Perú actualmente ostenta una gran ventaja competitiva para el proceso de Admisión de Créditos, pues opera de manera descentralizada a través de su Red comercial, donde se ha otorgado autonomía a su personal para la admisión de créditos formalizado en una Carta de Delegación; sin embargo, el incorrecto diseño y desactualización de dicho documento afecta de manera directa a la operación y a la propuesta de valor del Banco.

En el análisis realizado en el presente caso se plantearon alternativas de solución con sus respectivos planes de acción, a fin de poder corregir los problemas operativos existentes. De poderse ejecutar satisfactoriamente las acciones presentadas, se lograría lo siguiente:

- Recuperar los tiempos de respuesta que actualmente manejan reduciéndolos en dos días, siendo lo óptimo uno, en vez de siete o más.
- Incrementar las colocaciones de manera inmediata al mes siguiente de ejecución, logrando obtener S/. 1.891 millones, los cuales incluyen S/.1.408 millones corrigiendo el

diseño más S/. 483 millones con la actualización de la Carta de Delegación. Todo ello representaría un incremento del 1.20% en la participación de mercado del Banco Perú.



## Bibliografía

- Asociación de Bancos del Perú [ASBANC]. (s. f). *¿Cómo está conformado el sistema financiero?* [Infografía]. Recuperado de <https://www.asbanc.com.pe/prensa/Como-se-conforma-el-Sistema-Financiero-18.pdf>
- Asociación de Bancos del Perú [ASBANC]. (2018). *Existe una competencia intensa en el mercado de créditos del sistema financiero.* Recuperado de: <https://www.asbanc.com.pe/Paginas/Noticias/DetalleNoticia.aspx?ItemID=586CMF>.
- Educa, Portal de Educación Financiera. (s. f). *¿Qué es un banco?* Recuperado de <http://www.cmfchile.cl/educa/600/w3-article-27422.html>
- EmpresaActual.com. (07 de julio de 2020). *El ratio de eficiencia y otros cálculos de utilidad.* Recuperado de <https://www.empresaactual.com/el-ratio-de-eficiencia/>
- RebajaTusCuentas.com. (s.f). Tipo de entidades financieras en el Perú [Mensaje en un blog]. Recuperado de <https://rebajatuscuentas.com/pe/blog/tipos-de-entidades-financieras-en-el-peru>
- Super Intendencia de Banca Seguros y AFP [SBS]. (2009). *El Superintendente de Banca, Seguros y Administradoras Privadas de Fondos de Pensiones* (Resolución SBS N°14353 – 2009). Recuperado de [https://intranet2.sbs.gob.pe/intranet/INT\\_CN/DV\\_INT\\_CN/968/v1.0/Adjuntos/14353-2009.r.pdf](https://intranet2.sbs.gob.pe/intranet/INT_CN/DV_INT_CN/968/v1.0/Adjuntos/14353-2009.r.pdf)
- Super Intendencia de Banca Seguros y AFP [SBS]. (2015a). *Boletín Informativo Mensual de la Banca Múltiple. Julio.* Recuperado de: <https://intranet2.sbs.gob.pe/estadistica/financiera/2015/Julio/BM-00101-jl2015.XLS>
- Super Intendencia de Banca Seguros y AFP [SBS]. (2015b). *Boletín Informativo Mensual de la Banca Múltiple. Agosto.* Recuperado de: <https://intranet2.sbs.gob.pe/estadistica/financiera/2015/Agosto/BM-00101-ag2015.XLS>
- Super Intendencia de Banca Seguros y AFP [SBS]. (2015c). *Boletín Informativo Mensual de la Banca Múltiple. Septiembre.* Recuperado de: <https://intranet2.sbs.gob.pe/estadistica/financiera/2015/Septiembre/BM-00101-se2015.XLS>
- Super Intendencia de Banca Seguros y AFP [SBS]. (2015d). *Boletín Informativo Mensual de la Banca Múltiple. Octubre.* Recuperado de: <https://intranet2.sbs.gob.pe/estadistica/financiera/2015/Octubre/BM-00101-oc2015.XLS>

Super Intendencia de Banca Seguros y AFP [SBS]. (2015f). *Boletín Informativo Mensual de la Banca Múltiple. Noviembre.* Recuperado de: <https://intranet2.sbs.gob.pe/estadistica/financiera/2015/Noviembre/BM-00101-no2015.XLS>

Super Intendencia de Banca Seguros y AFP [SBS]. (2015g). *Boletín Informativo Mensual de la Banca Múltiple. Diciembre.* Recuperado de: <https://intranet2.sbs.gob.pe/estadistica/financiera/2015/Diciembre/BM-00101-di2015.XLS>

Super Intendencia de Banca Seguros y AFP [SBS]. (2016a). *Boletín Informativo Mensual de la Banca Múltiple. Enero.* Recuperado de: <https://intranet2.sbs.gob.pe/estadistica/financiera/2016/Enero/BM-00101-en2016.XLS>

Super Intendencia de Banca Seguros y AFP [SBS]. (2016b). *Boletín Informativo Mensual de la Banca Múltiple. Febrero.* Recuperado de: <https://intranet2.sbs.gob.pe/estadistica/financiera/2016/Febrero/BM-00101-fe2016.XLS>

Super Intendencia de Banca Seguros y AFP [SBS]. (2016c). *Boletín Informativo Mensual de la Banca Múltiple. Marzo.* Recuperado de: <https://intranet2.sbs.gob.pe/estadistica/financiera/2016/Marzo/BM-00101-ma2016.XLS>

Super Intendencia de Banca Seguros y AFP [SBS]. (2016d). *Boletín Informativo Mensual de la Banca Múltiple. Abril.* Recuperado de: <https://intranet2.sbs.gob.pe/estadistica/financiera/2016/Abril/BM-00101-ab2016.XLS>

Super Intendencia de Banca Seguros y AFP [SBS]. (2016e). *Boletín Informativo Mensual de la Banca Múltiple. Mayo.* Recuperado de: <https://intranet2.sbs.gob.pe/estadistica/financiera/2016/Mayo/BM-00101-my2016.XLS>

Super Intendencia de Banca Seguros y AFP [SBS]. (2016f). *Boletín Informativo Mensual de la Banca Múltiple. Junio.* Recuperado de: <https://intranet2.sbs.gob.pe/estadistica/financiera/2016/Junio/BM-00101-jn2016.XLS>

Super Intendencia de Banca Seguros y AFP [SBS]. (2016g). *Boletín Informativo Mensual de la Banca Múltiple. Julio.* Recuperado de: <https://intranet2.sbs.gob.pe/estadistica/financiera/2016/Julio/BM-00101-jl2016.XLS>

Super Intendencia de Banca Seguros y AFP [SBS]. (2016h). *Boletín Informativo Mensual de la Banca Múltiple. Agosto.* Recuperado de: <https://intranet2.sbs.gob.pe/estadistica/financiera/2016/Agosto/BM-00101-ag2016.XLS>

Super Intendencia de Banca Seguros y AFP [SBS]. (2016i). *Boletín Informativo Mensual de la Banca Múltiple. Septiembre.* Recuperado de: <https://intranet2.sbs.gob.pe/estadistica/financiera/2016/Septiembre/BM-00101-se2016.XLS>

<https://intranet2.sbs.gob.pe/estadistica/financiera/2016/Septiembre/BM-00101-se2016.XLS>

Super Intendencia de Banca Seguros y AFP [SBS]. (2016j). *Boletín Informativo Mensual de la Banca Múltiple. Octubre.* Recuperado de:

<https://intranet2.sbs.gob.pe/estadistica/financiera/2016/Octubre/BM-00101-oc2016.XLS>

Super Intendencia de Banca Seguros y AFP [SBS]. (2016k). *Boletín Informativo Mensual de la Banca Múltiple. Noviembre.* Recuperado de:

<https://intranet2.sbs.gob.pe/estadistica/financiera/2016/Noviembre/BM-00101-no2016.XLS>

Super Intendencia de Banca Seguros y AFP [SBS]. (2016l). *Boletín Informativo Mensual de la Banca Múltiple. Diciembre.* Recuperado de:

<https://intranet2.sbs.gob.pe/estadistica/financiera/2016/Diciembre/BM-00101-di2016.XLS>

Super Intendencia de Banca Seguros y AFP [SBS]. (2017a). *Boletín Informativo Mensual de la Banca Múltiple. Enero.* Recuperado de:

<https://intranet2.sbs.gob.pe/estadistica/financiera/2017/Enero/BM-00101-en2017.XLS>

Super Intendencia de Banca Seguros y AFP [SBS]. (2017b). *Boletín Informativo Mensual de la Banca Múltiple. Febrero.* Recuperado de:

<https://intranet2.sbs.gob.pe/estadistica/financiera/2017/Febrero/BM-00101-fe2017.XLS>

Super Intendencia de Banca Seguros y AFP [SBS]. (2017c). *Boletín Informativo Mensual de la Banca Múltiple. Marzo.* Recuperado de:

<https://intranet2.sbs.gob.pe/estadistica/financiera/2017/Marzo/BM-00101-ma2017.XLS>

Super Intendencia de Banca Seguros y AFP [SBS]. (2017d). *Boletín Informativo Mensual de la Banca Múltiple. Abril.* Recuperado de:

<https://intranet2.sbs.gob.pe/estadistica/financiera/2017/Abril/BM-00101-ab2017.XLS>

Super Intendencia de Banca Seguros y AFP [SBS]. (2017e). *Boletín Informativo Mensual de la Banca Múltiple. Mayo.* Recuperado de:

<https://intranet2.sbs.gob.pe/estadistica/financiera/2017/Mayo/BM-00101-my2017.XLS>

Super Intendencia de Banca Seguros y AFP [SBS]. (2017f). *Boletín Informativo Mensual de la Banca Múltiple. Junio.* Recuperado de:

<https://intranet2.sbs.gob.pe/estadistica/financiera/2017/Junio/BM-00101-jn2017.XLS>

Super Intendencia de Banca Seguros y AFP [SBS]. (2017g). *Boletín Informativo Mensual de la Banca Múltiple. Julio.* Recuperado de:

<https://intranet2.sbs.gob.pe/estadistica/financiera/2017/Julio/BM-00101-jl2017.XLS>

Super Intendencia de Banca Seguros y AFP [SBS]. (2017h). *Boletín Informativo Mensual de la Banca Múltiple. Agosto.* Recuperado de: <https://intranet2.sbs.gob.pe/estadistica/financiera/2017/Agosto/BM-00101-ag2017.XLS>

Super Intendencia de Banca Seguros y AFP [SBS]. (2017i). *Boletín Informativo Mensual de la Banca Múltiple. Septiembre.* Recuperado de: <https://intranet2.sbs.gob.pe/estadistica/financiera/2017/Septiembre/BM-00101-se2017.XLS>

Super Intendencia de Banca Seguros y AFP [SBS]. (2017j). *Boletín Informativo Mensual de la Banca Múltiple. Octubre.* Recuperado de: <https://intranet2.sbs.gob.pe/estadistica/financiera/2017/Octubre/BM-00101-oc2017.XLS>

Super Intendencia de Banca Seguros y AFP [SBS]. (2017k). *Boletín Informativo Mensual de la Banca Múltiple. Noviembre.* Recuperado de: <https://intranet2.sbs.gob.pe/estadistica/financiera/2017/Noviembre/BM-00101-no2017.XLS>

Super Intendencia de Banca Seguros y AFP [SBS]. (2017l). *Boletín Informativo Mensual de la Banca Múltiple. Diciembre.* Recuperado de: <https://intranet2.sbs.gob.pe/estadistica/financiera/2017/Diciembre/BM-00101-di2017.XLS>

Super Intendencia de Banca Seguros y AFP [SBS]. (2018a). *Boletín Informativo Mensual de la Banca Múltiple. Enero.* Recuperado de: <https://intranet2.sbs.gob.pe/estadistica/financiera/2018/Enero/BM-00101-en2018.XLS>

Super Intendencia de Banca Seguros y AFP [SBS]. (2018b). *Boletín Informativo Mensual de la Banca Múltiple. Febrero.* Recuperado de: <https://intranet2.sbs.gob.pe/estadistica/financiera/2018/Febrero/BM-00101-fe2018.XLS>

Super Intendencia de Banca Seguros y AFP [SBS]. (2018c). *Boletín Informativo Mensual de la Banca Múltiple. Marzo.* Recuperado de: <https://intranet2.sbs.gob.pe/estadistica/financiera/2018/Marzo/BM-00101-ma2018.XLS>

Super Intendencia de Banca Seguros y AFP [SBS]. (2018d). *Boletín Informativo Mensual de la Banca Múltiple. Abril.* Recuperado de: <https://intranet2.sbs.gob.pe/estadistica/financiera/2018/Abril/BM-00101-ab2018.XLS>

Super Intendencia de Banca Seguros y AFP [SBS]. (2018e). *Boletín Informativo Mensual de la Banca Múltiple. Mayo.* Recuperado de: <https://intranet2.sbs.gob.pe/estadistica/financiera/2018/Mayo/BM-00101-my2018.XLS>

Super Intendencia de Banca Seguros y AFP [SBS]. (2018f). *Boletín Informativo Mensual de la Banca Múltiple. Junio.* Recuperado de: <https://intranet2.sbs.gob.pe/estadistica/financiera/2018/Junio/BM-00101-jn2018.XLS>

Super Intendencia de Banca Seguros y AFP [SBS]. (2018g). *Boletín Informativo Mensual de la Banca Múltiple. Julio.* Recuperado de: <https://intranet2.sbs.gob.pe/estadistica/financiera/2018/Julio/BM-00101-jl2018.XLS>

Super Intendencia de Banca Seguros y AFP [SBS]. (2018h). *Boletín Informativo Mensual de la Banca Múltiple. Agosto.* Recuperado de: <https://intranet2.sbs.gob.pe/estadistica/financiera/2018/Agosto/BM-00101-ag2018.XLS>

Super Intendencia de Banca Seguros y AFP [SBS]. (2018i). *Boletín Informativo Mensual de la Banca Múltiple. Septiembre.* Recuperado de: <https://intranet2.sbs.gob.pe/estadistica/financiera/2018/Septiembre/BM-00101-se2018.XLS>

Super Intendencia de Banca Seguros y AFP [SBS]. (2018j). *Boletín Informativo Mensual de la Banca Múltiple. Octubre.* Recuperado de: <https://intranet2.sbs.gob.pe/estadistica/financiera/2018/Octubre/BM-00101-oc2018.XLS>

Super Intendencia de Banca Seguros y AFP [SBS]. (2018k). *Boletín Informativo Mensual de la Banca Múltiple. Noviembre.* Recuperado de: <https://intranet2.sbs.gob.pe/estadistica/financiera/2018/Noviembre/BM-00101-no2018.XLS>

Super Intendencia de Banca Seguros y AFP [SBS]. (2018l). *Boletín Informativo Mensual de la Banca Múltiple. Diciembre.* Recuperado de: <https://intranet2.sbs.gob.pe/estadistica/financiera/2018/Diciembre/BM-00101-di2018.XLS>

Super Intendencia de Banca Seguros y AFP [SBS]. (2019a). *Boletín Informativo Mensual de la Banca Múltiple. Enero.* Recuperado de: <https://intranet2.sbs.gob.pe/estadistica/financiera/2019/Enero/BM-00101-en2019.XLS>

Super Intendencia de Banca Seguros y AFP [SBS]. (2019b). *Boletín Informativo Mensual de la Banca Múltiple. Febrero.* Recuperado de: <https://intranet2.sbs.gob.pe/estadistica/financiera/2019/Febrero/BM-00101-fe2019.XLS>

Super Intendencia de Banca Seguros y AFP [SBS]. (2019c). *Boletín Informativo Mensual de la Banca Múltiple. Marzo.* Recuperado de: <https://intranet2.sbs.gob.pe/estadistica/financiera/2019/Marzo/BM-00101-ma2019.XLS>

Super Intendencia de Banca Seguros y AFP [SBS]. (2019d). *Boletín Informativo Mensual de la Banca Múltiple. Abril.* Recuperado de: <https://intranet2.sbs.gob.pe/estadistica/financiera/2019/Abril/BM-00101-ab2019.XLS>

Super Intendencia de Banca Seguros y AFP [SBS]. (2019e). *Boletín Informativo Mensual de la Banca Múltiple. Mayo.* Recuperado de: <https://intranet2.sbs.gob.pe/estadistica/financiera/2019/Mayo/BM-00101-my2019.XLS>

Super Intendencia de Banca Seguros y AFP [SBS]. (2019f). *Boletín Informativo Mensual de la Banca Múltiple. Junio.* Recuperado de: <https://intranet2.sbs.gob.pe/estadistica/financiera/2019/Junio/BM-00101-jn2019.XLS>

Super Intendencia de Banca Seguros y AFP [SBS]. (2019g). *Boletín Informativo Mensual de la Banca Múltiple. Julio.* Recuperado de: <https://intranet2.sbs.gob.pe/estadistica/financiera/2019/Julio/BM-00101-jl2019.XLS>

Super Intendencia de Banca Seguros y AFP [SBS]. (2020). *Sistema Financiero Peruano.* Recuperado de: <https://intranet2.sbs.gob.pe/estadistica/financiera/2020/Setiembre/SF-0003-se2020.PDF>

