

Universidad de Lima  
Facultad de Ciencias Empresariales y Económicas  
Carrera de Administración



# **ESTUDIO DE LA SOSTENIBILIDAD EMPRESARIAL DE LOS SERVICIOS BANCARIOS TRAS EL IMPACTO DEL COVID-19 EN ENTIDADES FINANCIERAS UBICADAS EN SAN ISIDRO**

Tesis para optar el Título Profesional de Licenciado en Administración

**Mateo Ferrero Barboza**

**Código 20150525**

**Branco Eduardo Perez Pozzuoli**

**Código 20162389**

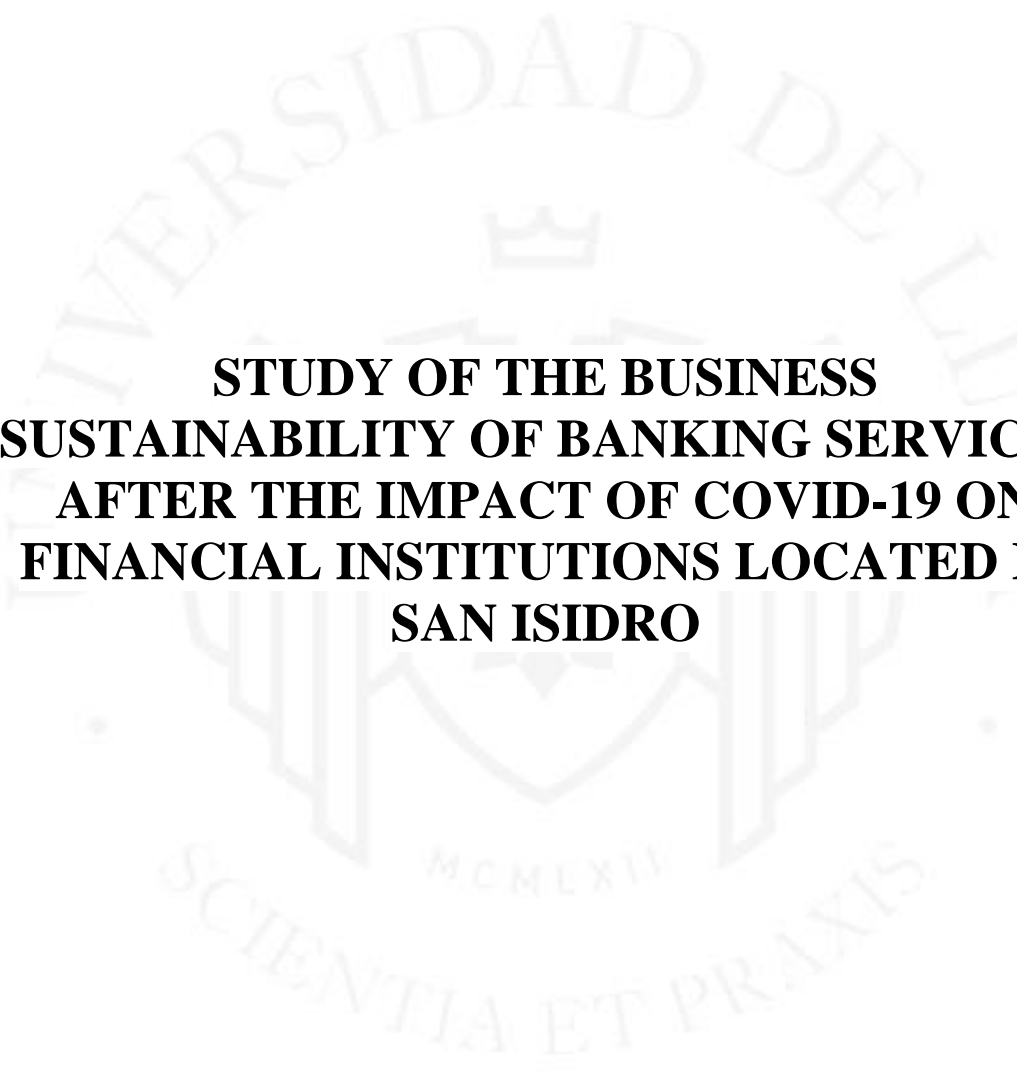
**Asesor**

**Jorge Daniel Moreno De Vettori**

Lima – Perú

Marzo de 2022





**STUDY OF THE BUSINESS  
SUSTAINABILITY OF BANKING SERVICES  
AFTER THE IMPACT OF COVID-19 ON  
FINANCIAL INSTITUTIONS LOCATED IN  
SAN ISIDRO**



*Dedicado a nuestras familias y seres queridos por su soporte incondicional, ejemplo de resiliencia y constante motivación*

*Nuestro agradecimiento a Jaime, Gonzalo, Tania y Leonor por su paciencia, interés y apoyo*

# TABLA DE CONTENIDOS

|  |           |
|--|-----------|
| <b>CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....</b>  | <b>3</b>  |
| 1.1. Descripción de la situación problemática.....   | 3         |
| 1.2. Formulación del problema .....  | 8         |
| 1.2.1 Problema general.....  | 9         |
| 1.2.2 Problemas específicos .....  | 9         |
| 1.3. Objetivos de la investigación .....   | 9         |
| 1.3.1 Objetivo general .....   | 9         |
| 1.3.2 Objetivos específicos .....  | 9         |
| 1.4. Justificación de la investigación.....  | 10        |
| 1.5. Importancia de la investigación.....  | 11        |
| 1.6. Viabilidad de la investigación .....  | 12        |
| 1.7. Limitaciones del Estudio .....  | 13        |
| <b>CAPÍTULO II: MARCO TEORICO .....</b>  | <b>15</b> |
| 2.1. Antecedentes de la investigación .....  | 15        |
| 2.1.1. Relación del impacto económico en crisis sanitarias y políticas .....                             | 15        |
| 2.1.2. Análisis de las necesidades financieras ante el impacto económico de la<br>pandemia COVID-19..... | 23        |
| 2.1.3. Antecedentes de la sostenibilidad empresarial.....  | 25        |
| 2.1.4. Impacto de las pandemias en la sostenibilidad económica .....                                     | 26        |
| 2.1.5. Impacto del COVID-19 en la sostenibilidad bancaria .....  | 27        |
| 2.2. Bases teóricas .....  | 33        |
| 2.2.1. Impacto económico .....   | 33        |
| 2.2.2. Banco y sus servicios .....   | 34        |
| 2.2.3. Inclusión financiera .....  | 36        |
| 2.2.4. Consecuencias del impacto económico.....  | 37        |
| 2.2.5. Políticas económicas .....  | 39        |
| 2.2.6. Sostenibilidad empresarial .....  | 41        |
| 2.2.7. Perdurabilidad empresarial.....   | 43        |
| 2.2.8. Supervivencia empresarial .....   | 44        |
| 2.2.9. Estrategias de adaptabilidad.....   | 45        |

|   |  |            |
|---|--|------------|
| 2.3.  | Definición de términos básicos .....   | 47         |
| <b>CAPÍTULO III: HIPÓTESIS - VARIABLES.....</b>               |  | <b>50</b>  |
| 3.1.  | Formulación de hipótesis principal y derivadas .....                                     | 50         |
| 3.1.1.  | Hipótesis general .....  | 50         |
| 3.1.2.  | Hipótesis específicas .....  | 50         |
| 3.2.  | Variables y definición operacional – Operacionalización de Variables ...                 | 51         |
| 3.3.  | Aspectos deontológicos de la investigación.....  | 52         |
| <b>CAPÍTULO IV: METODOLOGÍA.....</b>                          |  | <b>54</b>  |
| 4.1.  | Diseño Metodológico .....  | 54         |
| 4.2.  | Diseño muestral.....   | 55         |
| 4.3.  | Técnicas e instrumentos de recolección de datos .....                                    | 57         |
| 4.4.  | Técnicas estadísticas para el procesamiento de la información .....                      | 58         |
| <b>CAPÍTULO V: PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS.....</b> |  | <b>59</b>  |
| 5.1.  | Resultados .....   | 59         |
| 5.2.  | Entrevistas .....  | 76         |
| 5.2.1.  | Entrevista a Gonzalo Días, jefe de Proyectos de Finanzas Corporativas en Interbank ..... | 76         |
| 5.2.2.  | Análisis Entrevista a Gonzalo Días.....  | 82         |
| 5.2.3.  | Entrevista a Tania Naveda, Subgerente adjunta de banca PYME en BCP. ....                 | 84         |
| 5.2.4.  | Análisis entrevista a Tania Naveda .....   | 91         |
| 5.3.  | Discusión .....  | 93         |
| 5.4.  | Análisis.....  | 94         |
| <b>CONCLUSIONES .....</b>                                     |  | <b>99</b>  |
| <b>RECOMENDACIONES .....</b>                                  |  | <b>101</b> |
| <b>REFERENCIAS Y BIBLIOGRAFÍA.....</b>                        |  | <b>102</b> |
| <b>ANEXOS .....</b>   |  | <b>109</b> |
|   | Anexo 1: Matriz de consistencia .....  | 110        |
|   | Anexo 2: Cronograma y presupuesto .....  | 112        |
|   | Anexo 3: Instrumentos de investigación .....   | 113        |
|   | Anexo 4: Validación – Confiabilidad de los Instrumentos .....                            | 120        |
|   | Anexo 5: Protocolo Consentimiento Informado.....   | 127        |
|   | Anexo 6: Reporte Turnitin.....   | 129        |

## ÍNDICE DE FIGURAS

|   |    |
|---|----|
| Figura 1.1 Sala situacional COVID-19 en Perú.....                   | 4  |
| Figura 1.2 Estadísticas deudores microempresa .....                 | 6  |
| Figura 1.3 Estadísticas deudores pequeña empresa .....              | 6  |
| Figura 1.4 Sistema Financiero Peruano a Febrero 2019.....           | 7  |
| Figura 1.5 Saldo de Créditos Directos para la cartera Mype .....    | 7  |
| Figura 1.6 Comportamiento y fórmula de variable independiente ..... | 11 |
| Figura 2.1. Formula de retorno neto .....                           | 16 |
| Figura 2.2 Impacto del SARS en los países más afectados 2003 .....  | 16 |
| Figura 3.1 Mapa de vertebración de impacto económico .....          | 33 |
| Figura 3.2 Mapa de vertebración de sostenibilidad empresarial ..... | 41 |
| Figura 3.3 Pasos para alcanzar la perdurabilidad empresarial.....   | 44 |
| Figura 4.1 Formula del Tamaño de la Muestra.....                    | 57 |
| Figura 5.1 Pregunta 1.....  | 59 |
| Figura 5.2 Pregunta 2.....  | 60 |
| Figura 5.3 Pregunta 3.....  | 61 |
| Figura 5.4 Pregunta 4.....  | 62 |
| Figura 5.5 Pregunta 5.....  | 63 |
| Figura 5.6 Pregunta 6.....  | 64 |
| Figura 5.7 Pregunta 7.....  | 65 |
| Figura 5.8 Pregunta 8.....  | 65 |
| Figura 5.9 Pregunta 9.....  | 66 |
| Figura 5.10 Pregunta 10.....  | 67 |
| Figura 5.11 Pregunta 11.....  | 68 |
| Figura 5.12 Pregunta 12.....  | 69 |
| Figura 5.13 Pregunta 13.....  | 69 |
| Figura 5.14 Pregunta 14.....  | 70 |
| Figura 5.15 Pregunta 15.....  | 71 |
| Figura 5.16 Pregunta 16.....  | 72 |
| Figura 5.17 Pregunta 17.....  | 73 |
| Figura 5.18 Pregunta 18.....  | 74 |
| Figura 5.19 Pregunta 19.....  | 75 |

## ÍNDICE DE TABLAS

|   |    |
|---|----|
| Tabla 1.1 Participación de mercado de las empresas bancarias al 31 de diciembre del 2019 .....  | 10 |
| Tabla 2.1 Tabla de Costos directos e indirectos de la pandemia por tasa de contagio ...   | 16 |
| Tabla 2.2 Costo de las enfermedades a nivel mundial.....  | 20 |
| Tabla 2.3 Niveles SP/BVL Perú entre diciembre 2017 y marzo 2018 .....   | 20 |
| Tabla 2.4 Impacto a la prima de capital escenarios 4-7 .....  | 22 |
| Tabla 3.1 Definición de términos básicos.....   | 47 |
| Tabla 3.2. Operacionalización de Variables .....  | 51 |
| Tabla 4.1 Información para el cálculo del Universo.....   | 55 |
| Tabla 4.2 Datos para el cálculo del Tamaño de la Muestra .....  | 57 |
| Tabla 5.1 Análisis de relación entre el desarrollo de medidas de apoyo y el reconocimiento de necesidades de las entidades bancarias de San Isidro, 2020 ....   | 93 |
| Tabla 5.2 Análisis de relación entre el desarrollo de plataformas de autogestión y reacción de los clientes ante la digitalización y autogestión de las entidades bancarias de San Isidro, 2020 ..... | 94 |
| Tabla 5.3 Participación de mercado de las empresas bancarias al 30 de setiembre del 2020 .....  | 96 |

## **RESUMEN**

En el presente trabajo se busca encontrar la relación entre la Sostenibilidad Empresarial y el Impacto Económico en el sector bancario de entidades vinculadas al rubro ubicadas en el distrito de San Isidro. Para ello, la presente investigación considera una revisión de literatura para ambas variables y su evolución en el tiempo hasta la actualidad. Asimismo, se aplicó una serie de encuestas a usuarios del sistema bancario de los distritos de San Isidro, Miraflores, Surco, San Borja y la Molina en donde se tuvo que diseñar un instrumento ad hoc, así como también entrevistas a altos funcionarios de las principales entidades bancarias del país, los cuales nos dieron información sobre la situación de la banca frente a la llegada del COVID-19 al Perú, lo cual pudimos verificar con la información recibida por nuestros encuestados, quienes, en su mayoría, muestran su aprobación a la digitalización y a su vez hacen uso de los nuevos productos y servicios brindados por la banca móvil para cumplir de manera más segura, y cómoda con sus obligaciones financieras, resaltando la importancia de la digitalización en la banca y el comportamiento de la pandemia como acelerador de un nuevo perfil de consumidor digital.

**Línea de investigación:** 5200-31.c5

**Palabras clave:** Sostenibilidad empresarial - Impacto económico - COVID-19 - Entidades bancarias – Digitalización

## **ABSTRACT**

This investigation seeks to find the relationship between Business Sustainability and the Economic Impact on the banking sector of entities linked to the area located in the district of San Isidro. For this purpose, this research considers a literature review for both variables and their evolution in time until now. Likewise, a series of surveys were applied to users of the banking system in the districts of San Isidro, Miraflores, Surco, San Borja and La Molina, where an ad hoc instrument had to be designed, as well as interviews with senior officials of the country's main banking entities, who provided information on the situation of the banking sector in the face of the arrival of COVID-19 in Peru, which we were able to verify with the information received by our respondents, who, for the most part, show their approval of digitization and in turn make use of the new products and services provided by mobile banking to meet their financial obligations more securely and comfortably, highlighting the importance of digitization in banking and the behavior of the pandemic as an accelerator of a new digital consumer profile.

**Line of research:** 5200-31.c5

**Key Words:** Business sustainability - Economic impact - COVID-19 - Banks - Digitalization

# INTRODUCCIÓN

En el último año, se ha convertido en una realidad cruda e inesperada la pandemia que estamos viviendo en la actualidad. Esto se evidencia en la preocupación general por parte de diversos autores en cuanto a problemas económicos y también de carácter cultural y social. Asimismo, esta pandemia originada por el COVID-19 es visible en diversos indicadores y ratios económicos como el PBI (Producto Interno Bruto), la tasa de desempleo, el Índice de Producción Nacional y el stock de la deuda pública. Estos indicadores nos permiten realizar un detallado análisis de la situación económica de cualquier país, mirando específicamente a Perú, se han llegado a niveles preocupantes nunca vistos.

Dadas estas circunstancias, se requiere conocimiento y una amplia investigación para poder encarar y resolver un problema tan actual como este. Específicamente en la presente investigación, se busca indagar en la relación entre la sostenibilidad empresarial y el impacto económico que ha tenido el COVID-19 en entidades bancarias de San isidro. Es así como teorías de la sostenibilidad empresarial son necesarias y emergen tras conocer el trasfondo entender conceptos como “sostenibilidad económica” y “perdurabilidad empresarial”, así como también dar a conocer los pasos a seguir para poder alcanzar esta valiosa sostenibilidad en el tiempo para cualquier tipo de negocio.

Por otro lado, para la variable de impacto económico se explicaron teóricamente las definiciones más relevantes con el fin de tener la mayor claridad posible de entender el contenido para el correcto desarrollo del presente estudio. Es así que, teniendo diversas definiciones y explicaciones de esta variable, se pudo entender y analizar mejor su relación con la sostenibilidad en la pandemia que se está dando en la actualidad.

Es así que partiendo desde el punto de la de la sostenibilidad empresarial para la continuidad y rentabilidad en el tiempo de un negocio, analizamos de manera detallada las diversas maneras por las cuales se busca llegar a esta misma, es por esto que se tomó como una de las bases de la investigación tener en cuenta estrategias de adaptabilidad” para mitigar el impacto del COVID-19 en las entidades bancarias y poder lograr esa sostenibilidad en el tiempo deseada. Se identificaron 4 estrategias de adaptabilidad principales en el sector bancario: los meses de gracia, las prolongaciones de crédito, la reducción de aforo en las tiendas y los incentivos para usar los canales digitales.

Debido a la coyuntura y las consecuencias generadas por la pandemia, es indispensable que el sector bancario establezca estrategias de adaptabilidad para el nuevo estilo de vida que se desarrollará en el Perú durante y después de estos tiempos. Adicionalmente, es de vital importancia que encuentre soluciones prácticas que brinden facilidades a los clientes actuales y desarrolle nuevas propuestas de negocio que brinden seguridad y confianza al público para poder seguir captando el interés de los clientes.

La presente investigación está dividida en cinco capítulos, iniciando por el capítulo del planteamiento del problema, aquí se describe la situación problemática que da pie a esta investigación, se formula un problema ante este panorama equívoco, los objetivos de la investigación, la justificación de esta misma y las limitaciones que presenta el estudio. El segundo capítulo es el denominado marco teórico, abarca los antecedentes de la investigación, las bases teóricas, y, para terminar, con la definición de los términos básicos. En el tercer capítulo se establecen las hipótesis de investigación, las variables y la operacionalización de estas mismas, por último, se abarcan los aspectos deontológicos de la investigación.

En el capítulo cuatro se aborda todo lo relacionado a la metodología de la investigación, aquí se precisa el diseño metodológico y el diseño muestral, así como las técnicas de recolección de datos el procesamiento de la información. En el capítulo cinco, denominado presentación y análisis de resultados, se indagará en la información obtenida de las encuestas y entrevistas realizadas, así como también se hará un comparativo de esta información con las bases teóricas y los aspectos vistos en el estado del arte. Finalmente se encuentran las conclusiones y recomendaciones, las cuales sintetizan los principales hallazgos de la investigación y proponen futuros puntos de investigación y acción.

# CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Este capítulo expone por qué se considera la sostenibilidad empresarial para establecer estrategias de adaptabilidad en empresas del sector bancario, un tema de interés a profundizar mediante la presente investigación. Asimismo, se exhibirá la situación actual del Perú y el impacto que el COVID-19 genera en la conducta y economía de la sociedad actual.

## 1.1. Descripción de la situación problemática

Actualmente todos los peruanos se han visto en la necesidad de lidiar con el impacto que ha causado el COVID-19 en el país y en el mundo. Las secuelas de esta crisis generan gran incertidumbre respecto al futuro, tanto de personas como empresas y sobre cómo estas tendrán que sobrellevar la pandemia y reinventarse en beneficio de la sociedad.

En la revista virtual América Economía, el doctor Farid Kahhat relata que según H. P. Lovecraft, novelista de terror reconocido, "La emoción humana más antigua y poderosa es el miedo y la clase más poderosa de miedo es el miedo a lo desconocido". Este miedo a lo desconocido se podría comparar a lo que la economía mundial está sufriendo que podríamos denominar incertidumbre. No podríamos decir que son iguales ya que la teoría económica nos dice que los humanos actuamos en base a la razón, salvo la economía conductual, y estos actos no se basan en los miedos que tengamos. Dado que esto significa que no tenemos control sobre lo que va a pasar en el futuro, ¿cómo actuar racionalmente frente a escenarios futuros que no sabemos cómo se desarrollarán? (Kahhat, 2020).

Para el caso de Perú, esta situación se vivió desde el 06 de marzo, día en el que se detectó el caso cero con COVID-19 en el país, hasta el 30 de junio. Tuvieron que pasar 13 días para que se dé el primer fallecimiento y los casos empezaron a aumentar progresivamente desde el caso cero. Según el MINSA (Ministerio de Salud) al 21 de noviembre del 2020, se registraron aproximadamente 946,087 casos confirmados, 35,484 fallecidos a causa de la enfermedad y 873,970 han sido dadas de alta satisfactoriamente. (Figura 1.1). El mayor número de casos los tiene Lima con 414,112 y el porcentaje de letalidad a nivel nacional es de 3.76% (Diario La República, 2020).

**Figura 1.1**

Sala situacional COVID-19 en Perú



Fuente: Ministerio de Salud del Perú

Recuperado de: [https://twitter.com/minsa\\_peru](https://twitter.com/minsa_peru)

En el 2019, 7.8 millones de peruanos entre 18 y 70 años, hicieron uso de los servicios bancarios para el desarrollo de sus actividades financieras. De este grupo de personas, el 56% hizo uso de las plataformas ubicadas en los bancos mientras que el 25% usa la banca por internet (Ipsos, 2019). Pero en el 2021, según el Boston Consulting Group (BCG, 2021) los canales más utilizados por los peruanos en Marzo han sido las aplicaciones móviles (67%), los contact center (31%) y los cajeros automáticos (16%). Además, más del 38% de los peruanos se siente cómodo poniendo su dinero en un banco digital.

Tras el desarrollo de la coyuntura actual generada por el crecimiento exponencial del virus COVID-19, el gobierno peruano implementó diversas medidas para retener el crecimiento de la pandemia. La principal medida fue la declaración del estado de emergencia en el Perú, la cual implica la privación de la libertad de los residentes del país

que, por consecuencia, implicaba el paro de actividades económicas de las empresas cuyos rubros de: Producción de alimentos, telecomunicaciones, periodismo, energía, gas, policía, entidades bancarias y trabajadores de salud.

Por otra parte, los peruanos se han visto gravemente perjudicados por esta coyuntura, ya que de 12 millones de peruanos que trabajan en la informalidad, más de 10 millones de peruanos viven de sus ingresos al día (IPE, 2020) y debido al estado de emergencia no generan ingresos para poder subsistir, ya que no tienen fondos o ahorros ni para hacerle frente a sus responsabilidades financieras. Esta situación obliga a estas familias a no acatar las leyes planteadas por el presidente y esto genera que la tasa de contagio siga en ascenso y, por consecuencia, el estado de emergencia siga ampliándose, afectando de manera indirecta al resto del sector empresarial.

Según la Cámara de Comercio de Lima (CCL, 2019), en el 2019 existieron aproximadamente 9 millones 700 mil empresas en el Perú, de las cuales aproximadamente el 75% se encuentran en el sector informal y el 25% restante pertenece al sector formal y en el 2021 la informalidad nacional alcanzó el 78.1%. Muchas empresas están al borde de la bancarrota y la gran mayoría de las Micro y Pequeñas empresas (Mypes), se encuentran ya quebradas, debido a que no pueden hacerles frente a todas sus obligaciones financieras (deudas, personal, alquiler, etc.) generando despidos en masa y millones de soles en pérdida para el sector Bancario. Debido a que el índice de morosidad en las Mypes en el 2019 fue del 10.4% (BCRP, 2019) mientras que en el 2021 fue del 10.3% (BCRP, 2021), actualmente es el índice más alto de los tres tipos de empresa.

Según Perú 21 (2019), existen Mypes endeudadas con hasta seis entidades financieras, en la figura 1.2 y 1.3 podemos diferenciar la clasificación de las Mypes endeudadas en el Sistema Financiero según el monto debido.

## Figura 1.2

Estadísticas deudores microempresa



Fuente: Agencia Peruana de Noticias: Andina

Recuperado de: <https://andina.pe/agencia/noticia-mypes-deudoras-tienen-creditos-hasta-seis-entidades-financieras-726570.aspx>

## Figura 1.3

Estadísticas deudores pequeña empresa



Fuente: Agencia Peruana de Noticias: Andina

Recuperado de: <https://andina.pe/agencia/noticia-mypes-deudoras-tienen-creditos-hasta-seis-entidades-financieras-726570.aspx>

En las figuras 1.2 y 1.3 se aprecia que el 30% de las Microempresas presentan deudas desde S/6,000 a montos superiores a S/20,000 y que el 40% de las Pequeñas empresas presentan deudas desde S/50,000 a montos a S/100,000. En febrero del 2019, se registró que en el Perú existen 22 mil 718 jóvenes, pertenecientes a la Generación Z, que adquirieron créditos de microempresa (Diario Gestión, 2019); por otro lado, según la

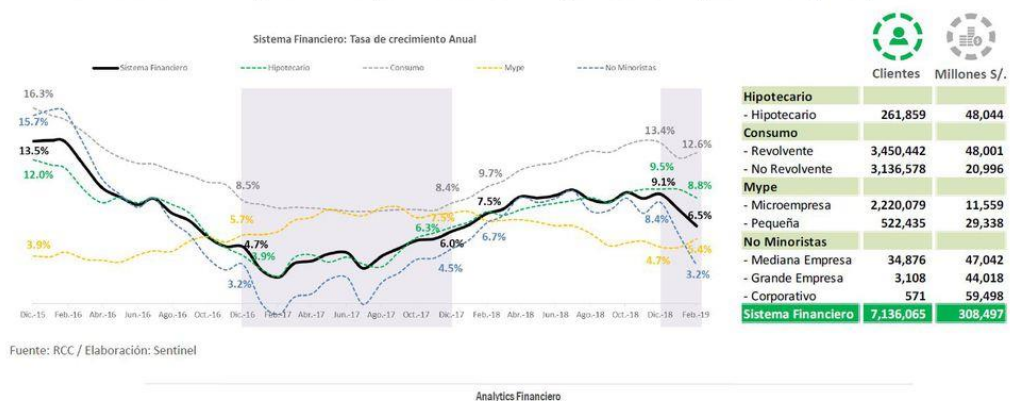
figura 1.4 existen alrededor de 2 millones 742 mil 514 Mypes endeudadas por un monto total de 40,897 millones de soles.

**Figura 1.1**

**Sistema Financiero Peruano a febrero 2019**

**Sistema Financiero Peruano a Febrero 2019**

El crecimiento anualizado del Sistema Financiero alcanzó una tasa de 6.5%, debido a la contracción en los créditos No Minoristas; por otro lado, los créditos consumo presentaron mayor aumento (12.6%).



Fuente: Agencia Peruana de Noticias: Andina

Recuperado de: <https://andina.pe/agencia/noticia-mypes-deudoras-tienen-creditos-hasta-seis-entidades-financieras-726570.aspx>

El Perú podría alcanzar una tasa de desempleo del 23.6% de la PEA al finalizar el año 2020, la tasa de desempleo más alta de los últimos 20 años (Esan, 2020) y a su vez podría alcanzar una caída en el PBI de 14% a raíz de todas las medidas implementadas (Diario Gestión, 2020). Con la escasez de trabajo las familias peruanas no pueden hacerles frente a sus gastos debido a la poca liquidez que las familias estarán pasando a lo largo del presente año, tomando en cuenta de que la deuda familiar promedio del Perú alcanzó un récord de S/22,300 a finales del 2019 (Diario Gestión, 2019). Mientras que al cierre del 2020 la deuda morosa en los peruanos ascendió en un 4.2% frente al 2019 (RPP, 2021). La figura 1.4 evidencia que existen 261 mil 859 personas endeudadas por créditos hipotecarios y 3 millones 136 mil 578 personas endeudadas por consumo no revolvente, es decir personas que escogieron un formato de pago en cuotas al momento realizar sus compras.

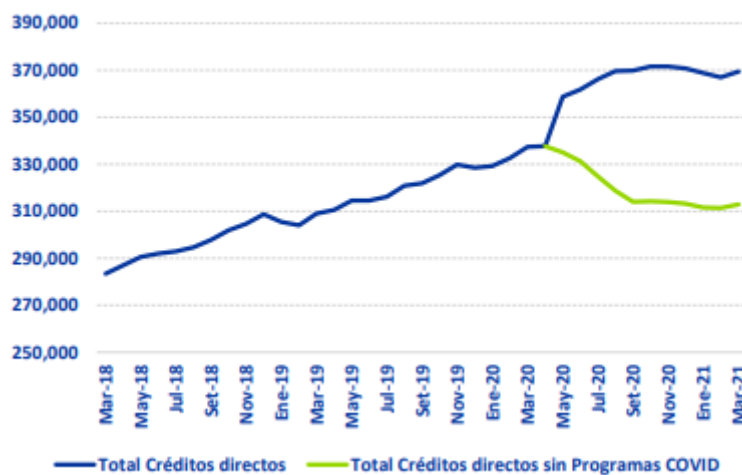
En la Figura 1.5 podemos apreciar que la cartera Mype ha ascendido su cantidad de créditos directos desde el 2018 hasta el 2021, con un incremento del 22% desde el

2020. También podemos observar que los créditos directos sin programas COVID han disminuido desde el comienzo de la pandemia, por lo que podemos concluir que las Mypes han usado efectivamente los programas de créditos directos con programas COVID.

**Figura 1.5**

Saldos de Créditos Directos para la cartera MYPE

(miles de millones de soles)



Fuente: SBS

Recuperado: [https://www.sbs.gob.pe/Portals/0/jer/pub\\_InformeEstabilidad/Informe% 20de% 20Estabilidad% 20Financiera\\_2021-I.pdf](https://www.sbs.gob.pe/Portals/0/jer/pub_InformeEstabilidad/Informe%20de%20Estabilidad%20Financiera_2021-I.pdf)

Debido a la coyuntura y las consecuencias generadas por la misma, es indispensable que el sector bancario establezca estrategias de adaptabilidad para el nuevo estilo de vida que se desarrollará en el Perú durante y después de estos tiempos. Adicionalmente, es de vital importancia que encuentre soluciones prácticas que brinden facilidades a los clientes actuales y desarrolle nuevas propuestas de negocio que brinden seguridad y confianza al público para poder seguir captando el interés de los clientes.

## 1.2. Formulación del problema

Esta problemática que afecta a millones de personas y empresas, cuyos efectos van mucho más allá de la ciudad de Lima, facilita la tarea de determinar tanto el objetivo general como los objetivos específicos de esta investigación.

Según lo expuesto en los acápites anteriores es inevitable distinguir que el Perú y el mundo se encuentran ante un escenario sin precedentes y el sector bancario no es ajeno a esta situación.

Es por ello, que al ser conscientes del alcance de este gran problema y distinguiendo que la magnitud de sus consecuencias afecta tanto a personas, como empresas e incluso a todo el país, será factible determinar tanto el objetivo general como los objetivos específicos de esta investigación.

### **1.2.1 Problema general**

¿Cuál es el impacto económico del COVID-19 en la sostenibilidad empresarial de las entidades financieras (Banco de Crédito, BBVA Continental, Scotiabank e Interbank) de San Isidro?

### **1.2.2 Problemas específicos**

- 1) ¿Cuál es el impacto económico generado por la captación de clientes de las entidades financieras de San Isidro durante la coyuntura actual?
- 2) ¿Las estrategias de adaptabilidad utilizadas contrarrestan los problemas causados por el COVID-19 en las entidades financieras de San Isidro?
- 3) ¿Cómo afecta la sostenibilidad empresarial a los clientes de las entidades financieras de San Isidro durante la pandemia?

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

### **1.3.1 Objetivo general**

Determinar cuál es el impacto económico del COVID-19 en la sostenibilidad empresarial de las entidades financieras (Banco de Crédito, BBVA Continental, Scotiabank e Interbank) de San Isidro.

### **1.3.2 Objetivos específicos**

- 1) Cuantificar el impacto económico generado por la captación de clientes de las entidades financieras de San Isidro durante la coyuntura actual.
- 2) Determinar si las estrategias de adaptabilidad contrarrestan las secuelas del COVID-19 en las entidades financieras de San Isidro.
- 3) Determinar el efecto de la sostenibilidad empresarial en los clientes de las entidades financieras de San Isidro durante la pandemia.

#### 1.4. Justificación de la investigación

A la fecha, no se han realizado estudios similares sobre este tópico en Perú; día a día surgen investigaciones relacionadas al tema en otros países del mundo, pero es bastante escasa la información que trata de vincular y analizar el impacto de una pandemia global en el sector bancario y su funcionamiento en un país determinado.

Es inevitable que, con el pasar de los meses, cada vez más autores quieran investigar y crear conciencia sobre la naturaleza del virus y su proliferada tasa de contagio, generando gran perjuicio en la sostenibilidad de empresas pertenecientes a distintos rubros y mercados.

Es por ello que, al tocar este tema a lo largo de la presente investigación, se explorarán constantemente las consecuencias de la pandemia en la situación actual en empresas bancarias del sector financiero con el objetivo de determinar cómo varía a sostenibilidad empresarial en cada una de estas organizaciones antes mencionadas.

Este estudio está enfocado en los servicios bancarios de entidades financieras de San Isidro y se va a buscar entender qué estrategias ayudaron a la sostenibilidad de las empresas bajo análisis. Dicho trabajo tomará las cuatro entidades más representativas del sector bancario, ya que en conjunto cuentan con más del 80% de participación de mercado (Tabla 1.1). Tales empresas son: Banco de Crédito (BCP), BBVA Continental, Scotiabank e Interbank.

**Tabla 1.1**

Participación de mercado de las empresas bancarias al 31 de diciembre del 2021

|    | <b>Empresas</b>               | <b>Monto de Créditos Directos<br/>(Soles)</b> | <b>Participación<br/>(%)</b> | <b>Porcentaje<br/>Acumulado (%)</b> |
|----|-------------------------------|---|------------------------------|-------------------------------------|
| 1  | B. de Crédito del Perú        | 120,871,401                                   | 34.68                        | 34.68                               |
| 2  | B. BBVA Perú                  | 74,445,674                                    | 21.36                        | 56.04                               |
| 3  | Scotiabank Perú               | 56,681,642                                    | 16.26                        | 72.31                               |
| 4  | Interbank                     | 43,041,843                                    | 12.35                        | 84.66                               |
| 5  | Mibanco                       | 13,431,828                                    | 3.85                         | 88.51                               |
| 6  | B. Interamericano de Finanzas | 13,098,762                                    | 3.76                         | 92.27                               |
| 7  | B. Pichincha                  | 8,927,809                                     | 2.56                         | 94.83                               |
| 8  | B. Santander Perú             | 5,596,097                                     | 1.61                         | 96.44                               |
| 9  | B. GNB                        | 3,213,715                                     | 0.92                         | 97.36                               |
| 10 | B. Falabella Perú             | 2,852,150                                     | 0.82                         | 98.18                               |
| 11 | Citibank                      | 1,809,980                                     | 0.52                         | 98.70                               |
| 12 | B. de Comercio                | 1,806,640                                     | 0.52                         | 99.22                               |
| 13 | B. Ripley                     | 1,450,481                                     | 0.42                         | 99.63                               |
| 14 | B. ICBC                       | 879,326                                       | 0.25                         | 99.89                               |
| 15 | Alfin Banco                   | 377,418                                       | 0.11                         | 99.99                               |
| 16 | Bank of China                 | 20,000  | 0.01                         | 100.00                              |

Fuente: Superintendencia de Banca y Seguros del Perú

Recuperado de: [http://www.sbs.gob.pe/app/stats\\_net/stats/EstadisticaBoletinEstadistico.aspx?](http://www.sbs.gob.pe/app/stats_net/stats/EstadisticaBoletinEstadistico.aspx?)

De igual manera, se buscará explicar la relación entre el impacto económico del COVID-19 (variable independiente) y la sostenibilidad empresarial de sector bancario (variable dependiente). La relación de causa y efecto se explica mediante la función  $y = f(x)$  (Figura 1.6)

**Figura 1.6**

Comportamiento y fórmula de variable independiente

$$y = f(x)$$

El diagrama muestra la ecuación  $y = f(x)$  en un tamaño grande. Debajo del 'y' hay una flecha roja que apunta hacia arriba y el texto 'Variable dependiente' en rojo. Debajo del 'x' hay una flecha verde que apunta hacia arriba y el texto 'Variable independiente' en verde. El fondo de la imagen tiene un sello de agua circular con el texto 'UNIVERSIDAD PERUANA'.

Fuente: Universo Formulas

Recuperado de: <http://www.universoformulas.com/maticas/ analisis/variable-dependiente/>

Para el caso del levantamiento de información, un paso clave del plan de investigación en un futuro cercano, cabe recalcar que se usará como muestra el distrito de San Isidro. Esta decisión se da ya que según la lista de empresas bancarias publicada por la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP la mayoría de las agencias se encuentran en los distritos de Miraflores, San Isidro, San Borja y La Molina (SBS, 2021) pero el distrito de San Isidro tiene mayor concentración de agencias.

Dicha situación afecta el ingreso de dinero de personas y empresas lo cual hace difícil el cumplimiento de obligaciones con los bancos. La ministra de Economía y Finanzas, María Antonieta Alva, ha invocado a las entidades bancarias a “ponerse la camiseta” y respaldar a sus clientes en este tiempo tan difícil del mercado laboral (Diario La República, 2020). Todo esto aportará a la rentabilidad de las empresas y se reflejará en el progreso del Perú, es por ello que es tan importante estudiar el impacto del COVID-19 y las acciones que se tomarán a partir de ello para la sostenibilidad del sector bancario.

### **1.5. Importancia de la investigación**

El COVID-19 tiene un profundo efecto en la vida de las personas y en la economía. Los bancos corporativos y comerciales tienen un papel central que desempeñar en el apoyo a

la economía mundial durante la crisis y en la facilitación de una recuperación rápida y sostenida después. Además de los préstamos comerciales normales, los bancos desempeñarán un rol clave en la aplicación de muchas de las políticas gubernamentales de apoyo a las MYPE y las empresas.

A pesar de las garantías gubernamentales para apoyar a los más vulnerables (bono de 760 soles y facultad de retiro AFP) mediante la ayuda más directa para cubrir los gastos de personales, muchas empresas fracasarán como resultado de la crisis de COVID, y muchas de las que sobrevivan se verán perjudicadas financieramente. Los bancos que les conceden préstamos seguramente sufrirán no sólo pérdidas de crédito sino también ingresos perdidos por el colapso de la actividad empresarial.

Pero esta no es una razón para el fatalismo. Aquellas crisis pueden gestionarse mejor o peor, no sólo para reducir al mínimo las pérdidas que se derivan de ellas, sino también para posicionarse para el éxito una vez que los efectos de la crisis hayan remitido. Los bancos corporativos pueden tener éxito mediante nuevas estrategias de adaptabilidad que darán la oportunidad de superar esta crisis y prosperar en el otro lado.

La presente investigación es importante ya que al ser pionera en el rubro sienta un precedente para futuras investigaciones. Será de gran utilidad para el sector bancario debido a que se plantea brindar herramientas de ayuda para adaptarse y sobrevivir satisfactoriamente a la coyuntura actual.

Como resultado, al investigar los efectos de la pandemia en el sector bancario se podrán elaborar predicciones y anticipar planes de contingencia. Aquellos hallazgos brindarán mayor información a los stakeholders de las empresas a tratar en esta investigación e incluso a todo en el sector.

### **1.6. Viabilidad de la investigación**

Es importante disponer de información confiable y precisa para la elaboración del presente trabajo, por ello es de vital importancia presentar a continuación las principales fuentes de información:

Como fuente de información se encuentra uno de los autores del presente trabajo, quien realizó sus prácticas pre profesionales en una empresa perteneciente al sector financiero, la cual nos brindó facilidades en cuanto a información actual del sector para la elaboración de reportes.

Adicionalmente, se cuenta con los reportes de la Superintendencia Nacional de Bancos, Seguros y AFP (SBS), entidad encargada de regularizar y supervisar los sistemas financieros del Perú; el Banco Central de la Reserva del Perú (BCRP), entidad encargada de preservar la estabilidad monetaria y la Bolsa de Valores de Lima (BVL), entidad encargada de brindar información transparente sobre la propuesta de la compra y venta de los valores. Los reportes extraídos de estas fuentes permiten corroborar la situación del mercado en la actualidad y complementar el enfoque de la investigación.

Así mismo, haremos uso de las bases de datos: Proquest, Bloomberg, Scopus, Euromonitor y el Repositorio Institucional de la Universidad de Lima; estas nos brindan tesis, revistas, periódicos, informes de mercado, etc. que permitirán contrastar la coyuntura actual del sector contra tiempos pasados.

Por último, se cuenta con el apoyo de una funcionaria de negocios de una de las cuatro entidades bancarias más importantes del país, quien nos brinda asesoría con respecto al enfoque del trabajo e información sobre las estrategias de adaptabilidad impuestas por la gerencia general y su impacto en los grupos de interés de la empresa.

### **1.7. Limitaciones del Estudio**

El presente trabajo cuenta con ciertos aspectos que limitan el enfoque de nuestra investigación, por este motivo es de suma importancia presentar a continuación las principales limitaciones del estudio:

La primera barrera es el tiempo establecido para la recopilación de información de primera mano, debido a que el proceso de vacunación de la población peruana ya está significativamente avanzado por lo que las personas ya empiezan a desarrollar sus actividades diarias sin tantas preocupaciones como antes.

La siguiente limitante es la escasez de información certera sobre el impacto monetario actual de la coyuntura sobre las entidades bancarias, ya que por restricciones de información las entidades bancarias no pueden hacer públicas las pérdidas económicas recibidas actualmente por la crisis, solo es posible hacer el estudio en base a supuestos orientados a estadísticas.

Finalmente, se encuentra la falta de comunicación directa entre autores y medios de información debido a la restricción de libertad establecida por el gobierno, tras el exponencial incremento de contagiados de la enfermedad COVID – 19, que implica el

distanciamiento social y la inamovilidad obligatoria de todos los residentes del Perú, por lo que todo el flujo de comunicación se deriva a las redes sociales y telefónicas.



## CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

El capítulo desarrolla tres secciones para comprender mejor las variables de impacto económico y sostenibilidad empresarial, cuyos antecedentes, bases teóricas y definiciones básicas nos darán a conocer diferentes matices de las variables antes mencionadas.

### **2.1. Antecedentes de la investigación**

#### **2.1.1. Relación del impacto económico en crisis sanitarias y políticas**

Las pandemias han generado, a nivel Mundial, grandes pérdidas sociales y económicas a lo largo de los años y, a través de este tiempo, los especialistas han tratado de analizar y cuantificar los impactos de estas enfermedades en la sociedad. En el caso de la pandemia llamada “Influenza”, en Estados Unidos aproximadamente se registraron 207,000 muertes, entre 314,000 y 734,000 hospitalizaciones, estas cifras generaron pérdidas económicas de 71.3 a 166.5 billones de dólares americanos, sin tomar en cuenta las pérdidas económicas de la sociedad y del comercio, las cuales se vieron fuertemente afectadas debido a que las cadenas de producción fueron interrumpidas por los accionares del gobierno estadounidense.

Según Martin Meltzer, Nancy Cox y Keiji Fukuda (1999); para medir el impacto económico del contagio de la pandemia Influenza se recopiló la información de los costos directos e indirectos asociados a la pandemia Influenza por tasa de contagio y los motivos de los costos: muertes, hospitalizaciones, ambulatorios, enfermos; y sus costos totales en dólares americanos mostrados en la tabla 2.1.

Entonces ante esta situación, los americanos plantearon un modelo de preliminar de decisiones, que tomaba en cuenta los datos recopilados de la situación en ese momento; en el cual evidenciaban que la vacuna, que se otorgaba en 2 dosis, no podía ser otorgada al total de la población porque, a pesar de que los retornos económicos serían bastante altos, era más probable que la gente se vea afectada por esta decisión ya que la efectividad de la vacuna se reduciría tras

el contagio masivo de las personas al tener las defensas bajas por vacuna, entonces los retornos económicos se convertirían en pérdida.

### Tabla 2.1

Tabla de Costos directos e indirectos de la pandemia por tasa de contagio

|  | Cost per gross attack rate (\$ millions) |         |         |         |         |
|--|--|---------|---------|---------|---------|
|  | 15%                                      | 20%     | 25%     | 30%     | 35%     |
| <b>Deaths</b>                                  |  |         |         |         |         |
| Mean   | 59,288                                   | 79,051  | 98,814  | 118,577 | 138,340 |
| 5th percentile                                 | 23,800                                   | 31,733  | 39,666  | 47,599  | 55,532  |
| 95th percentile                                | 94,907                                   | 126,543 | 158,179 | 189,815 | 221,451 |
| <b>Hospitalizations</b>                        |  |         |         |         |         |
| Mean   | 1,928                                    | 2,571   | 3,214   | 3,856   | 4,499   |
| 5th percentile                                 | 1,250                                    | 1,667   | 2,084   | 2,501   | 2,917   |
| 95th percentile                                | 2,683                                    | 3,579   | 4,472   | 5,367   | 6,261   |
| <b>Outpatients</b>                             |  |         |         |         |         |
| Mean   | 5,708                                    | 7,611   | 9,513   | 11,416  | 13,318  |
| 5th percentile                                 | 4,871                                    | 6,495   | 8,119   | 9,742   | 11,366  |
| 95th percentile                                | 6,557                                    | 8,742   | 10,928  | 13,113  | 15,299  |
| <b>Ill, no medical care sought<sup>b</sup></b> |  |         |         |         |         |
| Mean   | 4,422                                    | 5,896   | 7,370   | 8,844   | 10,317  |
| 5th percentile                                 | 3,270                                    | 4,360   | 5,450   | 6,540   | 7,629   |
| 95th percentile                                | 5,557                                    | 7,409   | 9,262   | 11,114  | 12,967  |
| <b>Grand totals</b>                            |  |         |         |         |         |
| Mean   | 71,346                                   | 95,128  | 118,910 | 142,692 | 166,474 |
| 5th percentile                                 | 35,405                                   | 47,206  | 59,008  | 70,810  | 82,611  |
| 95th percentile                                | 106,988                                  | 142,650 | 178,313 | 213,975 | 249,638 |

<sup>a</sup>Gross attack rate = percentage of clinical influenza illness per population.  
<sup>b</sup>Persons who become clinically ill due to influenza but do not seek medical care; illness has an economic impact (e.g., half day off work).

Fuente: The Economic Impact of Pandemic Influenza in the United States  
 Recuperado de: <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC2627723/pdf/10511522.pdf>

Por ello se determinó que vacunar a segmentos predefinidos de la población sería una de las principales estrategias para minimizar el impacto de la Influenza. El retorno neto de la vacunación es una de las medidas más importantes, en términos económicos, para relacionar los costos y beneficios asociados a esta. Para la evaluación del retorno se usó la formula mostrada en la figura 2.1 para cada grupo de la población segmentado en edad y tipo de riesgo.

### Figura 2.1

Formula de retorno neto

$$\begin{aligned}
 \text{Net returns} &= \text{Savings from outcomes averted in population} \\
 &\quad - \text{cost of vaccination of population}
 \end{aligned}$$

age, risk group                      age, risk group                      age, risk group

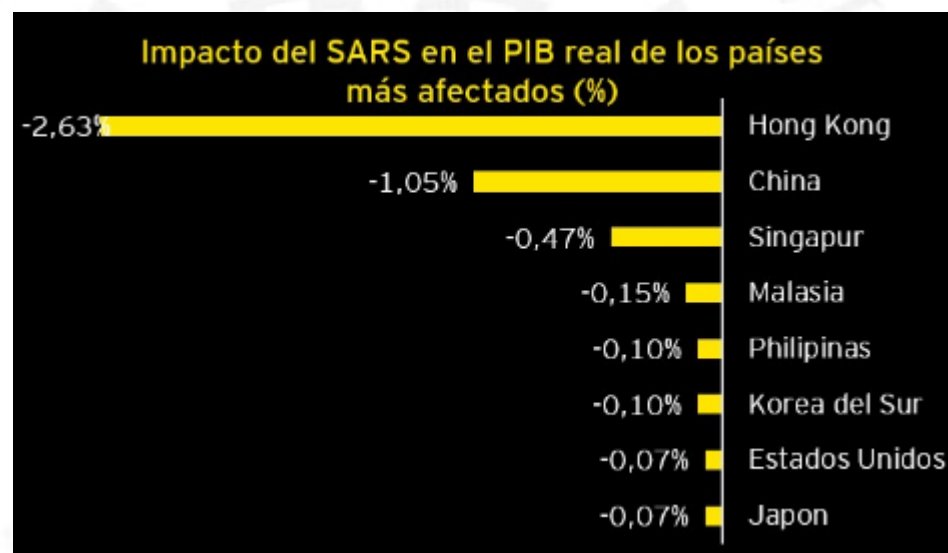
Fuente: The Economic Impact of Pandemic Influenza in the United States  
 Recuperado de: <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC2627723/pdf/10511522.pdf>

Entonces una vez identificados, los costos y los beneficios obtenidos tras la aplicación de la vacuna se pudo tomar la mejor decisión de inversión en vacunas para la población. Por eso la medición del impacto económico de las enfermedades es indispensable para la toma de decisiones, debido a que los recursos son limitados y las inversiones dependen de ellos.

El Síndrome Respiratorio Agudo y Grave, también conocido como SARS tuvo su primera aparición en febrero del 2003 en el continente asiático. Fue una enfermedad respiratoria sumamente contagiosa que se transmitió rápidamente a más de 20 países en Europa, Suramérica y Norteamérica.

**Figura 2.2**

Impacto del SARS en el PBI Real de los países más afectados en el 2003



Fuente: EY

Recuperado: [https://www.ey.com/es\\_hn/future-health/impacto-de-las-enfermedades-en-la-economia-mundial](https://www.ey.com/es_hn/future-health/impacto-de-las-enfermedades-en-la-economia-mundial)

Alrededor del mundo hubo aproximadamente 8098 personas que contrajeron la enfermedad, de las cuales 774 perdieron la vida. Es decir, tuvo una tasa de mortalidad del 9.56%.

Según Federico Guardia (Guardia, 2020), Director de Desarrollo de Negocios y Comunicaciones en EY Centro América. Podemos apreciar en la Figura 2.2 que los países más afectados por el SARS fueron Hong Kong, China,

Singapur, Malasia, Philipinas, Corea del Sur, Estados Unidos y Japón. Con detracciones en el PBI Real del 2003 que van desde -2.63% hasta -0.07%, haciendo un costo global por un monto aproximado de 40,000 millones de dólares que se puede apreciar en el Tabla 2.2

**Tabla 2.2**

Costo de las Enfermedades a Nivel Mundial

|      |       |                   |
|------|-------|-------------------|
| 2003 | SARS  | \$40 000 Millones |
| 2009 | H1N1  | \$50 000 Millones |
| 2013 | Ébola | \$53 000 Millones |

Fuente: EY

Recuperado: [https://www.ey.com/es\\_hn/future-health/impacto-de-las-enfermedades-en-la-economia-mundial](https://www.ey.com/es_hn/future-health/impacto-de-las-enfermedades-en-la-economia-mundial)

Los países asiáticos llegaron a ser los más afectados por esta enfermedad y su desarrollo en el Turismo, la Hotelería y el Transporte fueron las actividades económicas más afectadas como consecuencia de la aparición del SARS.

Seis años después del SARS, reapareció en Estados Unidos la conocida Gripe Porcina o el virus A H1N1. Cuyos orígenes remontan al 1919 y adoptó este nombre porque inicialmente se transmitía entre los cerdos. Fue declarada pandemia rápidamente ya que se propagó a nivel mundial rápido.

El virus A H1N1 tenía una mezcla de materiales genéticos de virus de influenza que no habían sido descubiertas previamente en personas o animales. Federico Guardia, nos cuenta que los fallecidos a causa de esta enfermedad ascendieron a 18,641 personas. Sin embargo, se presume que el número personas que perdieron la vida a causa de este virus asciende a un número hasta 10 veces mayor.

La economía suramericana fue la más afectada por la pandemia de la Gripe Porcina y cómo podemos ver en la Tabla 2.2 la pérdida económica global del 2009 ascendió a 50,000 millones de dólares. Los países afectados sufrieron detracciones en su PBI Real que oscilaron entre -0.5% y -1.5%.

Las pandemias traen consigo consecuencias financieras a nivel mundial y en el caso de la similitud con la pandemia COVID-19 medir el impacto económico

de las acciones implementadas por los gobiernos es indispensable para la planificación de nuevas estrategias que permitan preservar la salud de las personas. Usando los costos asociados a la enfermedad, las estrategias y reglamentos de prevención de contagio y los beneficios futuros de una vacuna podrían evitar un gasto excesivo en medidas poco efectivas.

La sociedad peruana se ha visto gravemente afectada por el enfrentamiento de la pandemia y la economía viene siendo afectada desde la irregularidad e incertidumbre política del Perú. Cuando la situación de la política en un país toma un rumbo aleatorio o incierto aleja la inversión del país, debido a que los inversionistas no desean arriesgar su riqueza.

La estabilidad política del gobierno tiende a incrementar el crecimiento económico y, asimismo, que la inestabilidad política y el crecimiento económico están negativamente relacionados. Como quiera que las bolsas de valores tienen la particularidad de reflejar las expectativas que tienen los inversionistas acerca del desempeño de la economía de un país. (pp. 79-80)

La crisis política que paso el Perú en el año 2018, cuando esta se inclinaba a la vacancia presidencial o la renuncia del mismo, la convocatoria a elecciones indicaba la posibilidad de que esta sea ganada por un outsider. Adicionalmente, la especulación de que un partido “izquierda” gane la presidencia genera que un incremento en la volatilidad de las acciones y cuando se especula que un partido de “derecha” gane la presidencia genera lo contrario.

Las limitaciones económicas se imponen a través de políticas económicas, las cuales están condicionadas por la fuerza de la política y el enfoque que un partido político le dé a las mismas puede generar que la economía tome diferentes caminos y esto genera, por consecuencia, un tipo de respuesta en las utilidades de las acciones que afecta a los dueños de bonos.

Se puede apreciar en la tabla 2.3 como los sucesos ocurridos entre el 1-28 de febrero del 2018 generaron que el índice bursátil principal de la Bolsa de Valores de Lima tenga una variación acumulada de -1.2% con respecto a enero del 2018. Algunos de los sucesos de febrero del 2018 son: La suma de 89 votos

para la solicitud de un nuevo pedido de vacancia, declaraciones de Andrés Milla ante el grupo Lava Jato (caso en el que el presidente se encontraba involucrado), revelación de los medios que el presidente Pedro Pablo Kuczynski tendría relación con los casos Odebrecht.

**Tabla 2.3**

Niveles SP/BVL Perú entre diciembre 2017 y marzo 2018

*Niveles del SP/BVL Perú General, variación anual y acumulada entre los meses de diciembre de 2017 y marzo de 2018*

|                                   |                         | Variación % | Variación % acumulada  |
|-----------------------------------|-------------------------|-------------|--|
|                                   | Intervalos de tiempo    | General     | anual registrada según la BVL del índice por intervalo de tiempo |
| <b>Diciembre 2017</b>             | 05 de diciembre de 2017 | 19,430.59   | 24.82  |
|                                   | 29 de diciembre de 2017 | 19,974.38   | 28.31  |
| <b>Enero 2018</b>                 | 02 de enero de 2018     | 20,280.61   | 1.53   |
|                                   | 31 de enero de 2018     | 21,068.89   | 5.48   |
| <b>Febrero 2018</b>               | 01 de febrero de 2018   | 21,084.97   | 5.56   |
|                                   | 28 de febrero de 2018   | 20,831.78   | 4.29   |
| <b>Marzo 2018</b>                 | 01 de marzo de 2018     | 20,753.54   | 3.9  |
|                                   | 22 de marzo de 2018     | 20,577.35   | 2.92   |
| <b>Diciembre 2017- marzo 2018</b> | 05 de diciembre de 2017 | 19,430.59   | -  |
|                                   | 22 de marzo de 2018     | 20,577.35   | -  |

Fuente: Crisis política y comportamiento de los mercados de valores: aplicación al caso peruano  
Recuperado de: <http://revistas.ucv.edu.pe/index.php/EXCATHEDRAENNEGOCIOS>

Según Antonio Rodríguez (2019), tras la investigación de resultados de variaciones de comportamientos financieros las crisis políticas pueden afectar a la Bolsa de Valores de manera directa, indirecta o inducida, ya sea de manera positiva o negativa, dependiendo el contexto y medida implementada por la misma.

En el estudio de McKibbin Warwick y Fernando Roshen (2020), se presentan 7 escenarios sobre la posible evolución del COVID-19 y el impacto macroeconómico de esta pandemia a nivel mundial.

Un brote contenido podría significativamente impactar en la economía mundial a corto plazo... la escala de costos podría evitarse mediante una mayor inversión en los sistemas de salud pública en todas las economías, pero particularmente en las economías menos desarrolladas, donde los

sistemas de atención de la salud están menos desarrollados y la densidad de población es alta el impacto es mayor. (pp. 1)

De los 7 escenarios presentados por McKibbin y Fernando (Warwick & Roshen, 2020), los escenarios 4-6 se evidencia que los efectos de la pandemia llegaron a todos los países en diferentes tasas de contagio. Dentro de los aspectos evaluados por los autores, resalta el impacto de la pandemia en la prima de riesgo de las acciones de los sectores económicos por ser de particular interés para el desarrollo del presente estudio.

Los mercados financieros siguen respondiendo a los acontecimientos diarios relacionados con el brote en todo el mundo. En particular, los mercados de valores han demostrado que los inversores son conscientes de impactos específicos de la industria (no sistemáticos) ... el índice de riesgo financiero permite reproducir las turbulencias de los mercados financieros. (pp. 12)

La calificación de riesgo del país se determina por los factores económicos del mismo en un determinado momento o situación. Ante la presencia de una pandemia, el paro de las actividades laborales en varios países del mundo y las nuevas restricciones que limitan el comercio entre estos el riesgo aumentará significativamente para los países más perjudicados de la coyuntura en el nivel de déficit fiscal, % de crecimiento/ralentización del PBI, relación ingresos/deuda, limitaciones que afectan la apertura comercial y financiera, entre otros. La tabla 2.4 muestra la prima de riesgo de capital en los escenarios basados en el nivel % de contagio.

## Tabla 2.4

Impacto a la prima de capital escenarios 4-7

Table 5 – Shock to equity risk premium for scenario 4-7

| Region                        | S04  | S05  | S06  | S07  |
|-------------------------------|------|------|------|------|
| Argentina                     | 1.90 | 2.07 | 2.30 | 1.90 |
| Australia                     | 1.23 | 1.37 | 1.54 | 1.23 |
| Brazil                        | 1.59 | 1.78 | 2.03 | 1.59 |
| Canada                        | 1.23 | 1.36 | 1.52 | 1.23 |
| China                         | 1.97 | 2.27 | 2.67 | 1.97 |
| France                        | 1.27 | 1.40 | 1.59 | 1.27 |
| Germany                       | 1.07 | 1.21 | 1.41 | 1.07 |
| India                         | 2.20 | 2.62 | 3.18 | 2.20 |
| Indonesia                     | 2.06 | 2.43 | 2.93 | 2.06 |
| Italy                         | 1.32 | 1.47 | 1.66 | 1.32 |
| Japan                         | 1.18 | 1.33 | 1.53 | 1.18 |
| Mexico                        | 1.76 | 1.98 | 2.27 | 1.76 |
| Republic of Korea             | 1.25 | 1.43 | 1.67 | 1.25 |
| Russia                        | 1.77 | 1.96 | 2.22 | 1.77 |
| Saudi Arabia                  | 1.38 | 1.52 | 1.70 | 1.38 |
| South Africa                  | 1.85 | 2.06 | 2.33 | 1.85 |
| Turkey                        | 1.98 | 2.20 | 2.50 | 1.98 |
| United Kingdom                | 1.35 | 1.50 | 1.70 | 1.35 |
| United States of America      | 1.07 | 1.18 | 1.33 | 1.07 |
| Other Asia                    | 1.51 | 1.75 | 2.07 | 1.51 |
| Other oil-producing countries | 2.03 | 2.25 | 2.55 | 2.03 |
| Rest of Euro Zone             | 1.29 | 1.42 | 1.60 | 1.29 |
| Rest of OECD                  | 1.11 | 1.22 | 1.38 | 1.11 |
| Rest of the World             | 2.21 | 2.51 | 2.91 | 2.21 |

Fuente: The Global Macroeconomic Impacts of COVID-19: Seven Scenarios  
Recuperado de: <https://poseidon01.ssrn.com/delivery.php?ID=&EXT=pdf>

La necesidad de respuestas de corto plazo y la incertidumbre del futuro de la pandemia COVID-19 obliga a los gobiernos a tomar medidas para el escenario 6 en el que se plantea que la tasa de contagio es de 30% o mayor de la población mundial y con una tasa de mortalidad de 3%. Por este motivo la economía mundial se verá gravemente afectada en todo aspecto evaluado, las políticas necesitan adecuarse a la cuarentena y el estilo de vida de las personas también.

Los bancos centrales y el Tesoro necesitan asegurarse de que las economías interrumpidas por la crisis sigan funcionando mientras continúe el brote de la enfermedad. Frente al estrés financiero y real, hay un papel crítico para los gobiernos. (pp. 25)

Sin embargo, los despidos masivos y los cierres permanentes de negocios hacen que la inversión de los bancos en estos participantes represente una pérdida y el colapso casi inminente. Ante la crisis bancaria y la crisis sanitaria generada

por la pandemia, los gobiernos deben realizar medidas que erradiquen la mayor cantidad de contagiados y preserven la estabilidad de la economía de los mercados velando por el bienestar de todas las partes involucradas.

### **2.1.2. Análisis de las necesidades financieras ante el impacto económico de la pandemia COVID-19**

Varios de los daños económicos generados a raíz de la coyuntura actual giran en torno a la exponencial caída de la demanda, esto significa que no hay consumidores disponibles que estén en condiciones de adquirir bienes y servicios que están disponibles en la economía mundial. Como los casos de las aerolíneas, que como medida de precaución los gobiernos impusieron restricciones a los viajes internacionales y nacionales o el caso del petróleo, debido a que el tráfico de automóviles en el Perú es menor a raíz del estado de emergencia. El recorte masivo de personal tras falta de ingresos o quiebre de los negocios es una preocupación inminente de los gobernantes de los países.

A pesar del claro peligro en que se encuentra la economía mundial, también hay motivos para esperar que se pueda evitar este peor escenario. Los gobiernos han aprendido de crisis anteriores que los efectos de una recesión impulsada por la demanda pueden contrarrestarse con el gasto público. (pp. 1)

A raíz de esta situación muchos de los gobiernos a nivel mundial buscan intervenir y asegurar el bienestar económico de los ciudadanos y asegurando que las empresas gravemente afectadas puedan mantener a sus colaboradores con empleo durante la pandemia.

Hay muchas variables que podrían afectar a esa recuperación económica - por ejemplo, una reducción de la oferta de bienes y servicios para satisfacer la menor demanda podría crear escasez y aumentos de precios a mediano plazo- pero hay algunas razones para pensar que, con la combinación adecuada de respuestas gubernamentales apropiadas y

suerte, algunas de las predicciones más apocalípticas podrían no cumplirse. (pp. 1)

Los mercados financieros son afectados por las repercusiones causadas por las pandemias y la incertidumbre de soluciones a la misma. Se reconoce que las repercusiones son generadas por las medidas que implementan los gobiernos con la finalidad de contrarrestar el efecto de las mismas, tomando en cuenta que el capitalismo y la forma individualista de mercado donde las grandes empresas buscan su propio beneficio.

Los bancos siendo parte de uno de los sectores más afectados a raíz de la coyuntura actual, siguen tomando un papel crucial en el futuro del país. Por este motivo los gobiernos brindan permisos para que los bancos mantengan a las personas sujetas a crédito y evitar de esta manera que las pérdidas potenciales de dinero se conviertan en pérdidas reales, por el efecto de la prima de riesgo del país.

Los bancos, por supuesto, por su naturaleza son vulnerables en épocas de recesión económica, debido a la probabilidad de que se produzcan préstamos improductivos y a la posibilidad, en casos extremos, de que se produzcan corridas de bancos... la propagación de enfermedades en los países en desarrollo está asociada a grandes aumentos en la rotación de los depósitos. Atribuyen esto a la necesidad de pagar tratamientos individuales que obligan a retirar los depósitos a gran escala. (pp. 1-2)

Los países en vías de desarrollo como Perú, Bolivia, Brasil, Guatemala, Ecuador y otros países de América Latina se ven gravemente afectados por la coyuntura actual debido a que tienen menor desarrollo industrial y, por consecuencia, un nivel de calidad de vida bajo con respecto a otros países.

Las necesidades de los llamados países subdesarrollados están basadas en una economía del sector primario o país desarrollado. Por ende, si la economía de un país desarrollado se ve gravemente afectada, como el caso de Estados Unidos, la economía de todos los países subdesarrollados que dependen de este país del primer mundo también se ve afectada.

El nivel de vida de un país desarrollado está formado por un ingreso vital bajo, mal distribuido y utilizado erróneamente. Los niveles de educación son bajos, por lo que las personas que no tienen acceso a la educación básica no tienen las bases para poder tomar decisiones u oportunidades que ayuden a su crecimiento económico.

El sector bancario en países como Perú ha puesto su esfuerzo en definir las necesidades de la población para poder brindarles servicios que les permitan generar liquidez y rentabilidad estable, a lo largo de los años. Sin embargo, este importante sector depende de la contribución de la población y su aporte constante, por lo que la inclusión financiera en sectores en vías de desarrollo es indispensable para el mantenimiento y prosperidad de la población y captar clientes que adquieran los productos financieros y crezcan constantemente a raíz de la banca y sus beneficios es indispensable para que la sociedad crezca de manera estable y uniforme.

Sin embargo, tomando todos los factores previamente expuestos la situación del sector bancario en el Perú atraviesa un momento crítico debido a los problemas políticos que se presentaron en los últimos años, la coyuntura actual y las pérdidas económicas generadas por la misma y la necesidad de las personas por retirar su dinero de estas entidades para poder hacer frente a sus gastos personales tras los despidos masivos genera que los bancos reciban impactos económicos directos, indirectos e inducidos que generen inestabilidad en los procesos e incertidumbre con respecto al futuro.

### **2.1.3. Antecedentes de la sostenibilidad empresarial**

En la actualidad, nadie es ajeno a los enormes costos de la pandemia COVID-19, aún en curso y con una escala de desastre todavía desconocida. Es razonable esperar con gran interés el papel de las pandemias en las empresas, pues nos enfrentamos a un inevitable impacto económico que trae consigo fuertes repercusiones en la sostenibilidad empresarial.

En el 2009, sufrimos los efectos de la pandemia conocida como la Gripe Porcina o el virus A H1N1. Pero el efecto de esta enfermedad no generó un paro de varias actividades económicas como con el Coronavirus, debido a que esta enfermedad ya contaba con medicamento diseñado para contrarrestar los efectos

de esta. También, el COVID-19 es un virus con mayor tasa de mortalidad y transmisibilidad que la A H1N1.

Al no contar con estudios previos del Coronavirus el desarrollo de una vacuna y la evaluación de la seguridad y los efectos secundarios de la misma podrían demorar más de lo que se espera y la propagación del virus a la totalidad del mundo y la aparición de variantes de la enfermedad podrían generar mayores pérdidas económicas, afectando la sostenibilidad empresarial de todos los países

El Perú y Chile son países que se verían muy afectados por los efectos del Coronavirus debido a que las exportaciones de estos países a China representan el 25% y 33% del total de las exportaciones respectivamente (Guardia, 2020). Por consecuencia, es muy probable que los efectos del COVID-19 afecten directamente la sostenibilidad empresarial de varios países de Sudamérica.

El presente apartado esboza la aún escasa investigación, sobre pandemias y sostenibilidad empresarial, además plasma paralelismos parciales con áreas más exploradas de la investigación de la economía financiera. Los recientes artículos académicos, además de evaluar los impactos de las epidemias y pandemias del pasado, también pronostican inquietantemente sus consecuencias económicas.

#### **2.1.4. Impacto de las pandemias en la sostenibilidad económica**

Una forma evidente en que las pandemias impactan en la sostenibilidad económica es a través del enorme costo que ocasionan. Existen diversos artículos sobre los efectos de estas, tanto en lo que respecta a los costos ex post de pandemias como la crisis del VIH / SIDA, como en la estimación del costo de epidemias futuras.

Haacker (2004) examina los costos económicos de la pandemia de VIH/SIDA, mientras que Santaaulalia-Llopis (2008) se centra en los efectos de la pandemia de VIH/SIDA en el desarrollo y la sostenibilidad. Yach, Stuckler y Brownell (2006) examinan los efectos del crecimiento mundial de la obesidad y la diabetes. Otros estudios (Bloom, Cadarette, & Sevilla, 2018), muchos más relacionados con la crisis de COVID-19, nos han advertido que debemos reforzar la sostenibilidad y perdurabilidad de las empresas para anticipar los costos económicos de posibles pandemias y epidemias futuras.

Bloom, Cadarette, y Sevilla (2018) destacan la necesidad de una gestión económica del riesgo ante la posible probabilidad de futuras pandemias y detallan los costos del tratamiento médico de los infectados y del control de brotes; la tensión que supone para el sistema de salud el no poder ocuparse concomitantemente de la salud más rutinaria problemas durante los brotes; pérdida de productividad en el empleo; distanciamiento social que perturba la actividad económica; impacto del turismo; impacto en la inversión extranjera directa; y el quiebre de la actividad empresarial .

Esta preocupación es compartida por Fan, Jamison y Summers (2018), quienes indican la necesidad insatisfecha de una mayor inversión en la preparación de planes de contingencia ejecutables por empresas y el Estado contra las principales epidemias y pandemias. Los autores, estiman que las pérdidas anuales previstas por el riesgo de pandemia son de aproximadamente 500.000 millones de dólares de los EE. UU. anuales, o el 0,6% de los ingresos mundiales. A la luz de los costos de COVID-19, esta suma aparentemente grande parece ahora muy subestimada.

Lagoarde-Segot y Leoni (2013) desarrollan un modelo teórico que muestra que la probabilidad de un colapso de la industria bancaria de un país en desarrollo aumenta, a medida que aumenta la prevalencia conjunta de grandes pandemias. Gran parte de los préstamos colectivos de las instituciones de micro financiación y los préstamos de los bancos a los pobres se verán presionados durante las epidemias porque todos los miembros del grupo se verán presionados por la conmoción global (Skoufias, 2003).

Queda por ver cómo COVID-19 cambiará las prácticas de las instituciones financieras. En términos más generales, ¿cuánto tiempo mantendrán los bancos de todo el mundo una política de préstamos más conservadora después de COVID-19? ¿Se han realizado estudios sobre las reacciones de los bancos ante las crisis macroeconómicas que son de la magnitud de COVID-19?

### **2.1.5. Impacto del COVID-19 en la sostenibilidad bancaria**

Para hacer frente a la situación será necesario adoptar nuevas medidas y coordinar las actividades entre los sectores público y privado. Los bancos de todo el mundo

desempeñarán un papel fundamental en esto como estabilizadores sistémicos para sus clientes, sus empleados y sus economías en general. Los servicios de efectivo y de depósito, la extensión del crédito, la facilitación de los pagos y la creación de mercados son todos ellos servicios esenciales. (Buehler, 2020)

Los bancos, por su naturaleza son vulnerables en tiempos de crisis económica, debido a la probabilidad de que se produzcan incumplimientos y la posibilidad, en casos extremos, de que se produzcan ejecuciones bancarias. Leoni (2013) encuentra que la propagación del VIH en los países en desarrollo está asociada a grandes aumentos en la rotación de los depósitos. Atribuye esto a la necesidad de pagar tratamientos individuales que obligan a retirar los depósitos a gran escala.

Por otro lado, Agarwal (2020) plantea que existen ocho principales formas en que el COVID-19 impactará en los pagos. Los cambios más importantes para los proveedores de pagos debido a la pandemia incluyen un aumento de los préstamos improductivos, una reducción de los ingresos y una mayor demanda de equipos de servicio al cliente. El volumen total de pagos se ha reducido debido a la reducción del consumo y el comercio.

A corto plazo, esto obligará a los proveedores de pagos a realizar cambios en el modelo de funcionamiento, dando probablemente prioridad a una mayor flexibilidad y a nuevos objetivos a corto plazo. Es probable que los efectos a largo plazo de la pandemia en los pagos mundiales sean aún mayores. Las ocho formas en las que el COVID-19 impactará en los pagos son las siguientes:

1. Un fuerte impulso hacia una sociedad sin dinero en efectivo: A principios de marzo, la Organización Mundial de la Salud advirtió que los billetes pueden propagar el coronavirus (Diario Gestión, 2020). La OMS recomendó utilizar pagos sin contacto cuando fuera posible para ayudar a controlar el virus. Para el autor, el COVID-19 reduce aún más el uso de dinero en efectivo al obligar a muchos minoristas a cerrar sus puertas y vender exclusivamente a través de pedidos en línea de productos entregados. Por estas razones, la pandemia está impulsando la adopción de los pagos sin contacto de manera importante. Es poco probable que ponga fin al uso de dinero en efectivo en todas partes, por supuesto,

pero puede ser suficiente para empujar a muchos mercados hacia un nuevo paradigma sin dinero en efectivo.

2. Una nueva necesidad de protección contra el fraude: Es una verdad desafortunada que cualquier crisis presenta oportunidades a los criminales. Con el cambio radical que se está produciendo a gran velocidad en todo el mundo, se están abriendo muchas nuevas brechas para los estafadores. Las estafas comunes de COVID-19 incluyen hacerse pasar por autoridades de salud pública u otras organizaciones gubernamentales y exigir el pago a los objetivos. Desde el primer caso en nuestro país, no han parado de surgir escenarios donde falsos funcionarios brindaban pruebas rápidas (Canal N, 2020) o incluso estafaron a consumidores con la venta falsa de instrumentos de protección sanitaria (mascarillas, guates, etc.) (Publimetro, 2020). Según Agarwal (2020), en respuesta, los grandes comerciantes y las instituciones financieras tendrán que hacer inversiones importantes para mejorar la prevención y la detección del fraude. Tanto la inteligencia artificial como el aprendizaje automático pueden marcar una diferencia significativa en esta área.

3. Una ecuación de confianza cambiante: La pandemia puede cambiar la naturaleza de la confianza en los pagos por dos razones: La primera es el mencionado aumento del fraude, mientras que la segunda es el nivel generalmente más alto de aflicción económica en todo el mundo. A medida que el dinero se aprieta tanto para las empresas como para los individuos, los pagos serán vigilados muy de cerca. Esto puede actuar como el catalizador que falta para la adopción generalizada de la tecnología de libro mayor distribuido en los pagos. Las soluciones de cadenas de bloques para el seguimiento de los activos y los pagos también podrían tener más tracción, especialmente en la financiación del comercio (Agarwal, 2020)

4. Un entorno más difícil para el pago de las Fintech: La disminución del número de pagos mundiales significa una reducción de los honorarios de los proveedores de soluciones de pago. Esto impactará en todos los aspectos de la industria de pagos, las Fintech sentirán el impacto más que nadie ya que el capital de inversión busca entornos de bajo riesgo. Para un país como el nuestro donde, en el 2016, las fintech peruanas movilizaron US\$ 30 millones, un año después

alcanzaron US\$ 75 millones, y en el 2018 consiguieron US\$ 250 millones (PeruInfo, 2019) es inevitable que deban prepararse para un entorno de financiación menos amigable.

5. Gestión más estricta del flujo de efectivo: La pandemia ha empujado a una enorme proporción de la población mundial, junto con empresas de todo tamaño, a situaciones financieras difíciles. Como resultado, es probable que aumente el escrutinio general de todos los flujos de efectivo salientes. En cuanto a los consumidores particulares y las pequeñas empresas, es probable que el uso de instrumentos de pago como los débitos directos y los pagos recurrentes con tarjeta disminuya y sea sustituido por la solicitud de pago y otros instrumentos que permitan un mayor control. Puede crearse un mercado a nivel de las empresas para disponer de tableros de previsión de gastos más potentes con funciones de barrido, préstamo y ahorro. Desde el punto de vista de la banca de transacciones, los tesoreros también querrán mejores tableros en tiempo real con previsiones y opciones de soluciones accionables (Agarwal, 2020).

6. Crecimiento de las carteras móviles con tokens: COVID-19 da a los clientes una buena razón para desconfiar de los terminales de pago públicos. Los monederos digitales como Apple Pay, Google Pay y en el caso nacional Yape y Plin permiten realizar un pago sin siquiera tocar una tarjeta en un terminal o introducir un PIN (Diario Gestión, 2020). Es de esperar que el uso de las carteras basadas en fichas crezca en el futuro, mientras que el uso de las tarjetas de pago físicas puede disminuir. Las empresas que no pueden aceptar pagos con monederos digitales pueden experimentar un crecimiento limitado en el mundo postpandémico, mientras que los pagos sin contacto entre pares, incluso entre diferentes tipos de monederos, deberían convertirse en algo habitual.

7. Compras en línea masivas: Con los gobiernos instando a los ciudadanos a quedarse en sus casas e incluso haciendo que sea ilegal salir de ellas mediante toques de queda, se ha producido una explosión en el uso de los sistemas de compra y entrega por Internet. El pasado 22 de mayo el presidente Martín Vizcarra precisó que con esta ampliación del estado de emergencia se incorporará una serie de medidas de flexibilidad en la comercialización de servicios y otras

actividades económicas como el comercio electrónico, para la venta de ropa, calzado y electrodomésticos (Diario Gestión, 2020)

Dicho escenario, da origen a dos implicaciones importantes para los proveedores de pagos y sus clientes. Primero, cualquiera que proporcione una experiencia de compra y pago en línea de calidad inferior está ahora en alerta. Para tales proveedores, el reloj está corriendo para mejorar sus sistemas. En segundo lugar, a medida que más consumidores recurren a los pedidos en línea para las compras cotidianas como los comestibles, es probable que algunos consumidores se molesten por lo repetitivo del proceso. Si su pedido de comestibles es casi siempre el mismo la mayoría de las veces, ¿por qué tiene que introducirlo de nuevo cada vez que hace un pedido? Estos compradores en línea pueden estar más abiertos a pedir sus artículos de rutina utilizando dispositivos habilitados por el *Internet de las Cosas* (IoT). Esto podría incluir, por ejemplo, la compra automática de comestibles en el momento adecuado (Agarwal, 2020).

8. El cambio en el comportamiento de los clientes impulsará la innovación digital: Es probable que el distanciamiento social y otras medidas de mitigación de la pandemia impulsen la demanda de servicios bancarios digitales. Esto obligará a muchos proveedores de pagos tradicionales a acelerar sus esfuerzos de innovación digital. Es posible que los bancos tradicionales y los agentes de pagos deseen colaborar para introducir mejor las soluciones de pagos digitales en el mercado. El impacto general de COVID-19 no se conocerá hasta dentro de meses o incluso años. La economía mundial puede parecer muy diferente cuando volvamos a la normalidad. Para Agarwal, la industria de pagos tendrá un papel clave en la renovación de la economía. Las oportunidades incluirán:

- Reemplazar el dinero en efectivo y los cheques por sistemas de pagos digitales.
- Construir la infraestructura para apoyar a más comerciantes que trabajan a distancia.
- Adopción de monedas digitales en las soluciones de pago universales.
- Adoptar la infraestructura basada en la nube, la automatización y el análisis de data a gran la escala.

La crisis de COVID-19 está informando a los inversores, a los responsables políticos y al público en general que los desastres naturales pueden infligir daños económicos a un a una escala sin precedentes. A diferencia de acontecimientos como la guerra nuclear mundial, que no es posible sobrevivir y por lo tanto no tiene un costo relevante, o de acontecimientos como el cambio climático que se mueven mucho más lentamente, o de desastres localizados que crean efectos indirectos y reacciones del mercado, la pandemia COVID-19 está causando un impacto económico destructivo mundial directo que está presente en todas las zonas del planeta. Todas las partes deben hacer frente ahora a lo que ya ha sido obvio para muchos de que ese fenómeno es inminentemente posible y, de hecho, probable.

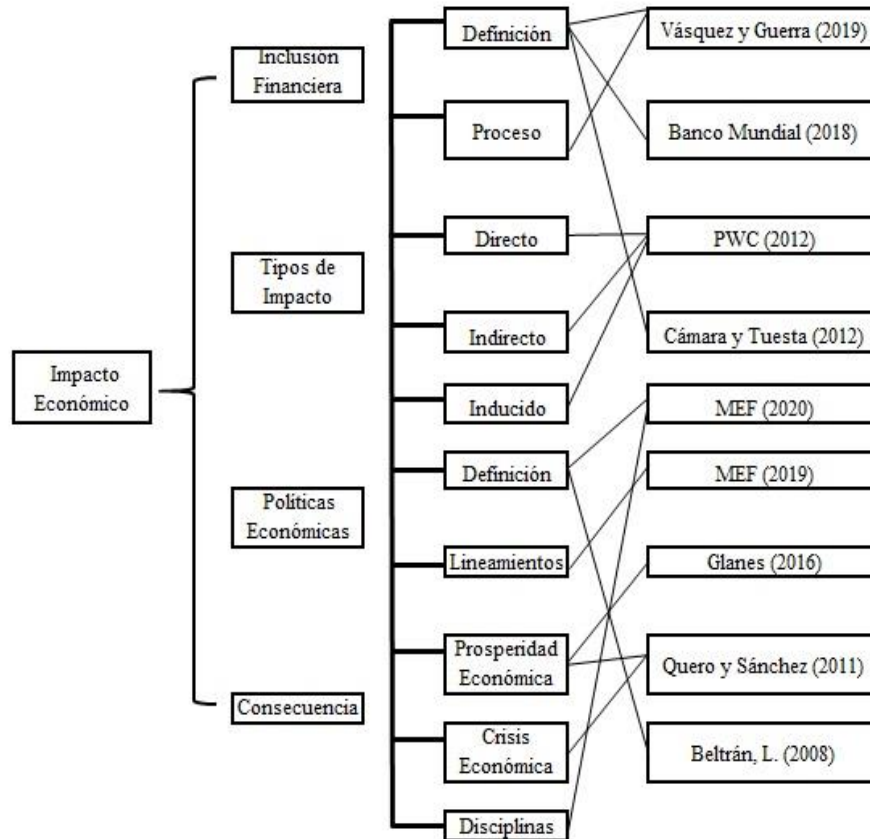
En conclusión, las pandemias pasadas han dejado un registro muy claro sobre los diversos efectos negativos que pueden traer sobre la economía nacional. Adicionalmente, la necesidad pública y la inestabilidad política del Perú generaron que el país no esté en óptimas condiciones para afrontar esta coyuntura. A la fecha, el Perú es uno de los países con mayor tasa de contagio a nivel mundial y con la peor proyección económica a nivel latinoamericana. Por lo que la importancia de la sostenibilidad bancaria es indispensable para que la población peruana y sus obligaciones financieras no sufran los efectos negativos de la pandemia.

## 2.1. Bases teóricas

### 2.2.1. Impacto económico

**Figura 3.1**

Mapa de vertebración de impacto económico



Fuente: Elaboración Propia

Continuando con la investigación se explicarán teóricamente las definiciones más relevantes con el fin de tener la mayor claridad posible de entender el contenido del presente trabajo.

Una de las principales variables del estudio es el impacto económico. De acuerdo con Carmen San Martín (2015), se define como impacto económico a los “Efectos que generan en la demanda final un incremento o reducción de su capital a causa de un factor influyente en el país o región”

Para Teodoro Martínez, Salvador del Barrio y José Aguayo (2010), el impacto económico puede definirse como “la diferencia entre la actividad

económica existente en una región por la presencia de algún factor y la que existiría en ausencia del mismo”.

Las situaciones de un país se encuentran siempre en estado de cambio, por consecuencia la economía de este se encuentra a disposición del estado actual del país, por consecuencia un impacto económico sería el efecto producido por un factor o situación en la economía de alguna entidad o persona en un determinado lapso de tiempo.

Según Price Waterhouse Coopers (2012), el impacto económico se puede segmentar en tres tipos de impacto:

El impacto **directo** que se define como “la producción (valor añadido bruto) y el empleo generado en aquellos sectores que son receptores directos de las inversiones. También se refiere al gasto que atrae la organización del evento o el despliegue de la nueva infraestructura, así como los que se ven afectados por la reforma normativa o regulatoria”.

El impacto **indirecto** que se define como “la producción y el empleo generados en los sectores que se benefician indirectamente de las inversiones y del gasto, es decir, aquellos que suministran a los sectores directamente afectados los bienes y servicios necesarios para su actividad”.

El impacto **inducido** que se define como “la producción y el empleo que se genera gracias al consumo de bienes y servicios que realizan los empleados de los sectores que se benefician, directa o indirectamente, de las inversiones y gastos”.

### **2.2.2. Banco y sus servicios**

Es de vital importancia conocer que es un banco, a qué se dedica y cuál es la importancia de este en la sociedad. Jeanne Gobat (2012) define al banco como “Es una institución que pone en relación a ahorristas y prestatarios y contribuye al buen funcionamiento de la economía” y al banco comercial como “Banco que recibe en depósito dinero de ahorristas, y mantiene una parte de este a disposición inmediata de los prestatarios”.

Los bancos hoy en día suelen ofrecer diferentes tipos de servicio, dentro de los cuales podemos encontrar: Seguros para tarjetas de crédito, créditos

hipotecarios, cuentas bancarias de ahorro, telegiros en moneda nacional o extranjera y préstamos bancarios (2020).

Una de las principales funciones de los bancos es brindar liquidez a la economía para que esta pueda desarrollar un crecimiento continuo y con esto se puede alcanzar un desarrollo próspero en la sociedad dinamizando la economía del país.

Los bancos desarrollan su giro de negocio de la siguiente manera: tras la captación de fondos otorgados por los clientes del mismo banco, estos se canalizan para ofrecer préstamos, de los cuales cobran intereses a favor del banco y con esto los clientes que depositaban su dinero en el banco reciben comisiones. Básicamente un banco es un intermediador que hace que el dinero circule en la economía para generar crecimiento rentable para todos.

Los bancos tienen que realizar todas sus operaciones con el fin de otorgar un beneficio a sus clientes. Según Philip Kotler y Gary Armstrong (2003), un cliente o consumidor se define como “persona que satisface una de sus necesidades utilizando hasta su término y destruyendo un producto o un bien”

Para la American Marketing Association (1995), el cliente es “el comprador potencial o real de los productos o servicios. Es decir, son aquellas personas que tienen cierta necesidad de un producto o servicio que mi empresa puede satisfacer”.

Según el Diccionario de Marketing Cultural (1999), un cliente fiel “es aquel que repite regularmente en el proceso de compra, varía en este proceso, recomienda a su proveedor a otros clientes potenciales, se demuestra “inmune” a las “tentaciones” de la competencia y tolera temporalmente alguna deficiencia en el servicio de su proveedor, anteponiendo su satisfacción global a fallos ocasionales” y un cliente potencial “es aquel cliente que creemos que se puede convertir en comprador de nuestro producto o servicio”.

Para que un banco pueda realizar correctamente sus funciones necesita consolidar una de las partes más importantes de todos sus procesos, la captación de clientes. Para que un banco tenga clientes desarrolla una fuerza de ventas que está compuesta por un grupo de vendedores, quienes se encargan de identificar las necesidades de un cliente potencial para poder ofrecerle un producto que sea a su medida.

Según la American Marketing Association (1995), un vendedor “es una persona que está implicada ante todo en el proceso personal de asistir y/o de persuadir a los clientes potenciales para que compren un producto o servicio para el beneficio mutuo del comprador y el vendedor”

Según el Diccionario de Marketing Cultural (1999), un vendedor es una “persona física o jurídica que se dedica a la venta de bienes o servicios. Hoy en día, el término representante de ventas abarca un amplio espectro en la economía, que va desde el repartidor hasta el creador de demanda, pasando por el receptor del pedido o el técnico”.

Para Philip Kotler y Gary Armstrong (2003), la definición de un vendedor es “la persona que actúa a nombre de una empresa y que realiza una o más de las siguientes actividades: búsqueda de prospectos, comunicación, soporte y obtención de información”

Según Jorge Espejo y Laura Fischer (2004), un vendedor es “la persona que efectúa la acción de vender algo, es decir, ofrecer y traspasar la propiedad de un bien o la prestación de un servicio a cambio de un precio establecido”.

Una de las principales funciones de la fuerza de ventas de un banco es la captación de clientes potenciales. Según Philip Kotler y Gary Armstrong (2003), la captación de clientes “es el proceso por el cual una empresa identifica las necesidades del mercado y elabora estrategias para satisfacerlas con el propósito de que adquieran el producto o servicio ofrecido”.

### **2.2.3. Inclusión financiera**

La finalidad de que un cliente sea captado por la fuerza de ventas de un banco es que este pase por la inclusión financiera y pueda acceder a beneficios a través del uso de los servicios de esta entidad. El Grupo Banco Mundial (2018) afirma que la inclusión financiera significa “para una persona natural o jurídica, tener acceso a productos financieros útiles y asequibles que satisfagan sus necesidades — transacciones, pagos, ahorros, crédito y seguro— prestados de manera responsable y sostenible”.

Según Esteban Pérez y Daniel Titelman (2018), la inclusión financiera es “es una política de inserción productiva. Se trata de usar el sistema financiero como un instrumento para ampliar las posibilidades de ahorro y consumo y, a la

vez, mejorar el aprovechamiento de los talentos empresariales y las oportunidades de inversión”.

De acuerdo con Cámara y Tuesta (2014), la inclusión financiera es definida como “proceso por el cual se maximiza el acceso y el uso de los servicios financieros formales a la vez que se minimizan las barreras involuntarias percibidas por aquellos individuos que no participan en el sistema financiero formal”.

Para Jairo Vásquez y Paúl Guerra (2019), la inclusión financiera se entiende como “concepto multidimensional que bajo una regulación adecuada, con una educación financiera, y servicios de calidad, promueve el acceso y uso de servicios financieros que protegen al usuario, con la finalidad de generar bienestar en las personas y en la sociedad en su conjunto”.

Por consecuencia el proceso de la inclusión financiera empieza por la identificación de las necesidades de los clientes, después se desarrolla una gama de productos y/o servicios que satisfagan las necesidades, luego la fuerza de ventas capta clientes potenciales y al momento de afiliarse se produce la inclusión financiera.

#### **2.2.4. Consecuencias del impacto económico**

Determinada la coyuntura actual, la crisis genera un impacto económico a raíz de la pandemia COVID-19, la cual tiene un efecto negativo en los bancos y se determina como una de las peores crisis económica de la historia de América Latina (2020). Iolanda Glanes (2016) define crisis como “Cambio y de sentido negativo en un proceso o una situación que genera dificultad o escasez” y la crisis económica se podría determinar como “Situación difícil de la economía nacional que trae consigo un ambiente de dificultad o escasez profunda en el conjunto de bienes y actividades que integran la riqueza de una sociedad”.

Según Fernando Quero y María Sánchez (2011), la crisis económica es “una caída brusca en la producción y en el empleo y tiene lugar en la fase descendente del ciclo económico”.

A través de estas definiciones, es posible concluir que la prosperidad económica es “una situación estable en la economía nacional con auge en el

empleo y producción que contribuye con la ascendencia del ciclo económico de la nación”.

La rentabilidad de los bancos se ha visto gravemente afectada por las medidas preventivas adoptadas por los gobiernos ante la coyuntura actual y la crisis económica que esta trajo consigo. La rentabilidad según Juan Carlos Gómez (2013) es “la generalidad aplicada a todo ejercicio económico – financiero donde se reúnen los medios, materiales, humanos y financieros con la finalidad de conseguir resultados favorables. En sentido general se denomina rentabilidad a la medida de rendimiento de los capitales en un tiempo determinado, generando valor para la empresa”

De acuerdo con Miguel Díaz (2012), la rentabilidad “es la remuneración que se busca obtener dentro de la empresa, en sus múltiples elementos en práctica de desarrollar su dinamismo económico y financiero. Estableciéndose habilidades en el manejo de los recursos propios de la empresa de manera eficiente y eficaz, así como también en sus productos y servicios que brinda”

Según Maldonado (2015) “la rentabilidad se basa en la capacidad que pueda tener la organización en poder crear utilidad o ganancia, es decir, será rentable cuando sus volúmenes de ingresos son mayores a sus egresos, cuando sus ingresos son mayores a sus costos, entonces podremos decir que la entidad es rentable”

Para hacerle frente a la coyuntura actual sin afectar la economía del país se deben tomar decisiones que no perjudiquen al país y para que esto suceda, los gobernantes deben tomar decisiones que no impacten negativamente en la economía. De acuerdo a Gary Becker la toma de decisiones se define como “elecciones que las personas realizan en su vida diaria basándose en el coste y beneficio que éstas generan, analizando datos e información, lo que conlleva a un cálculo racional”. Teniendo en cuenta que las decisiones que toman las personas son basadas en los hechos, existen ciertos elementos que influyen en la toma de decisiones:

- El tiempo disponible para tomar la decisión
- Ingresos económicos disponibles
- Capacidad cognitiva de la persona o la habilidad de procesar información
- Acceso a información sobre el tema

De acuerdo con el autor Litherland (2013), las personas pasamos por un proceso de siete etapas para poder tomar una decisión:

1. Identificar la decisión a tomar.
2. Recoger la información pertinente.
3. Identificar las alternativas existentes y posibles.
4. Desarrollar soluciones alternativas con creatividad.
5. Ejecución de la decisión.
6. Tomar medidas pertinentes
7. Revisar la decisión tomada.

#### **2.2.5. Políticas económicas**

Las decisiones con respecto al destino de un país se encuentran siempre reguladas por políticas, estas se dividen en categorías, las cuales dependen del sector al que se dirigen. Para el Ministerio de Economía y Finanzas (2020), la política económica puede definirse como “el conjunto de directrices y lineamientos mediante los cuales el Estado regula y orienta el proceso económico del país, define los criterios generales que sustentan, de acuerdo a la estrategia general de desarrollo, los ámbitos fundamentales e instrumentos correspondientes al sistema financiero nacional, al gasto público, a las empresas públicas, a la vinculación con la economía mundial y a la capacitación y la productividad”.

Para Luis Beltrán (2008), la política económica es “es el estudio de los diferentes instrumentos de las áreas fiscal, monetaria y cambiaria con que los hacedores de política, Ejecutivo, Banco Central, entre otros tratan de ayudar a que los mercados generen equilibrios. Los objetivos prioritarios de la política económica son el crecimiento y la estabilidad”.

De acuerdo con el Ministerio de Economía y Finanzas (2020) dentro de la política económica podemos identificar dos disciplinas que las autoridades utilizan para medir el control de las variables económicas, las cuales son:

La **política fiscal** la cual es “un conjunto de acciones gubernamentales que se refieren fundamentalmente a la administración y aplicación de instrumentos discrecionales para modificar los parámetros

de los ingresos, gastos y financiamiento del Sector Público del mismo modo que la política de cambios”.

La **política monetaria** que es una “política económica que usa la cantidad de dinero como variable de control para asegurar y mantener la estabilidad económica. Para ello, las autoridades monetarias usan mecanismos como la variación del tipo de interés, y participan en el mercado de dinero.”

El principal objetivo de las políticas económicas en el Marco Macroeconómico Multianual del Perú (2019), es impulsar el crecimiento del PBI potencial a través de 3 ejes:

**Macroeconómico:** el objetivo principal es promover la consolidación del crecimiento económico a corto, mediano y largo plazo garantizando el manejo prudente y responsable de las cuentas fiscales, con el fin de reducir la pobreza y mejorar el bienestar en el país.

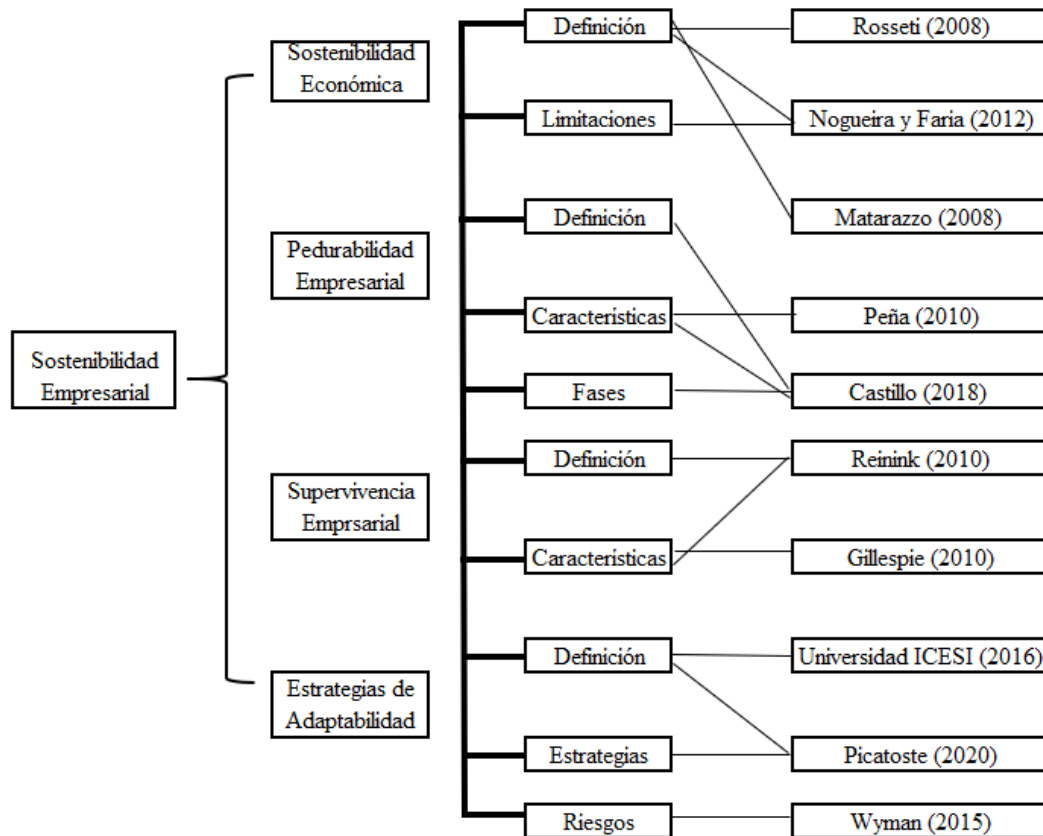
**Microeconómico:** la prioridad es apuntalar el crecimiento del PBI potencial a través de un mayor impulso a la productividad y competitividad, y así garantizar el progreso y el desarrollo del país, a través de la promoción de la investigación, desarrollo e innovación, fortalecimiento del marco institucional, generación de un entorno favorable para los negocios, agilización del comercio exterior y mejoramiento de las cadenas logísticas, y mejora del acceso a financiamiento local y externo.

**Modernización del sector público:** el objetivo es proveer bienes y servicios de calidad e interactuar mejor con los ciudadanos desplegando esfuerzos para asignar y ejecutar eficientemente los recursos en toda la logística necesaria para atender las múltiples necesidades de la población: mejora del capital humano con enfoque en la meritocracia; adquisición adecuada y oportuna de materiales, mobiliario y equipamiento; y despliegue de infraestructura pública con enfoque de cierre de brechas.

## 2.2.6. Sostenibilidad empresarial

**Figura 3.2**

Mapa de vertebración de sostenibilidad empresarial



Fuente: Elaboración propia

La **sostenibilidad empresarial** es la capacidad de satisfacer las necesidades actuales de una organización, de manera que no comprometa la capacidad de satisfacer las mismas necesidades en el futuro. Sin embargo, las organizaciones son responsables de la creación de empleo y la creación de riqueza, muchas empresas sólo se preocupan por maximizar los beneficios para sus accionistas. Por la capacidad de influencia y el tamaño de sus operaciones, las organizaciones tienen un papel clave en la sostenibilidad, ya que causan impactos significativos en el medio ambiente y el desarrollo social y económico (Rosseti, 2008)

Según Nogueira y Faria (2012), después de haber sido utilizado con frecuencia en varias ramas, la palabra sostenibilidad ha entrado en el universo

corporativo. Aunque se considera un nuevo tema, la sostenibilidad se relaciona directamente con el desarrollo de las organizaciones, y los impactos causados por las empresas en el medio ambiente ganan más énfasis, siendo observados, analizados y juzgados, no sólo por las entidades gubernamentales, pero también por la sociedad.

Los autores ofrecen una oportunidad para que las empresas consideren los principios de Triple Bottom Line, conocido como el trípode de la sostenibilidad, que se compone de tres dimensiones: la económica, la social y la ambiental. La dimensión económica prevé que las organizaciones son económicamente viables en el tiempo, el trípode de la sostenibilidad también recomienda que las empresas proporcionan mejores condiciones de trabajo para sus empleados, respetar la diversidad cultural, incluido el respeto por los discapacitados, además de la participación de los líderes empresariales en las actividades socioculturales de la comunidad, contemplando la dimensión social. La dimensión ambiental, a su vez, considera el respeto y la no contaminación del medio ambiente y una gestión ecoeficiente de sus recursos. (Nogueira, 2012)

Según Carvalho y otros (2017) el desempeño de una empresa puede ser analizado desde varias perspectivas: financiera, estratégica, de marketing, humana, social y otras. Las esferas de conocimiento que se utilizan con más frecuencia para medir el rendimiento que las organizaciones generan para los accionistas son la financiera y la contable.

Brealey, Myers y Allen (2013) reiteran que las empresas que cotizan en bolsa tienen varios grupos que las supervisan en relación con diversos aspectos que tratan de asegurar que se preserven sus intereses. La base de este análisis son los informes financieros trimestrales y anuales divulgados por estas empresas.

Según Ferreira (2005) el análisis de los estados financieros puede hacerse de manera comparativa, es decir, comparando un período de tiempo determinado con otro. La comparación de los estados financieros a lo largo de los años revela la dirección, la velocidad y el alcance de las líneas de tendencia de la situación de la empresa.

Matarazzo (2008) menciona que los índices son la técnica más utilizada para analizar la sostenibilidad económica, teniendo como principal característica

proporcionar una visión amplia de la situación económica o financiera de la empresa. Lo importante no es calcular un gran número de índices, sino un conjunto que permita conocer la situación de la empresa según el grado de profundidad que requiera el análisis, considerando al menos 4 y no extenderse más allá de 11 índices.

Según Monea y Guta (2011), los índices ampliamente aceptados para analizar el desempeño económico de una empresa son los relacionados con la rentabilidad, que analizan la capacidad de una empresa para obtener beneficios.

En el caso de Assaf Neto (2012), estos índices tienen por objeto evaluar los resultados obtenidos por una empresa en relación con determinados parámetros que revelan mejor sus dimensiones, porque un análisis basado únicamente en el beneficio neto puede dar lugar a una interpretación cuyo resultado no se corresponde con el potencial real de la organización.

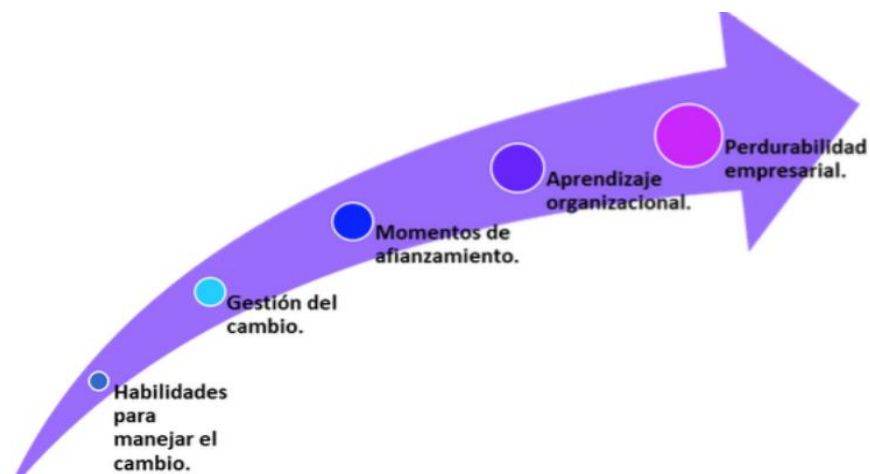
#### **2.2.7. Perdurabilidad empresarial**

Otro concepto clave para desarrollar el presente trabajo de investigación es el de perdurabilidad. Según Peña (2010), el término **perdurabilidad empresarial**, está asociado con la capacidad de las organizaciones para: generar altos niveles de cambio, adaptarse rápidamente a los cambios, crear ventajas competitivas y alta rentabilidad ante los cambios, dar respuesta positiva en respuesta a las circunstancias de adversidad, prosperar y ser sostenible durante largos períodos de tiempo.

Algunos factores que inciden en alcanzar la perdurabilidad empresarial son: las habilidades para manejar el cambio, gestión del cambio, momentos de afianzamiento y aprendizaje organizacional. Todo lo mencionado anteriormente conlleva a que, al cumplir con aquellos aspectos, la organización adquiera habilidades para adaptarse a cualquier cambio de mejor manera y se alcanzará el objetivo (perdurabilidad empresarial) (Castillo, 2018)

**Figura 3.3**

Pasos para alcanzar la perdurabilidad empresarial



Fuente: Castillo, Martha. (2018). Perdurabilidad empresarial: acercamiento teórico. Revista espacios Vol. 39 (N.º 48) Pág. 2. Colombia

Tras analizar los conceptos citados previamente, consideramos que la siguiente definición de perdurabilidad empresarial de Castillo (2018) incorpora y consolida los aspectos más importantes mencionados previamente por los demás autores: “El término de “perdurabilidad empresarial” hace referencia a la capacidad que tienen las empresas para perdurar a pesar de la presencia del cambio turbulento en el entorno.”

### **2.2.8. Supervivencia empresarial**

Por otro lado, destaca el término de **supervivencia empresarial** que según Reinink (2010):

El modo de supervivencia empresarial es la conservación o vigencia de una organización en un estado de recesión o circunstancias turbulentas, manteniendo sus empresas a flote posponiendo los gastos, las contrataciones y la fijación de objetivos a largo plazo para centrarse en mantenerse vivos un día más. (pp. 19-20)

El modo de supervivencia empresarial significa recortar costos, despedir empleados, estrechar los márgenes de beneficios y ahorrar dinero en efectivo, en claro contraste con el modo de crecimiento, durante el cual una empresa reinvierte las utilidades, amplía sus operaciones y crea estrategias de crecimiento con beneficios a largo plazo (Gillespie, 2010).

Para el autor mencionado anteriormente, es importante mitigar los riesgos de manera eficiente para poder sobrellevar tiempos de crisis, de recesión económica e incertidumbre en la población general. Es por eso necesario identificar posibles riesgos y emitir posibles respuestas o reformas a ellos para contrarrestar su efecto negativo en la organización.

### **2.2.9. Estrategias de adaptabilidad**

Finalmente, como respuesta a la coyuntura actual y con efectos de contrarrestar el impacto que tenga en la sostenibilidad, perdurabilidad o supervivencia de la organización, se deberán establecer estrategias de adaptabilidad, específicamente para las empresas bancarias.

Según la Universidad ICESI (2016), las **estrategias de adaptabilidad** consisten en adecuar el producto o servicio a las distintas necesidades y condiciones de cada mercado. Cuando se elige este tipo de estrategia es porque el mercado de dos o más países se comporta totalmente diferente.

Después de COVID-19, la banca será muy diferente a lo que era antes de la pandemia. El cambio en la forma en que la gente hace banca, el futuro del trabajo, el uso de la tecnología moderna y el valor de las marcas, todo dependerá en gran medida del tiempo que tome establecerse en una "nueva normalidad". Una mirada al futuro proporciona una buena base para lo que se necesita hacer hoy (Marous, 2020).

Tomando en cuenta esto, algunas estrategias que podrían adoptar los bancos tras esta pandemia según Picatoste (2020) serían:

1. Evaluar los riesgos y establecer los mecanismos de respuesta de emergencia.

2. Establecer un mecanismo de comunicación de información positiva para empleados, clientes y proveedores, y crear documentos de comunicación estandarizados.
3. Considerar la posibilidad de ajustar sus presupuestos y sus planes de ejecución.
4. Elaborar un plan de gestión de los datos de los empleados, la seguridad de la información y la privacidad.
5. Implementar estrategias de desarrollo sostenible en la toma de decisiones.

Wyman (2015) analiza la crisis de 2008, así como el gran número de reglas que rigen el sistema financiero y los principales obstáculos a los que enfrentan las instituciones bancarias. El autor postula que nos enfrentamos principalmente a dos riesgos:

1. **Riesgo de liquidez:** Se deben tomar medidas para garantizar que toda entidad económica tenga suficiente liquidez para que los deudores del sistema financiero sigan siendo objeto de crédito. Es esencial poner énfasis en que los ajustes transitorios apoyen el desempeño de los deudores, sobre todo de las personas naturales y MYPES. El sistema financiero debe contar con suficiente liquidez para satisfacer la demanda a corto plazo debido a la posibilidad de un flujo de ingresos reducido o posibles retiros. El modelo de liquidez requerido por la entidad controladora debe ser más flexible. Aplicando este concepto a nuestra realidad, el BCR podría reducir sus tasas de referencia, revisar la estructura de encajes sobre los depósitos cuando sea el caso, comprar papeles comerciales y ofrecer de manera proactiva líneas de liquidez.
2. **Riesgo de contagio:** El contagio, en nuestro contexto, es la propagación de las dificultades financieras a otros sectores, Las dificultades pueden propagarse de un banco a otro y de un mercado a otro debido estos tres mecanismos básicos:
  - a. Conexiones financieras directas entre empresas individuales
  - b. Empresas que están expuestas a una fuente común de riesgo
  - c. Contagio informativo, en el que el estrés en un sector se considera una señal de posibles problemas en otra.

Para amortiguar este riesgo es clave reducir los vínculos directos entre las principales instituciones financieras, creando normas prudenciales más estrictas para las empresas de mayor importancia sistémica y para entidades financieras interconectada. Asimismo, una rápida detección de los shocks adversos reducirá la probabilidad de que el riesgo transmita y expanda afectando al sistema financiero en general.

Todo lo mencionado anteriormente autoriza a concluir que la sostenibilidad empresarial, específicamente la económica, va de la mano con diversos términos similares donde al juntar todos estos, se encuentra el complemento perfecto para explicar qué es la sostenibilidad empresarial, qué características tiene y cómo alcanzarla en el ámbito bancario que es en el cual se sostiene esta investigación en particular.

## **2.2. Definición de términos básicos**

### **Tabla 3. 1**

Definición de términos básicos

| <b>TÉRMINO</b>        | <b>DEFINICIÓN</b>   | <b>AUTOR</b>              |
|-----------------------|---|---------------------------|
| Impacto Económico     | Efectos que generan en la demanda final un incremento o reducción de su capital a causa de un factor influyente en el país o región.  | San Martín (2015)         |
| Impacto E. Directo    | Producción y empleo generados en aquellos sectores que son receptores directos de las inversiones. También se refiere al gasto que atrae la organización del evento o el despliegue de la nueva infraestructura, así como los que se ven afectados por la reforma normativa o regulatoria.  | PwC (2012)                |
| Impacto E. Indirecto  | Producción y empleo generados en los sectores que se benefician indirectamente de las inversiones y del gasto, es decir, aquellos que suministran a los sectores directamente afectados los bienes y servicios necesarios para su actividad.  | PwC (2012)                |
| Impacto E. Inducido   | Producción y el empleo que se genera gracias al consumo de bienes y servicios que realizan los empleados de los sectores que se benefician, directa o indirectamente, de las inversiones y gastos.  | PwC (2012)                |
| Banco Comercial       | Banco que recibe en depósito dinero de ahorristas, y mantiene una parte del mismo a disposición inmediata de los prestatarios.  | Gobat (2012)              |
| Inclusión Financiera  | Tener acceso a productos financieros útiles y asequibles que satisfagan sus necesidades —transacciones, pagos, ahorros, crédito y seguro— prestados de manera responsable y sostenible.   | Banco Mundial (2018)      |
| Captación de Clientes | Proceso por el cual una empresa identifica las necesidades del mercado y elabora estrategias para satisfacerlas con el propósito de que adquieran el producto o servicio ofrecido.  | Kotler y Armstrong (2003) |
| Política Económica    | Conjunto de directrices y lineamientos mediante los cuales el Estado regula y orienta el proceso económico del país, define los criterios generales que sustentan, de acuerdo a la estrategia general de desarrollo, los ámbitos fundamentales e instrumentos correspondientes al sistema financiero nacional, al gasto público, a las empresas públicas, a la vinculación con la economía mundial y a la capacitación y la productividad | MEF (2020)                |

|                              |  |                          |
|------------------------------|--|--------------------------|
| Rentabilidad                 | Capacidad que pueda tener la organización en poder crear utilidad o ganancia, es decir, será rentable cuando sus volúmenes de ingresos son mayores a sus egresos, cuando sus ingresos son mayores a sus costos, entonces podremos decir que la entidad es rentable     | Maldonado (2015)         |
| Crisis Económica             | Situación difícil de la economía nacional que trae consigo un ambiente de dificultad o escasez profunda en el conjunto de bienes y actividades que integran la riqueza de una sociedad.  | Glanes (2016)            |
| Prosperidad Económica        | Situación estable en la economía nacional con auge en el empleo y producción que contribuye con la ascendencia del ciclo económico de la nación.   | Quero y Sanchez (2011)   |
| Sostenibilidad Empresarial   | Capacidad de satisfacer las necesidades actuales de una organización, de manera que no comprometa la capacidad de satisfacer las mismas necesidades en el futuro.  | Rosseti (2008)           |
| Sostenibilidad Económica     | Dimensión económica prevé que las organizaciones son económicamente viables en el tiempo.  | Nogueira y Faria (2012)  |
| Perdurabilidad Empresarial   | Capacidad que tienen las empresas para perdurar a pesar de la presencia del cambio turbulento en el entorno.   | Castillo (2018)          |
| Supervivencia Empresarial    | Conservación o vigencia de una organización en un estado de recesión o circunstancias turbulentas, manteniendo sus empresas a flote posponiendo los gastos, las contrataciones y la fijación de objetivos a largo plazo para centrarse en mantenerse vivos un día más. | Reinink (2010)           |
| Estrategias de Adaptabilidad | Consisten en adecuar el producto o servicio a las distintas necesidades y condiciones de cada mercado.   | Universidad ICESI (2016) |

Fuente: Elaboración Propia

## **CAPÍTULO III: HIPÓTESIS – VARIABLES**

Este capítulo desarrolla tres secciones, la primera para establecer la hipótesis principal y derivadas a nuestros problemas general y específicos; la segunda parte, expone la operacionalización de las variables de impacto económico y sostenibilidad empresarial para el mejor entendimiento de ambas. Finalmente, la tercera sección contempla los aspectos deontológicos de la presente investigación.

### **3.1. Formulación de hipótesis principal y derivadas**

#### **3.1.1. Hipótesis general**

Si se pone en práctica la sostenibilidad empresarial en las empresas bancarias y se establecen estrategias de adaptabilidad para la perdurabilidad y supervivencia de la organización, los clientes y colaboradores reaccionarán de forma positiva al pertenecer a una organización que se preocupe por ellos y su futuro, aumentando el desempeño de esta y disminuyendo el impacto del COVID-19 en las entidades financieras.

#### **3.1.2. Hipótesis específicas**

- 1) La participación de mercado en el sector bancario correspondiente a créditos y depósitos evidenciará el impacto generado por la captación y retención de clientes en la cartera de las diversas organizaciones.
- 2) Los meses de gracia, las prolongaciones de crédito, la reducción de aforo en las tiendas y los incentivos para usar los canales digitales generarán que los efectos de la coyuntura actual no impidan el cumplimiento de las responsabilidades financieras de los clientes.
- 3) Las entidades bancarias al ser económicamente viables en el tiempo harán el esfuerzo de cumplir con sus clientes de manera que su futuro no esté comprometido, para así mantenerlos satisfechos y entablar una relación redituable a largo plazo, generando un efecto positivo en la organización.

### 3.2. Variables y definición operacional – Operacionalización de Variables

Tabla 3.2.

Operacionalización de Variables

| Variable                   | Tipo de variable | Definición conceptual  | Dimensiones                  | Indicadores  | Instrumento                    |
|----------------------------|------------------|--|------------------------------|--|--------------------------------|
| Impacto económico          | Independiente    | El Impacto Económico se explica cómo los efectos que generan en la demanda final un incremento o reducción de su capital a causa de un factor influyente en el país o región.  | Inclusión Financiera         | -Desarrollo de la banca móvil como solución a necesidades financieras.<br>- Implementación de la reducción del pago de cuotas de créditos previamente adquiridos.<br>-Implementación de los periodos de gracia para los clientes de las entidades financieras. | Guía de entrevista<br>Encuesta |
|                            |                  |  | Impacto Económico Bancario   | -Implementación de la cuarentena como medida de prevención sanitaria.<br>-Uso de servicios bancarios durante y después de la cuarentena.<br>- Nivel de excelencia operativa en bancos.   | Guía de entrevista             |
|                            |                  |  | Captación de Clientes        | -Grado en que la entidad identifica correctamente las necesidades de las personas.<br>-Uso de aplicativos y redes sociales para llegar e informar a los clientes.<br>-Transmisión a clientes de propuestas claras y concretas.                                 | Encuesta                       |
| Sostenibilidad empresarial | Dependiente      | La sostenibilidad empresarial es la capacidad de satisfacer las necesidades actuales de una organización, de manera que no comprometa la capacidad de satisfacer las mismas necesidades en el futuro. Está asociado con la capacidad de las organizaciones para: generar altos niveles de cambio, adaptarse rápidamente y prosperar durante largos periodos de tiempo. | Gestión Estratégica          | -Cumplimiento de objetivos a corto y mediano plazo establecidos por la organización.<br>-Implementación de metas a corto y mediano plazo.  | Guía de entrevista             |
|                            |                  |  | Estrategias de adaptabilidad | -Ventajas de la implementación de nuevas estrategias para la banca personal.<br>-Adecuación del producto o servicio a las necesidades del cliente.<br>-Nivel de retención o aumento de participación de mercado por efecto de estrategias.                     | Guía de entrevista<br>Encuesta |
|                            |                  |  | Innovación                   | -Desarrollo de innovación incremental del sector bancario.<br>-Cantidad de aplicativos en el último año.<br>-Adaptación a la autogestión bancaria.<br>-Cantidad de sistemas de pago digitales para banca personal.   | Encuesta                       |

Fuente: Elaboración propia

### **3.3. Aspectos deontológicos de la investigación**

La deontología es una de las muchas ramas de la ética, esta rama en especial se basa en la noción del deber. Esto se originó en el código de Nuremberg, después de la Segunda Guerra Mundial, que estipula que los riesgos de un experimento no deben superar los beneficios esperados del mismo.

Esta ciencia proporciona una guía de acción para cualquier experimento o investigación que se quiere realizar. Esta guía hace referencia a algunos deberes que se tienen que tomar en cuenta y se establecen de distintas formas. Uno de estos deberes es identificar correctamente las fuentes de datos usadas en la investigación y citar cualquier texto o información de cualquier tipo que haya sido escrita por un autor ajeno a esta investigación en particular. En esta investigación se aplicará la estructura de citación de APA, específicamente la séptima edición.

Esta investigación tiene como propósito brindar información de manera ética para brindar apoyo y beneficios a las empresas del sector bancario de San Isidro.

Es por esto que la presente investigación considerará los siguientes aspectos éticos y deontológicos:

#### **1. Respeto por las personas**

Esto consiste en prestar atención al hecho de que el ser humano es el eje central en las razones para realizar investigaciones. Esto se evidencia en el “consentimiento informado” que se refiere a la expresión de la voluntad de participar, directa o indirectamente, en una investigación científica. Esto supone que la participación del individuo es voluntaria y supone una invitación, no una obligación.

El sujeto de investigación puede negarse a ser parte del estudio o retirarse del mismo en cualquier momento sin sufrir perjuicio alguno. Se le deberá explicar el propósito de la investigación antes de pedirle que conteste cualquier pregunta y se le deberá señalar la duración aproximada de su participación.

Los sujetos tienen derecho a acceder a la información o datos que se haya recogido de ellos, a menos que el investigador le haya dicho previamente que no es posible.

Todos los puntos anteriormente mencionados se evidenciarán en esta investigación mediante el documento señalado como “protocolo de consentimiento informado” donde el participante estipulará y firmará que da su

consentimiento para ser parte del estudio voluntariamente. Previo a firmar el documento anterior, se le presentará un informe mediante el cual se le brindará al entrevistado un documento que especifique las condiciones previstas entre ambos y acuerdos de la información a relevar por parte de la entrevista.

**2. Beneficencia y no maleficencia**

Alude al bienestar de los participantes en esta investigación. Se debe maximizar los beneficios y minimizar los efectos perjudiciales que puedan existir en la investigación. Se debe asegurar y hacer todo para contribuir con los individuos participantes al igual que proteger y defender los derechos de otros.

**3. Justicia**

Este principio supone que el encargado de la investigación sea consciente de su rol en la dirección del estudio.

**4. Integridad científica**

Esto se relaciona con el ejercicio correcto a la profesión que los investigadores poseen, incluye el uso correcto y honesto de los datos y la información que se obtiene del proceso de la investigación.

**5. Responsabilidad**

Hace referencia a la conciencia personal de que las decisiones que se tome en el proceso de la investigación, ya sea personal o en grupo, tienen consecuencias que no se pueden desconocer.

## CAPÍTULO IV: METODOLOGÍA

Este capítulo quizá sea uno de los más importantes de todo el plan de investigación, ya que nos ayudará a entender cómo es que se va a realizar todo el proceso, que método se ha diseñado, con que muestra de la población trabajaremos y a qué clase de individuos se le aplicará este experimento con el objetivo de que los resultados sean confiables.

También se podrán conocer qué técnicas e instrumentos usaremos para la recolección de datos y cómo se procesará esta información para la correcta obtención de resultados.

### 4.1. Diseño Metodológico

- a) **Enfoque:** La investigación es de enfoque cuantitativo ya que el estudio sigue ciertos parámetros y se toma en cuenta la relación que se genera entre las variables de impacto económico y sostenibilidad empresarial.
- b) **Tipo de investigación:** Se considera que es una investigación aplicada porque tiene como objetivo el desarrollo de las teorías estudiadas aplicadas a un ámbito de estudio que es el sector bancario y permitirá brindar nuevos conocimientos sobre el tema.
- c) **Alcance de investigación:** Se considera que es una investigación de alcance correlacional ya que permite que dos variables, en este caso, impacto económico y sostenibilidad empresarial se asocien dentro de un ámbito generando una relación causa-efecto en la hipótesis. Además de ello, las variables que se están estudiando se conocen (existe conocimiento previo) y el levantamiento de la información se va a realizar en un solo momento.
- d) **Diseño de la investigación:** Se sostiene que es una investigación de diseño no experimental de tipo transaccional porque la recolección de datos se da en un único momento. Dentro del diseño no experimental no se manipula ninguna variable.

## 4.2. Diseño muestral

Para el presente estudio se tomará como índice de partida los montos totales de créditos otorgados por consumo de los 4 principales bancos del Perú.

Respecto al **universo** se considera lo siguiente para realizar su cálculo:

- Primero la suma de los montos de créditos de consumo revolvente y no revolvente de los 4 principales bancos del Perú.
- Segundo la deuda familiar promedio del Perú
- Tercero el porcentaje de personas que residen en Lima y el porcentaje de personas que residen en Lima Metropolitana
- Cuarto el porcentaje de personas que residen en San Isidro
- Quinto el porcentaje de personas que pertenecen al nivel socio económico AB del distrito de San Isidro

**Tabla 4.1**

Información para el cálculo del Universo

| Concepto   | Dato              | Fuente  |
|--|-------------------|---|
| Monto de Créditos Directos de Consumo Revolvente de los 4 principales bancos del Perú    | S/ 16,288,921,000 | Extraído en Julio 2020 de:<br><a href="https://www.sbs.gob.pe/app/stats/EstadisticaBoletinEstadistico.asp?p=1#">https://www.sbs.gob.pe/app/stats/EstadisticaBoletinEstadistico.asp?p=1#</a>   |
| Monto de Créditos Directos de Consumo No Revolvente de los 4 principales bancos del Perú | S/ 25,477,948,944 | Extraído en Julio 2020 de:<br><a href="https://www.sbs.gob.pe/app/stats/EstadisticaBoletinEstadistico.asp?p=1#">https://www.sbs.gob.pe/app/stats/EstadisticaBoletinEstadistico.asp?p=1#</a>   |
| Deuda Familiar Promedio  | S/ 22,300         | Extraído en Julio 2020 de:<br><a href="https://gestion.pe/economia/deuda-promedio-de-hogares-peruanos-aumenta-a-nivel-record-de-s-22300-noticia/">https://gestion.pe/economia/deuda-promedio-de-hogares-peruanos-aumenta-a-nivel-record-de-s-22300-noticia/</a> |
| % personas residentes en Lima  | 29.7%             | Extraído en Julio 2020 de:<br><a href="http://www.cpi.pe/images/upload/paginaweb/archivo/26/mr_poblacional_peru_201905.pdf">http://www.cpi.pe/images/upload/paginaweb/archivo/26/mr_poblacional_peru_201905.pdf</a>   |
| % personas residentes en Lima Metropolitana  | 81.7%             | Extraído en Julio 2020 de:<br><a href="http://www.cpi.pe/images/upload/paginaweb/archivo/26/mr_poblacional_peru_201905.pdf">http://www.cpi.pe/images/upload/paginaweb/archivo/26/mr_poblacional_peru_201905.pdf</a>   |
| % personas residentes en San Isidro  | 0.6%              | Extraído en Julio 2020 de:<br><a href="http://www.cpi.pe/images/upload/paginaweb/archivo/26/mr_poblacional_peru_201905.pdf">http://www.cpi.pe/images/upload/paginaweb/archivo/26/mr_poblacional_peru_201905.pdf</a>   |

|   |       |   |
|---|-------|---|
| % personas que pertenecen al NSE AB en San Isidro | 79.1% | Extraído en Julio 2020 de:<br><a href="http://www.cpi.pe/images/upload/paginaweb/archivo/26/mr_poblacional_peru_201905.pdf">http://www.cpi.pe/images/upload/paginaweb/archivo/26/mr_poblacional_peru_201905.pdf</a> |
|---|-------|---|

Fuente: Recolección de datos previamente citados

Tras la recolección de la información mencionada, para elaborar el universo se necesita dividir el resultado de la suma de los montos de créditos de consumo revolvente y no revolvente de los 4 principales bancos del Perú entre la deuda familiar promedio del Perú para obtener el total de personas endeudadas.

Luego multiplicamos el total de personas endeudadas por el porcentaje de personas que residen en Lima y el porcentaje de personas que residen en Lima Metropolitana, para obtener el porcentaje de personas endeudadas en Lima Metropolitana.

Después, se multiplica el número de personas endeudadas en Lima Metropolitana por la suma de los porcentajes de personas que residen en San Isidro, para obtener el número de personas endeudadas que residen en San Isidro.

Por último, se multiplica el número de personas endeudadas en los distritos mencionados por porcentaje del nivel socio económico AB de San Isidro, obteniendo así un **universo** de 2,157 clientes que accedieron a créditos de consumo.

Dentro de este escenario se caracterizan a los siguientes clientes a evaluar:

- Clientes que accedieron a créditos de consumo sin cuotas (revolvente)
- Clientes que accedieron a créditos de consumo con cuotas (no revolvente)

Respecto a la **muestra** se considera lo siguiente para su hallazgo:

**Tipo de muestreo:** Probabilístico – Aleatorio Simple. Dentro del ámbito a desarrollar.

**Parámetros de la muestra:** 95% de probabilidad y 5% de margen de error.

### Figura 4.1

Formula del Tamaño de la Muestra

$$n = \frac{4pqN}{E^2(N-1)+4pq}$$

Fuente: Elaboración Propia

### Tabla 4.2

Datos para el cálculo del Tamaño de la Muestra

|   |       |
|---|-------|
| Tamaño del Universo (N)                 | 2,157 |
| p                                       | 50%   |
| q                                       | 50%   |
| Error de muestra                        | 5%    |
| Tamaño de la Muestra por determinar (n) | 338   |

Fuente: Elaboración Propia

Los instrumentos de recolección de información deberán ser aplicados a 338 clientes de los 4 principales bancos del Perú que residan en el distrito de San Isidro.

### 4.3. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

En la investigación se recoge información de fuente primaria.

- **Técnica 1:** Encuesta

**Instrumento:** Cuestionario

Para el desarrollo de la encuesta se tendrá presente el perfil de los clientes de los 4 principales bancos del Perú que residan en San Isidro. Adicionalmente, el instrumento contará con 19 preguntas que permitirán la recolección de información para la investigación. El instrumento se encuentra en el Anexo 3.

- **Técnica 2:** Entrevista

**Instrumento:** Guía de Entrevista

Para el desarrollo de la guía de entrevista se tendrá presente el perfil de personas que ocupen cargos de jefatura o sub jefatura dentro de los 4 principales bancos del Perú. El instrumento contará con 14 preguntas y tendrá una duración de 45 minutos a 75 minutos aproximadamente. El instrumento se encuentra en el Anexo 3.

#### **4.4. Técnicas estadísticas para el procesamiento de la información**

Los pasos a seguir para el procesamiento de la información son:

- 1) Las encuestas se ingresarán en Excel con un formato que permita clasificarlas en base a la unidad de análisis de estudio.
- 2) Revisar dentro del Excel las encuestas mencionadas e ir descartando cuáles contienen algún error.
- 3) En base al formato de Excel, ingresar las encuestas al programa de SPSS para su debido análisis.
- 4) Por medio del programa SPSS, medir los resultados obtenidos.
- 5) Procesar los resultados para su evaluación.

# CAPÍTULO V: PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS

Este es el capítulo más importante de todo el trabajo de investigación, ya que es acá donde se determinará si la hipótesis de si se aplica la sostenibilidad empresarial en las empresas bancarias y se establecen estrategias de adaptabilidad para la perdurabilidad y supervivencia de la organización, los clientes y colaboradores reaccionarán de forma positiva o no. Las encuestas fueron realizadas entre 11/09/2020 y el 27/09/2020.

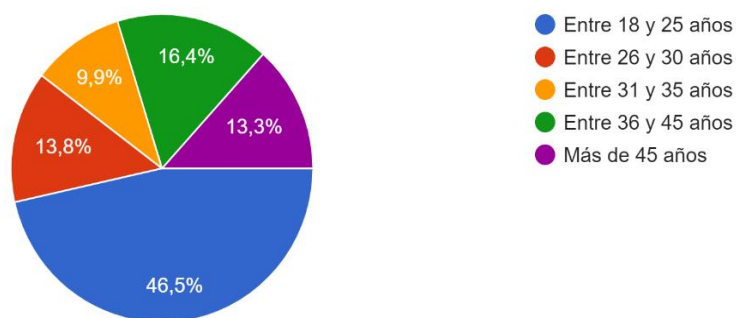
## 5.1. Resultados

A continuación, se van a presentar los resultados de cada pregunta. Se comenzó con las preguntas generales, siendo la primera, que los encuestados mencionen su edad correspondiente para verificar si eran mayores de edad y dentro de que rangos se encontraban los 383 encuestados totales.

**Figura 5.1**

Pregunta 1

Marque según el rango de edad en el que se encuentra:  
383 respuestas



Nota: Elaboración propia

Fuente: Resultados de las encuestas

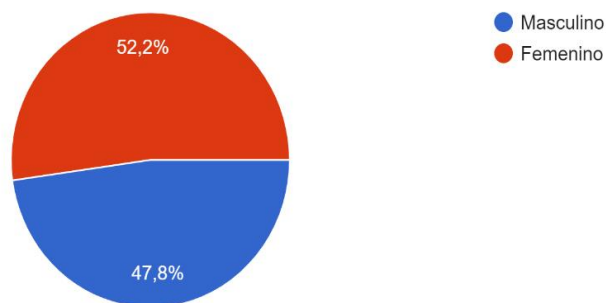
Como se ve en la (Figura 5.1), 46.5% (178) de los encuestados se encuentra en el rango entre 18 y 25 años, siguiéndole el grupo entre 36 y 45 años que vienen a ser el 16.4% (63) de los encuestados.

Siguiendo con las preguntas generales, se quiso averiguar el sexo de los encuestados.

## Figura 5.2

### Pregunta 2

Marque según su sexo:  
383 respuestas



Nota: Elaboración propia  
Fuente: Resultados de las encuestas

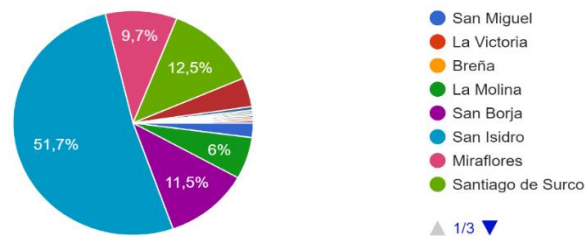
En la (Figura 5.2) se refleja la paridad que hubo entre los dos sexos, siendo el sexo femenino un poco superior con 52.2% (200) de las personas encuestadas y siendo 47.8% (183) los encuestados de sexo masculino.

Inmediatamente después se preguntó a los encuestados en que distrito residen actualmente, está vendría a ser la primera pregunta filtro ya que nuestra encuesta tiene como parámetro el distrito de San Isidro, para esto solo se aceptaron las respuestas de ese distrito y algunos aledaños (Miraflores, Santiago de Surco, La Molina y San Borja)

### Figura 5.3

#### Pregunta 3

Marque según el distrito en el que usted actualmente reside:  
383 respuestas



Nota: Elaboración propia

Fuente: Resultados de las encuestas

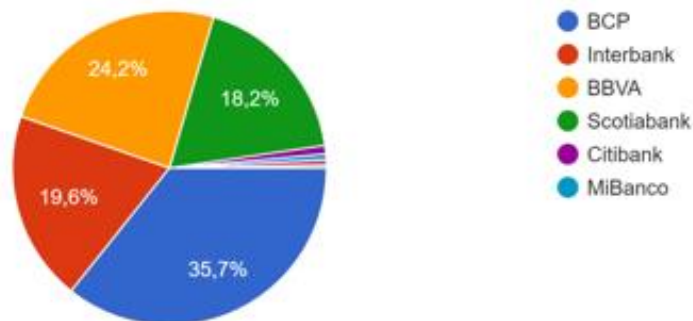
En la (Figura 5.3) el distrito con la mayoría de residentes actuales fue San Isidro con 51.7% (198) de los 383 encuestados y le siguió Santiago de Surco con 12.5% (48) y San Borja con 11.5% (49). De estas 383, se descartaron 36 respuestas que pertenecían a otros distritos como La Victoria y Callao que no forman parte de nuestra muestra, quedándonos con 347 respuestas válidas.

Como última pregunta generamos un filtro, se dijo a los 347 encuestados restantes que marquen a que banco estaban afiliados. Las únicas respuestas que serían válidas para nuestra investigación vendrán a ser los 4 bancos con mayor participación de mercado en el Perú y que juntos representan más del 80% de la industria bancaria. Estos son BCP, BBVA, Interbank y Scotiabank.

## Figura 5.4

### Pregunta 4

Marque el banco al cual usted se encuentra afiliado:  
347 respuestas



Nota: Elaboración propia

Fuente: Resultados de las encuestas

De las 347 respuestas (Figura 5.4), 9 de ellas no fueron válidas ya que los encuestados pertenecían a las instituciones de Citibank y MiBanco, bancos que no son parte de nuestro diseño muestral. De las 339 encuestas válidas, el 35.7% (124) se encuentra afiliado al BCP, 24.2% (84) con el BBVA, 19.6% (68) a Interbank y 18.2% (63) a Scotiabank.

Habiendo finalizado las preguntas generales y filtro, se procedió a las preguntas específicas de la encuesta con los 339 encuestados hábiles para contestar. La primera pregunta específica se refería a los canales que utilizaban los encuestados durante la pandemia para acceder a los servicios bancarios.

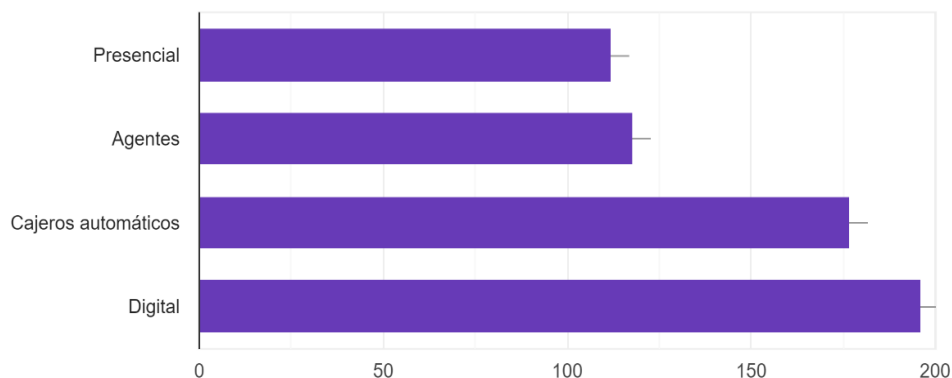
## Figura 5.5

### Pregunta 5

¿Qué tipo de canales utiliza para acceder a los servicios bancarios tras la coyuntura actual?

Marque el canal que usa:

339 respuestas



Nota: Elaboración propia

Fuente: Resultados de las encuestas

En la (Figura 5.5) se demuestra que tras la pandemia y el miedo que conlleva la posibilidad de contagiarse o contagiar a algún ser querido con el virus del COVID-19 al salir de sus casas o estar en lugares con mediana o alta concentración de personas como lo son los bancos, se ha optado por usar mayormente las plataformas digitales, 196 de 339 encuestados (58%). El canal menos usado fue el presencial con 112 (33%) de los 339 encuestados mencionando que si usaban ese servicio bancario.

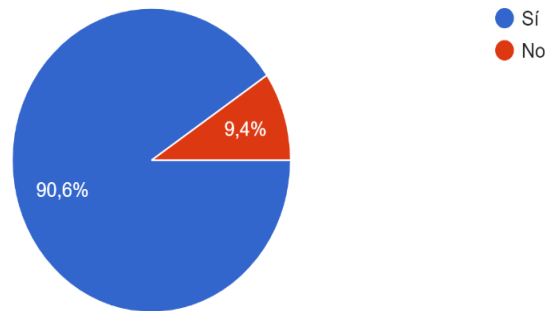
A continuación, se preguntó si los servicios bancarios, específicamente la banca móvil, satisfacían las necesidades financieras de los encuestados.

## Figura 5.6

### Pregunta 6

¿Siente usted que la banca móvil puede satisfacer sus necesidades financieras?

339 respuestas



Nota: Elaboración propia

Fuente: Resultados de las encuestas

Como se ve en los resultados (Figura 5.6), el 90.6% siente que la banca móvil si puede satisfacer sus necesidades financieras. Esto refleja en la presente investigación que las instituciones bancarias están haciendo un buen trabajo en general cubriendo las necesidades de sus clientes a través de la banca móvil.

A las 307 personas que respondieron en la pregunta 6 que la banca móvil si satisfacía sus necesidades financieras, se le hizo una pregunta adicional pidiéndoles que califiquen su experiencia con el uso de la banca móvil.

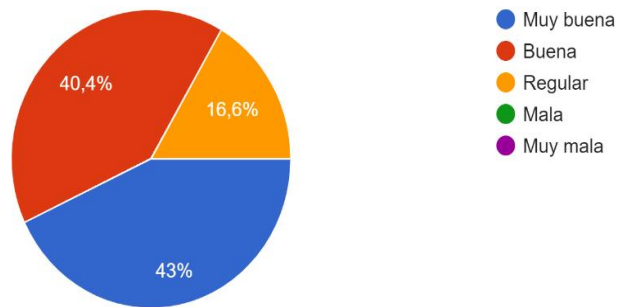
La finalidad de la pregunta era conocer si los clientes estaban satisfechos con las características de la banca móvil o si el uso de esta modalidad era más por obligación que por calidad de servicio. Asimismo, con las respuestas que recibiríamos, identificar posibles mejoras en el servicio de la banca móvil.

## Figura 5.7

### Pregunta 7

¿Cómo calificaría su experiencia con el uso de la banca móvil?

307 respuestas



Nota: Elaboración propia

Fuente: Resultados de las encuestas

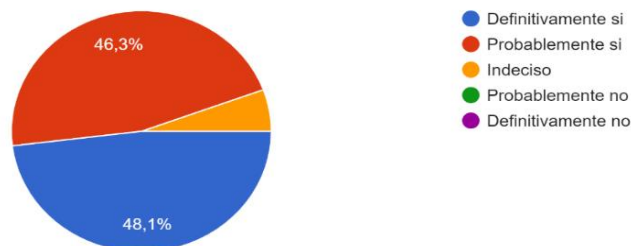
Como podemos ver en la (Figura 5.7), la mayoría de encuestados considera que su experiencia con el uso de la banca fue o muy buena con 43% (132) o buena con 40.4% (124) de los resultados. El 16.6% (51) de los encuestados restantes contestó que su experiencia con el uso de la banca móvil fue regular. Continuando con la encuesta se cuestionó si podía existir un potencial crecimiento en el uso de la banca móvil tras los efectos de la pandemia.

## Figura 5.1

### Pregunta 8

Considera que existe un potencial crecimiento en el uso de la banca móvil tras los efectos de la pandemia.

339 respuestas



Nota: Elaboración propia

Fuente: Resultados de las encuestas

Se puede ver (Figura 5.8) que el 48.1% (163) de los encuestados respondió que definitivamente sí consideraban que existe un potencial crecimiento en el uso de la banca móvil tras los efectos del COVID-19. Otro 46.3% (157) de los encuestados respondió probablemente sí a la acotación anterior. Esto nos demuestra que, por consecuencia de la pandemia, la población busca o prefiere usar la banca móvil para satisfacer sus necesidades financieras

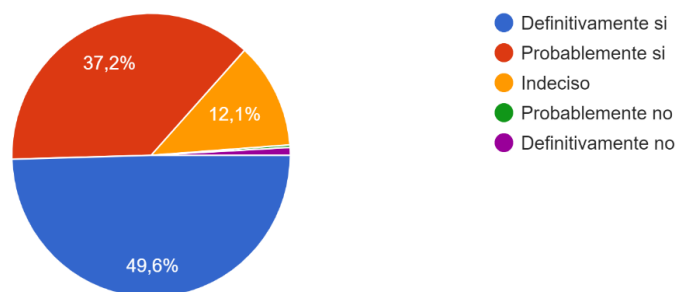
Luego se decidió ir más a fondo y cuestionamos a los encuestados si consideraban que a raíz de la pandemia se había adaptado una mayor cantidad de servicios al formato de la banca móvil.

## Figura 5.2

### Pregunta 9

¿Cree usted que a raíz de la pandemia se adaptó una mayor cantidad de servicios al formato de la banca móvil?

339 respuestas



Nota: Elaboración propia

Fuente: Resultados de las encuestas

A raíz de las respuestas de los encuestados (Figura 5.9) podemos argumentar que los bancos están haciendo un buen trabajo adaptando sus servicios a la banca móvil para la comodidad y tranquilidad de sus afiliados. El 49.6% (168) de los 339 encuestados dijo que definitivamente sí se habían adaptado una mayor cantidad de servicios al formato de la banca móvil como consecuencia de la pandemia y otro 37.2% (126) respondió que probablemente sí a la misma pregunta.

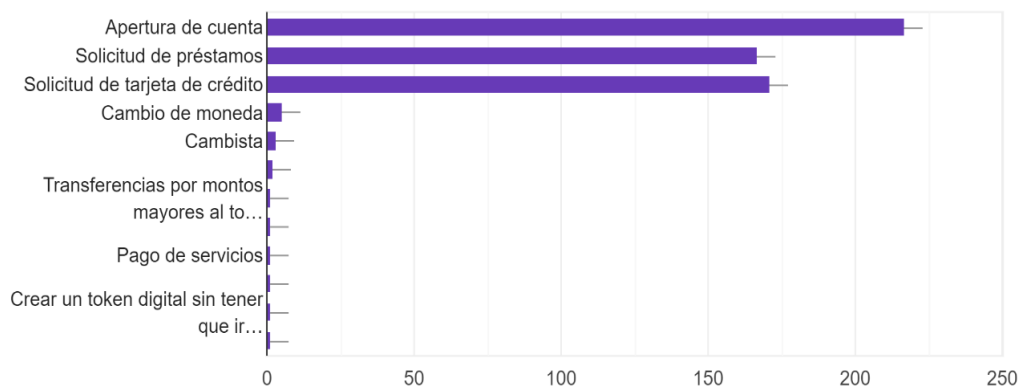
Seguidamente se preguntó a los encuestados cuáles de los diferentes servicios bancarios formaban parte de la banca móvil o se podrían adaptar en un futuro cercano.

### Figura 5.10

#### Pregunta 10

¿Cuáles de los siguientes servicios cree usted que se puedan adaptar o forman parte de la banca móvil?

339 respuestas



Nota: Elaboración propia

Fuente: Resultados de las encuestas

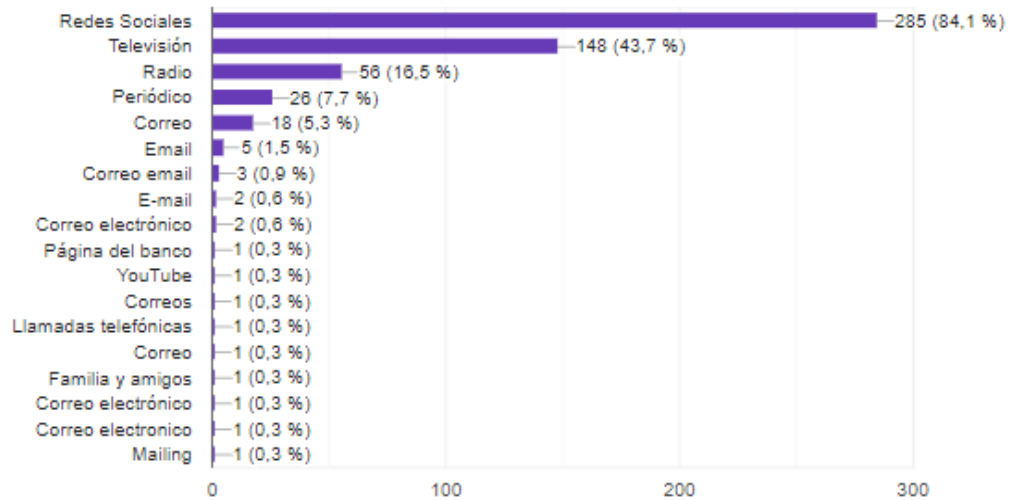
Las respuestas que nos muestra la (Figura 5.10) más se repitieron fueron “apertura de cuenta” con 217 menciones, “solicitud de tarjeta de crédito” con 171 y “solicitud de préstamos” con 167 menciones. Estas opciones hacen referencia a lo que la mayoría de encuestados percibía como importante para la banca móvil y lo que se ofrece en ella.

## Figura 5.11

### Pregunta 11

¿A través de qué medio de comunicación usted recibe información de los servicios bancarios?

339 respuestas



Nota: Elaboración Propia

Fuente: Resultados de las encuestas

Como se aprecia en los resultados de la (Figura 5.11), los medios de comunicación más usados por las personas para estar al tanto de los servicios bancarios son las Redes Sociales, ya que el 84.1% (285) de las personas marcó esta opción, y la televisión, con el 43.7% (148) de aceptación de las personas

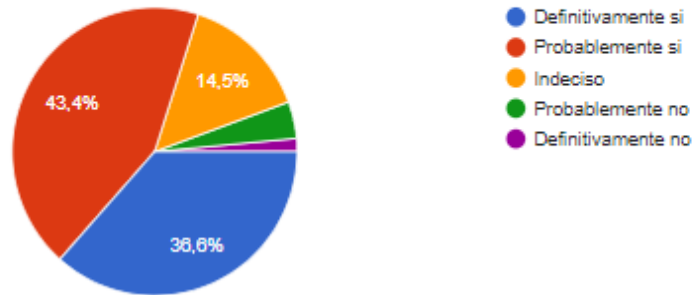
A raíz de esta pregunta era necesario conocer cuál era la posición de los encuestados frente a la claridad de los mensajes de los bancos al momento de transmitir sus propuestas. Por este motivo en la siguiente pregunta se recopila la información sobre la claridad de las propuestas de los bancos.

### Figura 5.3

#### Pregunta 12

¿Considera usted que las propuestas bancarias transmitidas por los medios de comunicación son lo suficientemente claras y concretas?

339 respuestas



Nota: Elaboración Propia

Fuente: Resultados de las encuestas

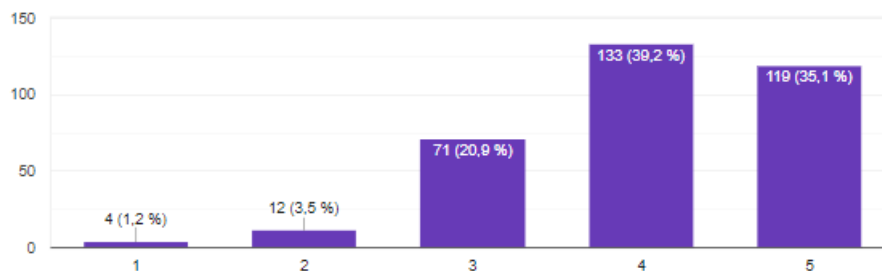
Según los resultados de la (Figura 5.12), el 36.6% (124) de los encuestados asegura que los bancos explican sus propuestas y servicios de manera clara y concreta. Mientras que el 43.4% (147) de los encuestados siente que las propuestas son probablemente claras y concretas. El 14.5% (49) de los encuestados se encuentra indeciso frente a la pregunta y el 5.5% (19) final cree que las propuestas no son lo suficientemente claras ni concretas.

### Figura 5.4

#### Pregunta 13

Respecto a las medidas de apoyo implementadas por las entidades bancarias como: Reducción de pago de cuotas o Períodos de gracia. Señale usted en la siguiente escala que tan favorable o desfavorable fueron dichas medidas para los peruanos:

339 respuestas



Nota: Elaboración Propia

Fuente: Resultados de las encuestas

Como se puede observar en la (Figura 5.13), el 74.3% (252) de los encuestados afirman que las medidas de apoyo tales como la reducción de pago de cuotas y los periodos de gracia fueron favorables o muy favorables para la población peruana. Mientras que el 20.9% (71) considera que los efectos de las medidas de apoyo no fueron ni favorables ni desfavorables y el 4.7% (16) restante considera que las medidas fueron desfavorables para la población peruana.

La siguiente pregunta recopila la explicación de la percepción de los encuestados frente a la implementación de las medidas de apoyo por parte de los bancos, con la finalidad de determinar si existen patrones de homogeneidad entre las opiniones de los encuestados.

### **Figura 5.5**

#### **Pregunta 14**

**En base a su respuesta anterior, precise el porqué:**

**339 respuestas**

Nota: Elaboración Propia

Fuente: Resultados de las encuestas

Dentro del rango de respuestas recibidas, el 74.3% de la (Figura 5.13) que afirmaron que las medidas de apoyo fueron favorables manifestaron que dichas medidas “Brindaron apoyo financiero a las personas más afectadas por la coyuntura, como desempleados o negocios endeudados”. También agregaron que estas medidas mostraban la “solidaridad y empatía de las entidades bancarias” al brindar “alivio financiero a las personas en tiempos de crisis”.

En el caso del 20.9% de la (Figura 5.13) que manifestaron que las medidas no fueron favorables ni desfavorables mencionaron en su mayoría que “no se encontraban informados sobre la situación” o que “las medidas no les afectaron a ellos”. También se mencionó que “el apoyo era favorable para una parte de los afectados más no brindaba solución para la totalidad de personas” o que se encontraban “indecisos”.

Por último, el 4.7% de la (Figura 5.13) referente a las personas que marcaron que las medidas propuestas fueron desfavorables o muy desfavorables explicaron que “las

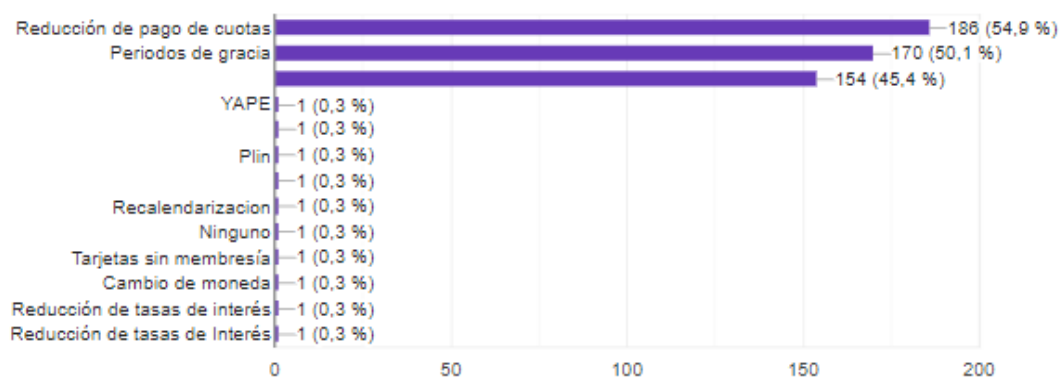
personas desempleadas no pueden hacer frente a sus responsabilidades financieras sin tener trabajo” o que “el apoyo brindado no fue lo suficientemente considerado con la realidad de los peruanos”. En algunos casos, las personas comentaron que “el cobro termina siendo igual” o que la propuesta “no se cumple ya que los intereses son mayores”.

**Figura 5.6**

**Pregunta 15**

Respecto a las nuevas medidas de apoyo implementadas para la banca minorista ¿Cuál o cuáles conoce y existe dentro de su entidad bancaria?

339 respuestas



Nota: Elaboración Propia

Fuente: Resultados de las encuestas

En base a lo mostrado en la (Figura 5.15), el 54.9% (186) de los encuestados conoce la reducción de pago de cuotas, el 50.1% (170) conoce los periodos de gracia y el 45.4% (154) sabe que es posible hacer la apertura de una cuenta en el banco de manera virtual y sin tarjeta.

Al momento de revisar la totalidad de respuestas de los 339 encuestados, solo 0.3% (1) de las personas desconocía las medidas de apoyo ofrecidas por las entidades bancarias. Esto quiere indicar que los medios de comunicación utilizados por los bancos para la transmisión de sus propuestas son efectivos en tiempos de coyuntura.

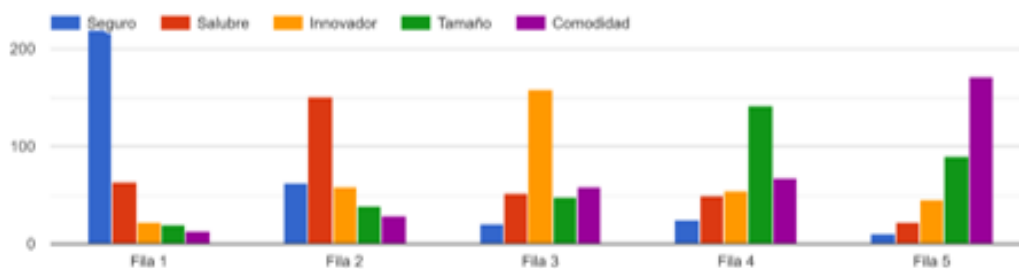
De esta forma es seguro afirmar que las personas se encuentran actualizadas sobre las propuestas de los bancos y que, ante cualquier dificultad que puedan sufrir en estos

tiempos, pueden acercarse a su entidad bancaria y apelar a una de las medidas de apoyo para poder sobrellevar la situación.

### Figura 5.7

#### Pregunta 16

¿Qué atributos considera usted que deberían tener en cuenta las instituciones bancarias tras el desarrollo de la pandemia? Pregunta de orden donde la Fila 1 es más importante y la Fila 5 menos importante.



Nota: Elaboración Propia

Fuente: Resultados de las encuestas

Apreciando los resultados de la (Figura 5.16), el atributo más importante en un banco para las personas es la seguridad con un 64.9% (220) de votos, esto muestra que las personas asisten a los bancos desean sentirse en un lugar seguro donde puedan retirar o depositar su dinero sin preocupaciones.

En segundo lugar, se encuentra la salubridad con un 44.5% (151) de votos, este atributo resalta entre los más importantes debido a la gran tasa de contagio del virus COVID-19 y la facilidad que este tiene para propagarse entre la población y lugares públicos como los bancos.

El tercer lugar se encuentra la innovación con un 46.9 (159) de votos, los diseños novedosos de las nuevas entidades financieras que reduzcan el tiempo de visita al banco siguen siendo una demanda del público. Hoy en día por la coyuntura las personas no desean pasar mucho tiempo en un espacio por mayor temor al contagio.

En cuarto lugar, se encuentra el tamaño del local con un 41.9% (142) de votos, la medidas de prevención del contagio exigen que todos los locales deben funcionar al 50% del aforo total. Por este motivo, se exige locales más espaciosos que permitan a más personas estar dentro del banco respetando el metro y medio de distancia.

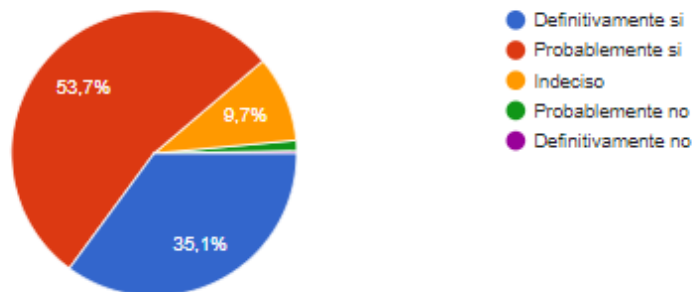
Por último, el atributo menos importante es la comodidad con un 50.4% (171) de votos, este atributo es el menos demandado debido a que, como se muestra en los atributos anteriores, las personas desean pasar menos tiempo en los bancos por lo mismo que son lugares públicos y el riesgo de contagio es mayor.

### Figura 5.8

#### Pregunta 17

¿Considera usted que la entidad bancaria a la que se encuentra afiliado adapta los productos y servicios a sus necesidades?

339 respuestas



Nota: Elaboración Propia

Fuente: Resultados de las encuestas

De acuerdo con los resultados de la (Figura 5.17), el 88.8% (301) de los encuestados manifiesta que los bancos a los cuales se encuentran afiliados saben reconocer sus necesidades y desarrollar productos y servicios que ayuden a satisfacerlas. Este aspecto muestra que la mayoría de los encuestados están conformes con los productos y servicios que sus bancos desarrollan para ellos, esto ayuda con la fidelización de los clientes y la permanencia de estos en el largo plazo.

Sin embargo, el 1% (5) de los encuestados sienten que sus bancos no desarrollan productos ni servicios aptos para ellos. Por lo que, estos clientes son más propensos al cambio de entidad financiera.

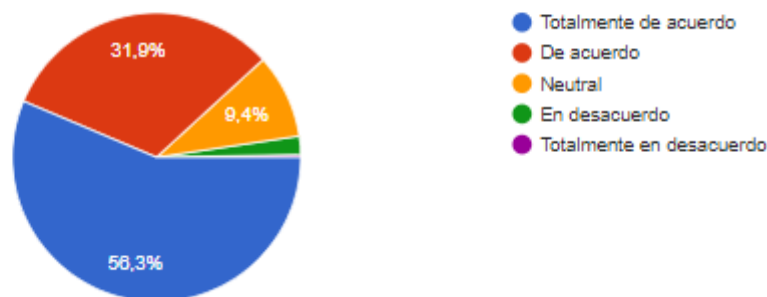
Por otra parte, el 8.6% (29) de los encuestados no reconocen si su banco desarrolla productos y servicios que satisfagan sus necesidades. En este caso, podría ser por un tema de desinformación sobre los servicios que los bancos actualmente están ofreciendo.

## Figura 5.9

### Pregunta 18

Tras el desarrollo del COVID-19 actualmente, ¿Cree que es importante que los bancos desarrollen la autogestión de clientes para sus distintos servicios?

339 respuestas



Nota: Elaboración Propia

Fuente: Resultados de las encuestas

En la (Figura 5.18) se muestra que el 56.3% (191) de las personas está totalmente de acuerdo con que los bancos desarrollen plataformas de autogestión para sus servicios y el 31.9% (108) se encuentra de acuerdo con esta medida. Es decir, el 88.2% (299) de las personas aceptan la implementación de plataformas de autogestión.

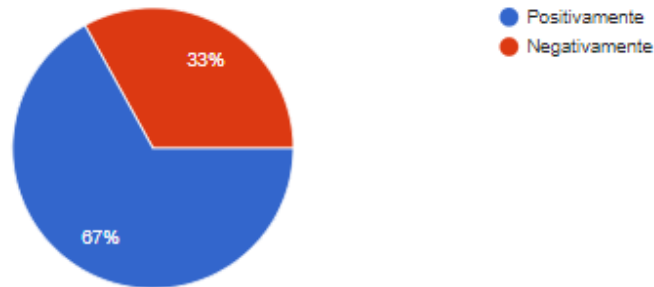
La innovación en el sector bancario según la (Figura 5.16) es el tercer atributo más importante para las personas, frente a la coyuntura actual la digitalización de los servicios ha sido un factor de éxito en muchos negocios. En esta pregunta, estamos evidenciando un nuevo tipo de consumidor que quiere ser independiente al momento de atender sus consultas, por lo que la innovación tecnológica de los servicios podría determinar la fidelización de este nuevo tipo de consumidor.

## Figura 5.10

### Pregunta 19

¿Cómo cree que reaccionarían los clientes si se eliminan las ventanillas dentro de los bancos y todo se realiza de manera virtual o a través de las máquinas de los bancos?

339 respuestas



Nota: Elaboración Propia

Fuente: Resultados de las encuestas

De acuerdo con la (Figura 5.19), el 67% (227) de los encuestados considera que las personas reaccionaran de manera positiva ante la eliminación de ventanillas y la digitalización total de los servicios que estos ofrecen y el 33% (112) considera que las personas reaccionaran de manera negativa a esta medida.

Más de la mitad de los encuestados siente que la autogestión de los servicios y consultas bancarias a través de plataformas tecnológicamente novedosas serían altamente aceptadas por los clientes. En este caso podemos evidenciar de manera más clara el nuevo tipo de consumidor de servicios bancarios.

Tras haber presentado la información relacionada a las encuestas, se expondrán las transcripciones de las entrevistas realizadas a altos funcionarios de distintos y principales bancos de San Isidro con su análisis y conclusiones correspondientes a lo más relevante de cada entrevista.

## **5.2. Entrevistas**

### **5.2.1. Entrevista a Gonzalo Días, jefe de Proyectos de Finanzas Corporativas en Interbank**

Buenos días, estimado Gonzalo Días, Jefe de Proyectos de Finanzas Corporativas. Perfil del entrevistado: persona con capacidad de ejercer la toma de decisiones dentro de la institución bancaria para la implementación y ejecución los planes dentro de un periodo establecido. Actualmente me encuentro realizando una investigación con respecto a la sostenibilidad empresarial de los servicios bancarios tras el impacto del COVID-19 en entidades financieras del distrito de San Isidro. Tengo como objetivo principal determinar cuál es el impacto económico del COVID-19 en la sostenibilidad empresarial de las entidades financieras (Banco de Crédito, BBVA Continental, Scotiabank e Interbank) de San Isidro.

A continuación, se le realizarán las siguientes preguntas para poder obtener información con el único fin de complementar el estudio de las variables impacto económico y sostenibilidad empresarial.

#### **1. ¿Cómo fue afectado el nivel de uso de servicios bancarios tras la implementación de la cuarentena como medida de protección ante la pandemia COVID-19?**

Bueno en un primer momento y como es bastante público se limitaron mucho las cosas que se pueden hacer como procesos presenciales de todas las cosas que requerían firmas físicas como firmas notariales, contratos de hipotecas, contratos de préstamos, que quedaron congelados muchas cosas tuvieron que manejar con temporalidades. En el resto de las cosas los servicios bancarios fueron considerados siempre algo esencial entonces la red de tiendas siguió operando en la red de bancos y esperando que sea en toda su capacidad, pero te vayas adaptando y la plataforma virtual no para nunca así que de ese lado tampoco había tanto problema, los bancos siempre han sido esenciales y no podían parar.

**2. ¿Cuál fue el impacto de la pandemia en el nivel de excelencia operativa del banco Interbank?**

De hecho que no creo que haya tenido un impacto tan negativo porque al motivar a llevar muchas cosas a virtualidad y adaptación ha permitido ciertas mejoras en tiempo de respuesta lo que afecta si ha afectado de todos modos es cosa como banca por teléfono y demás que han tenido algunos efectos negativos aunque tenías que cerrar el “call center” a determinadas horas pero todo lo demás no le veo que hayan tenido mayor inconveniente salvo el tema de que obviamente te quedas sin empleo y menos posibilidades de crédito y demás cosas que se desarrollan pero por el lado operativo y también la recepción de la misma tiendas porque puede entrar menos gente de la tienda y de horarios más reducidos pero se reemplaza con otros canales así que no debe llevar mayor impacto esperamos incluso que se mantenga entendía que se mantenga, tiendas no es mi especialidad pero entendería que se mantiene.

**3. ¿Qué clase de apoyo recibieron los clientes que estaban pagando sus deudas y como consecuencia de la coyuntura actual se vieron gravemente afectados?**

Lo que ha habido en el sistema han sido reprogramaciones básicamente que las cuotas se pateen, eso ha habido en de personas, en empresas ha habido bastante reprogramaciones, no recuerdo la estadística de la cantidad de créditos que se han reprogramado, de hecho en diversas etapas y aparte el banco ha sido muy activo en Reactiva Perú, de hecho fuimos el segundo banco en empezar a hacer desembolsos en Reactiva Perú y yo he estado directamente en el proyecto Reactiva Perú y hemos sido uno los bancos que mayor participación ha tenido en Reactiva Perú, junto al BCP

**4. ¿Cuál cree usted que fue el nivel de implementación de dichas medidas de apoyo para los clientes afectados? ¿Por qué?**

Es muy difícil medir un nivel, no te podría decir porque no todos los créditos se podían reprogramar hay cosas que simplemente por diversos motivos no se podían, pero todo lo que se ha podido reprogramar y todos los que han calificado para reactiva o han sido reprogramados o han recibido reactiva, es muy difícil tener medida o diseñar medidas para eso, no sé si hay algún nivel en bancos o no, pero se han implementado en todos los niveles a casi todos los casos que fuera necesario.

**5. Basado en el panorama actual ¿Qué motivos cree usted que son los más influyentes para que un cliente opte por no usar la banca móvil y siga usando el formato presencial?**

No habría ningún motivo ya que hace un buen tiempo que se ha migrado prácticamente todo lo referente a móvil, a digital y sus plataformas. Lamentablemente lo que siguen pasando es que el Perú es un país que usa mucho “cash” si vas a una bodega o transporte público se usa cash así que no te libras por completo porque hay ciertas cosas que te amarran al cash. Ese es el factor, y la pandemia no ha ayudado todavía a eliminar esas trabas, pero después no debería haber un motivo para que alguien utilice los servicios físicos de los bancos, todo debería ser virtual.

**6. Ante el impacto de la coyuntura actual ¿Se desarrollaron o adaptaron productos y servicios al formato digital? ¿Estos servicios están disponibles en la banca móvil?**

Se han adaptado muchas cosas, no puedo hacer muchos comentarios al respecto, se está buscando en todos los bancos la digitalización. Una de las cosas más sonadas de adaptación que hizo Interbank fue que nuestros bonos del Estado necesitaban una billetera móvil donde puedas repartir y se usó “Tunki” de Interbank eso es algo bastante público cuando fue la única billetera que logro adaptarse para repartir los bonos del Estado y eso es una adaptación total de un producto de forma que te permita recibir el aporte del Estado y distribuirlo entre las familias que lo necesitan, sean o no clientes del banco.

**7. Ante la llegada del COVID-19 al Perú ¿Qué clase de objetivos se establecieron para sobrellevar las posibles consecuencias de la pandemia?**

Lo que pasa es que cuando comenzó había mucha incertidumbre, ya sea en corto o largo plazo, lo que se buscaba es que se pueda dar continuidad a los negocios y esto es igual en todo tipo de empresa, si un banco no hace una distinción. En un banco no es negocio ejecutar las garantías y peor en plena pandemia. Es mejor patear créditos que ejecutar garantías, siempre un mal arreglo es mejor que un buen juicio. En la incertidumbre, el objetivo era más cuidar a la gente, evitar contagios y ser foco de contagios, estar a la regla en lo que hacíamos, etc. En el tiempo nos hemos ido adaptando,

la digitalización ha ganado mucho peso en este camino. Todos los bancos han adelantado bastante sus procesos de digitalización.

**8. Respecto a la respuesta anterior ¿Cuál fue el nivel de cumplimiento de los objetivos trazados para combatir los efectos de la pandemia?**

Es muy difícil medir el nivel de cumplimiento, no tengo una medición de objetivos y si la tuviéramos es algo que no compartiríamos mucho, pero todo lo que se quería hacer durante la pandemia, se hizo. Básicamente durante marzo a junio se trabajó de lunes a domingo, no hubo ningunas paradas para poder mantener el tema andando. Debe haber sido una de las épocas que mayor carga he tenido en mi vida.

**9. ¿Qué es para usted mantener una empresa en rentabilidad mediante la sostenibilidad empresarial haciendo uso de estrategias de adaptabilidad?  
¿Cuál es el nivel de rentabilidad que tiene en la entidad?**

Bueno Interbank es una entidad pública, como todos los bancos, así que pueden ver los resultados que de todos modos hay un golpe por el COVID-19. En el primer trimestre de este año el golpe es menor y en el segundo y tercer trimestre el golpe aumenta. Es totalmente directo el golpe, sobre todo en familias de provisiones. El tema de la sostenibilidad va mucho con cómo hacer que el negocio bancario siga andando, cómo hacer que los clientes sigan yendo al banco, seguir dando préstamos, que los sigan pagando y sobre todo que los puedan pagar. Mucho orden y mucho manejo fino del riesgo de crédito, criterio para ver que riesgos tomar y que riesgos no tomar. Algo parecido en todos los bancos es que muchas cosas se han quedado congeladas, algunos financiamientos se han ido tomando, muchos corporativos del Perú han mantenido muy buenos niveles de riesgo a pesar de la pandemia, en otros se ha podido haber incrementado, lo que si ha variado y es necesario para tener continuidad es el gasto. Si no puedes manejar el rubro de ingresos porque ya no depende de ti, lo único que te queda es manejar el rubro de gastos de todo tipo. Lo malo es que tú puedes ser muy fino al dar provisiones y evaluar que créditos dar y una vez que has dado los créditos es muy difícil cambiarlo porque ya lo tomaste, salvo que garantices los créditos.

**10. ¿Cómo se implementó la sostenibilidad empresarial en su organización?  
¿Cómo midió esto?**

Existen mediciones, Interbank ha mejorado por ejemplo en el ratio de eficiencia, eso sería el contraste de los gastos de la empresa con ingresos. El banco mejoró básicamente controlar los gastos y era una meta hacerlo. En épocas de crisis, el sistema financiero es tan necesario que no debe parar, entonces al no parar, la capacidad de adaptación de los servicios bancarios suele ser más rápidos por el mismo hecho de que no puede parar, las medidas que se han tomado no van por el lado de ingresos sino por el lado de gastos para mantener al banco andando, algo muy similar a lo que han hecho todos los bancos. Esto no es pólvora, esto existe hace miles de años; lo que sí es diferente es como se maneja el gasto cada institución, las estrategias de cada una es distinta: hay entidades que han reducido el personal, hay entidades que redujo costos fijos y han otras que ha hecho más de una.

**11. Mencione, ¿Cuáles son las ventajas de la implementación de nuevas estrategias para la banca personal? (Estrategias de adaptabilidad)**

Lo que pasa es que la banca ya ha venido teniendo procesos de adaptabilidad, recordemos que el mundo de la banca ha sido muy dinámico. En la crisis del 2008 la banca se tuvo que adaptar a las nuevas regulaciones, todo este tema de digitalización también está impulsado por la competencia por participación de mercado entre los bancos. Ahora Google y Facebook son una amenaza así que los procesos de digitalización de los bancos y sus estrategias han cambiado muchísimo en los últimos 15 años. Los bancos han estado pasando por procesos de adaptabilidad bastante fuertes en los últimos años, el cambio digital vino hace 6-7 años. Lo que ha producido la pandemia es un “acelerador” de todo este proceso. El golpe más fuerte es cuando la economía cae en picada en la correlación entre la banca, los ingresos y el PBI; esto finísimo y se cumple siempre que cuando el PBI cae, la banca cae, hay una relación directa. No queda otra que adaptarse, el sistema bancario estuvo bastante preparado para los congelamientos de créditos, servicios bancarios virtuales y periodos de gracia. Asimismo, es importante que

los bancos mantengan un nivel de liquidez que les permita afrontar una situación como la que estamos viviendo

**12. ¿Considera importante dentro de la implementación de las estrategias de adaptabilidad por parte de una institución bancaria, se encuentre alineado a los objetivos y enfocado en el cliente para su ejecución? ¿Por qué?**

Totalmente importante, si no tienes el objetivo de la empresa con el cliente claro, todo se desploma y la empresa no tiene rumbo. En el momento más crítico siempre fue importante estar alineado al propósito de Intercorp, esto vendría a ser “que el Perú sea el mejor lugar para poder criar una familia”. Muchas de las decisiones se tomaban alineados a estos criterios de adaptabilidad y nuestra misión como tal.

**13. ¿Cree que las entidades bancarias del Perú se encuentran preparadas para sobrellevar satisfactoriamente las consecuencias de la pandemia que estamos viviendo actualmente? ¿Existe la posibilidad que afecte su participación? ¿Por qué?**

La regulación bancaria en el Perú es bastante buena, esto ha prevenido muchísimos problemas en los bancos. Yo creo que no debe haber habido mucha diferencia en la participación de mercado, más preocupa lo que puede hacer el congreso del Perú que la misma pandemia por el COVID-19.

**14. ¿Cómo enfrenta el banco Interbank este nuevo proceso de digitalización en la industria bancaria, producto de la pandemia causada por el COVID-19?**

Como mencione antes, la pandemia ha funcionado como “acelerador”, lo que tenía que hacerse en los últimos años se ha tenido que hacer en los últimos meses dada la coyuntura. Se ha tenido que pisar el acelerador y adelantar muchísimos procesos, lamentablemente hay límites en el Perú, por ejemplo, no se puede dar una firma virtual en el país, esto demora muchísimo las cosas. Si hubiera una legislación fuerte para temas digitales, ayudaría muchísimo a impulsar estos procesos. Hay temas de regulación que

afectan mucho más al banco que problemas específicos de la industria. Se ha tenido que hacer todo en meses, en vez de en años; pero esto ya se quería hacer y la pandemia solo acelero los límites de tiempos para poder ejecutar todo el proceso de digitalización en los bancos. Y así va a seguir, no todo va a ser como antes, muchas cosas que han funcionado se quedarán así y no habrá que hacerlo presencial nunca más.

**15. Como consecuencia de la digitalización bancaria, el perfil del cliente es uno con características más exigentes, ¿cómo se están adaptando a este nuevo consumidor digital?**

Lo bueno es que esto ya ha pasado, cada vez el cliente es más digital, así ha sido en los últimos años. Como dije anteriormente, lo que iba a suceder en años con el tema de la digitalización ha sucedido en unos cuantos meses. Cuando todo se vuelva a abrir, yo entendería que la gente va a regresar a querer manejar su dinero en efectivo, salvo que se regulen algunos temas. Pero el nivel de exigencia de los clientes ya existía, el cliente peruano es conocido por ser bastante duro. Interbank particularmente está en el top 3 de la lista de reclamos de Indecopi junto con Telefónica y BCP, en redes sociales todo el mundo se va encima de los bancos por cualquier problema; estamos acostumbrados a la exigencia por parte del cliente peruano. Los bancos han tenido algunas estrategias para reducir el uso de cash como implementar mayores precios a los servicios o productos físicos y han dado servicios digitales gratis. Hay algunos bancos que posiblemente apaguen por completo esos productos físicos o incluir precios ridículos para que todo se haga más digital. La pandemia también está obligando a la gente a que la gente use la red, cuando la gente lo prueba y ve que es gratis y más seguro, deberían quedarse con el formato virtual. Todo esto ha adelantado el proceso de digitalización que se tenía planeado en los laboratorios de innovación de los distintos bancos, esta pandemia ha obligado a que eso que iba a salir en años, salga ahora.

**5.2.2. Análisis Entrevista a Gonzalo Días**

Nuestro primer entrevistado, el cual tiene más de 15 años de experiencia trabajando en el sector bancario, nos brindó su muy experimentada opinión en cuanto al presente de las

instituciones bancarias y como se han ido desempeñando a través de la pandemia que se vive actualmente debido al COVID-19.

Gonzalo nos cuenta que no cree que la pandemia haya tenido un impacto tan negativo en los bancos, la adaptación virtual permitió algunas mejoras en tiempos de respuesta y las instituciones bancarias al ser consideradas por el Estado como “actividades esenciales” no pararon ni siquiera cuando cuarentena estaba en marcha. De igual manera nos comentó que en estos últimos meses había tenido la mayor carga laboral de su vida debido a las largas jornadas de trabajo por parte de los trabajadores de Interbank para mantener el buen desempeño y servicio de la empresa.

Asimismo, él piensa que la pandemia como tal ha funcionado como acelerador para las instituciones bancarias, es decir, todo lo que el banco planeaba hacerlo en el largo plazo, se tuvo que hacer en el corto plazo para poder ser eficientes. Dado que la industria bancaria es una bastante dinámica, estos procesos de adaptabilidad fueron claves para seguir en marcha y poder dar un servicio de calidad a todos los clientes.

También nos explicó que, dado que mucha gente perdió su empleo, se ayudó a los clientes con periodos de gracia, más tiempo para pagar las deudas y la prolongación de créditos. Según él, es más beneficioso para el banco ayudar al cliente a que pague sus deudas progresivamente a comparación de querer ejecutar garantías.

Por otro lado, Gonzalo considera que el sistema de bancos es tan necesario que no debería parar nunca, es por esto la capacidad de adaptación para los bancos es más veloz y la medida clave que tomaron fue la de controlar los gastos ya que debido a la coyuntura actual les era bastante difícil controlar el ingreso.

Por último, una de las grandes desventajas para este proceso de digitalización fue que el Perú es un país que carga la informalidad en la espalda desde hace mucho tiempo. Este problema acompañado a que es una costumbre en el país que el efectivo manda, fueron según Gonzalo posiblemente las mayores trabas que tuvieron los bancos para implementar estrategias de adaptabilidad que ayuden al cliente a poder satisfacer sus necesidades económicas y al banco a cumplir sus objetivos operativos. Él comentaba que sería bueno el Estado pueda ayudar con esta digitalización y que los bancos estaban haciendo su parte al introducir incentivos para esto en la mayor cantidad de productos y servicios que se pueda. Todo esto con la finalidad de que la mayor cantidad posible de gente pueda conectarse a la banca móvil y con esto ayudar a la inclusión financiera.

### **5.2.3. Entrevista a Tania Naveda, Subgerente adjunta de banca PYME en BCP.**

**1. Buenas noches, el día de hoy me encuentro con la señora Tania Naveda que ocupa el cargo de Subgerente adjunta de banca pyme.**

Hola Branco

**2. Sra. Tania tengo como objetivo principal determinar cuál es el impacto económico del COVID-19 en la sostenibilidad empresarial de las entidades financieras de San Isidro como el BCP. Para esto le voy a realizar unas cuantas preguntas para poder obtener información con el único fin de complementar el estudio de las variables el impacto económico y sostenibilidad empresarial y su influencia dentro de la sociedad. Como primera pregunta es ¿cómo fue afectado el nivel de uso de servicios bancarios tras la implementación de la cuarentena como medida de protección ante la pandemia COVID-19?**

Buenas noches, inicialmente cuando se decretó la primera restricción o cuarentena se pensó que iba a durar 3 meses para lo cual el banco asumió ese panorama y se restringió, digamos en cuanto a la atención, una primera línea o sea se decidió dejar solamente la primera línea atención que son la parte operativa. El primer impacto en esos primeros meses que fue marzo, abril y mayo fue bastante alto, porque mucha gente y como todos sabemos por el miedo el temor a lo que iba a suceder dejó de existir a los bancos y por la por las medidas de seguridad que se exigían pues la atención fuera lenta y el aforo a la mitad según las exigencias del momento el Ministerio.

Entonces inicialmente el impacto el uso de los servicios bancarios presenciales fue cayó en más de 50%. Sin embargo, el banco desde el 2016 venía aplicando una política un programa de digitalización con miras al futuro el futuro del 2025 para lograr ser el banco 100% digital. Por lo cual, ya teníamos avanzado desde el 2016 en los aplicativos de la banca el internet canal móvil y el aplicativo Yape del 2019 esto ayudó a que muchos los clientes que no lograban entrar o asistir a las agencias empezaran a usar aceleradamente los medios digitales. Posteriormente, cuando vimos que la pandemia iba a prolongarse el banco adecua las instalaciones con las medidas de seguridad, la gente empezó a volver a ir atención se abrieron otros canales, ya no solamente lo que era la parte de cajeros sino también la atención de plataformas sino también para la atención de reclamos porque siempre ha habido una resistencia al cambio en cuanto a los clientes

para usar los medios digitales sobre todo en los clientes que son de mayoría de mayor edad.

**3. Claro, entonces lo que entiendo es que con respecto a la excelencia operativa del banco al inicio de la pandemia como ustedes habían proyectado para tres meses este fue un poco lenta y muy baja con respecto a la atención presencial pero la parte digitalización tuvo como que un boom súper rápido.**

Sí, porque nosotros desde el 2019 se abrió Incluso un puesto en agencias que son los capacitadores digitales entonces todas las agencias tenían al ingreso un capacitador digital que se encargaba de instruir a los clientes, es decir se realizó una labor muy muy trabajosa muy laboriosa porque ese trabajo cliente ingresar al cliente el capacitador se ofrecía a enseñarle a usar los medios digitales si el cliente tenía tiempo y aceptaba se le lleva a un sitio especial que se tenía en la gerencia se le descargaba la banca móvil se le descargaba el YAPE y el capacitador digital le enseñaba a manejar los medios digitales y esta es una labor que venía haciendo el banco desde el 2019 como un trabajo de hormiga porque no hay mucha gente que no entendía sobre todo las personas mayores no les gustaba mucho adaptarse a su medio pero ya el banco había venido trabajando eso ya no te dije buen tiempo no entonces el banco estaba preparado y vamos.

**4. Claro, entiendo y más o menos ¿qué clase de apoyo que recibieron los clientes que estaban pagando sus deudas y como consecuencia de la coyuntura actual se han visto gravemente afectados en la parte económica?**

Inicialmente cuando se pensó que iban a hacer sólo tres meses la primera ayuda que se dio por parte del área de negociación Qué es el área que ve la parte de cobranzas fue brindar plazo de Gracia este fue de 60, 90 y hasta 120 días, entonces simplemente se contactaba el cliente lo solicitaba por la banca digital o por la banca telefónica y entonces automáticamente pasado una evaluación muy rápida y se le aplicaban los plazos de gracia. Inicialmente fue bien acogido muchos clientes lo tomaron, pero cuando empezó a prolongarse ya la situación empezó a complicarse sobre todo en el segmento de las empresas, la banca personal como que se empezó a recuperar porque las muchas empresas empezaron a aplicar el teletrabajo, se adaptaron en esos tres ejes mientras las personas dejaron de pagar sus cuotas y la banca personal digamos que se adaptó mucho más rápido a esta situación. Sin embargo, lo que es la banca de pequeña empresa, mediana

empresa y banca negocio sufrió bastante porque los negocios estuvieron cerrados, muchas empresas les ha costado en recuperarse sobre todo lo que son servicios ¿no? hoteles y restaurantes son negocios que ahorita no logran recuperarse. Por lo cual

Adicionalmente a los plazos de gracia que se aplicaron en mayo empezaron a darse los créditos de refinanciamiento, consolidación o mitigación eran tres tipos de ayuda. El refinanciamiento era cuando los clientes ya no había alternativa y bueno se tenía que hacer un refinanciamiento con el pago una cuota inicial mínima, luego la mitigación era una consolidación de todas tus deudas en un sólo crédito a un plazo mucho mayor de lo normal y bueno pues para bajando la cuota al mínimo, digamos el problema ha sido que muchas de estas empresas sobre todo las relacionadas a servicios son las que han empezado con todo lo que se la morosidad.

**5. Claro porque ahorita es por ejemplo en el la parte de los restaurantes es muy difícil que algunos no terminen en rojo por así decirlo esté allá porque va a ser bien difícil con este tema y tengo una consulta ¿es posible para una pyme acceder a mitigación y al periodo de gracia a la vez?**

Sí claro, te daba plazo gracia y también se reestructuraba la deuda, el mayor inconveniente encontrado en el BCP no se ha podido bajar tasas a ningún crédito que se aplicó algún tipo de ayuda, ósea no se logró bajar la tasa de interés y principalmente ese ha sido el reclamo de los clientes porque decía no será que ayuda a eso si tú me sigues cobrando a mí lo mismo y principalmente ese ha sido un gran problema: la tasa de interés. Sí se actuó rápido se dio plazo de gracia, se reestructuró, se dio consolidaciones o mitigación, pero no se ha logrado bajar las tasas de interés. En algunos casos las tasas se elevaron debido a que los bancos trabajan con la metodología de evaluación crediticia que aplican los bancos está basado en el score y otras variables. Entonces el score, a veces, en esta pandemia muchos clientes dejaron de pagar servicios y protestaron. Entonces el score bajo, el mismo sistema no acepta una tasa menor por el riesgo que suponía refinanciar reestructurar un crédito entonces el cliente no puede ver esas cosas dentro de su óptica pero para el banco y para el área de riesgos se volvió una encrucijada porque no se podían bajar las tasas entonces la mayoría mantuvo su tasa no solamente cuando ya el gobierno empezó a dar los créditos para de apoyo para lo que es reactiva

Perú 1 y reactiva Perú 2 ahí digamos si ya ,con la fianza del gobierno, las tasas fueron bastante buenas.

**6. Basado con lo que me ha contado sobre la digitalización ¿qué motivos cree usted que sigan siendo los más influyentes para que un cliente de la banca personal opte por no usar la banca móvil y siga usando el formato presencial?**

Bueno en el banco tenemos dos segmentos: en la banca personal existe mayor resistencia al cambio y los principales factores: la edad avanzada porque no les convence, por ejemplo, el correo como comprobante de operación y ellos quieren su papelito, su factura, su recibo de depósito. Y por otro lado tenemos al nivel de instrucción, cuanto más alto es tienen mayor conocimiento del uso de plataformas digitales y trabajan sin ningún problema en estos medios. Con respecto a la banca empresarial depende del tamaño de la empresa, mientras más pequeñas es más difícil que usen los medios digitales.

**7. Claro, Como tú me decías que desde el año 2016 el banco BCP ya venía implementando lo que era la digitalización, a la fecha ¿se han desarrollado o adaptado productos o servicios al formato digital? es decir ¿algunos servicios han sido forzados a ser digitales o ya lo tenían todo listo para el formato digital?**

Si se han acelerado algunos servicios sobre todo en lo que es el proceso de evaluación crediticia tanto en la banca personal como en la banca empresarial. En la banca personal generalmente los funcionarios de los asesores de ventas y servicios plataforma y también están los funcionarios de la banca exclusiva personal que estaban presencialmente en las agencias, debido a la pandemia muchos de ellos siguen trabajando o en casa entonces el proceso evaluación de banca personal ha emigrado a un formato digital. Entonces ya los funcionarios hacen contacto por correo o por WhatsApp, los clientes pueden mandar fotos de sus boletas, el funcionario hace una evaluación en línea, se ha establecido una línea una plataforma de evaluación donde cuelgan los documentos y bueno haces colaboración en línea. Igualmente, en la banca empresarial están normalmente los clientes empresas que pues presentan una serie documentos la declaración jurada, estados financieros, etc. y con todos esos documentos el funcionario hacía una evaluación crediticia pasaba una propuesta al analista de campo y era un

proceso largo. Actualmente ya no es así el cliente a las empresas escanean los documentos y el funcionario los traslada a una plataforma donde el analista en línea hacia la evaluación o incluso si hubiera dudas de los estados financieros pues por WhatsApp o Zoom uno se puede conectar con la empresa y la empresa te puede hacer el conocer los datos, mirar la empresa, mostrarte como es la instalación, cual es el proceso que usan. Entonces ese proceso si se ha visto obligada al banco, este año no estaba en los planes todavía y ya se ha hecho, incluso ahora último se llegó hasta instalar en la banca móvil BCP, en la página tú entras y por ejemplo si eres cliente BCP te aparece gestiona tu crédito en línea. puedes entrar DNI y cuestión de minutos te pueden decir si eres apto para el crédito.

**8. Y antes de la llegada del COVID-19 ¿Qué clase de objetivos se establecieron para sobrellevar las posibles consecuencias de la pandemia?**

Una de las primeras políticas que se implementó en el 2019, fue la edad máxima de promotores de servicios y es gente muy joven, por la vulnerabilidad de las personas mayores. Y la alta gerencia empezó a reclutar gente joven para puestos que antes requerían años de experiencia como un supervisor o gerente de agencia. Entonces se bajó la edad totalmente, para los cargos. Otro objetivo fue también la digitalización acelerada de los servicios que ya se venía trabajando desde el 2016 y para esto el trabajo de los capacitadores digitales fue intenso un trabajo muy fuerte para capacitar imagínate a todos más de 8 millones clientes entonces fue largo y también se trabajó las propagandas, la publicidad para el uso la banca, el cuy, entre otros para incentivar el uso del cliente.

**9. Frente a todo lo que me acabas de comentar ¿Cuál fue el nivel de cumplimiento de los objetivos trazados para combatir los efectos de la pandemia? ¿Se logró evidenciar un cambio?**

Si, el banco trabajaba en base a metas y también los capacitadores y las agencias. Por ejemplo, en el caso de los capacitadores, cada cliente capacitado tenía que contar con banca móvil y YAPE. Con respecto a YAPE, en el 2019 se rompió la meta con casi 2 millones de usuarios y en el año 2020 se tenía una meta de 5 millones para el cierre y la meta se alcanzó en agosto. También se desarrolló Coco y Luka que es una aplicación para

el tipo de cambio de la moneda. Digamos que las metas se superaron con respecto a la digitalización y se evidenció el cambio.

**10. Cambiando un poco de tema ¿Qué es para usted mantener una empresa en rentabilidad mediante la sostenibilidad empresarial haciendo uso de estrategias de adaptabilidad? ¿Cuál es el nivel de rentabilidad que tiene en la entidad?**

Bueno, este año se usaron 3 pilares: Una política de provisiones adecuada, política de liquidez y el control y manejo de mora fueron las 3 bases para enfrentar la pandemia. Definitivamente la rentabilidad del banco promedio en los últimos años fue de un 25% a 30% anual, lo cual no se ha logrado. Pero en estos últimos meses, se tiene el reto de recuperar todas las colocaciones que no se han logrado.

**11. Claro y ¿Cuáles son las ventajas para el banco de la implementación de nuevas estrategias para la banca personal?**

Sí, el banco vino en los últimos años con una política de abrir muchas agencias, aproximadamente cada 10 cuadras tenía un BCP. Incluso se abrieron los puntos BCP fueron un nuevo tipo de agencia que sacaron desde 2016, que eran sólo agencias pequeñas con parte operativa, sin funcionarios ni gerentes, sólo era supervisor de operativos. Con la pandemia, las consecuencias fueron el cierre de muchas agencias y se preservaron solo la concentración de las agencias digamos claves, las está mejor ubicadas, como para que vamos para el personal hubo bueno muchos puestos se han visto reducidos como por ejemplo de gerentes de agencia ahora un gerente dirige 2-3 agencias antes cada agencia tenía un gerente, funcionarios de banca la banca, la banca personal ha pasado a ser una banca digital ya son funcionarios digitales y habido muchos funcionarios que eran mayores, la banca exclusiva sobre todo que ha sido cesado. En los que es éste también en la banca de negocios, banca pequeña empresa en los puestos se han reducido, las carteras en consolidado, han desaparecido sectores, digamos en zonas donde bueno habido un impacto muy grande, como por ejemplo de los hoteles, empresas de turismo, todo lo relacionado turismo ha sido muy muy afectado, por lo tanto se han reducido las carteras de negocios y habido también reducción de funcionarios, el banco aplicó una política de mutuos de liquidación de muchos empleados y ahora en diciembre pues también va haber una nueva reducción de personal por todo este tipo de digitalización.

**12. Cambiando a un aspecto más general ¿Considera importante dentro de la implementación de las estrategias de adaptabilidad por parte de una institución bancaria, se encuentre alineado a los objetivos y enfocado en el cliente para su ejecución?**

Por supuesto porque dentro del banco desde siempre la misión y la visión la del Banco siempre tuvo como punto central al cliente externo todos los esto, la misión, los objetivos y la visión todo era basado en buscar el beneficio de nuestros clientes primando por encima del digamos del personal interno de los clientes internos del banco. Entonces eso es algo muy claro para todos los que trabajan el banco, porque cuando uno entra al banco uno lleva muchos cursos de capacitación donde pues se explica muy claramente cuál es la misión y la visión del banco, los cuales son los pilares para el logro de esta misión y la visión y es claramente que todo es en base a tener satisfecho a nuestros clientes y establecer unos lazos muy fuertes de atención y relaciones de largo plazo, entonces si consideró que ha sido muy importante en la implementación de estrategias basadas en la atención de los clientes puesto que sin los clientes el banco no existiría y además con la implementación de las medidas como por ejemplo la digitalización acelerada que se ha dado a pesar digamos de las consecuencias en reducción de personal el banco y también está recuperándose por el uso de los servicios porque hay muchos servicios sobre todo por ejemplo los servicios de las plataformas empresariales, son plataformas que se paga es como una suscripción.

**13. ¿Cree que las entidades bancarias del Perú se encuentran preparadas para sobrellevar satisfactoriamente las consecuencias de la pandemia que estamos viviendo actualmente? ¿Existe la posibilidad de que afecte su participación? ¿Por qué?**

Sí, durante los últimos 25 años ha tenido exitosos resultados tenía una morosidad muy baja de 3% de colocaciones según mora y cartera deteriorada de 4% era algo mínimo y se reducían. El crecimiento de las colocaciones era en promedio de un 8% a 7% anual, está bastante bien preparado en cuanto lo que es este bueno el patrimonio, liquidez para solventar este periodo en que se vinieron abajo las colocaciones porque el banco vive de colocaciones. Entonces parece que está bastante bien preparado para asumir esta etapa de pandemia bastante bien porque como te dije no es que lo agarrado improvisó tenía ya

implementada desde 2016 todo el personal estaba siendo capacitado para buscar los medios digitales y bueno la adaptación no se ha sufrido tanto.

**14. Claro y más que nada una posibilidad que con todo esta parte de la digitalización acelerada porque a mi parecer el BCP parece que está mejor preparado que otros bancos y quisiera saber ¿si existe la posibilidad de que esto afecte su participación?**

Bueno la verdad que no tenemos resultados, hoy a la fecha como te dije porque ha sido como un tiempo perdido o sea como un tiempo paralizado sin colocaciones ni nada el banco no tenía más o menos un 33% del mercado en colocaciones ahora que la verdad que no sabía era confirmarte, pero es el banco con mayor presencia detrás del banco de la nación no tiene mayor cantidad de agencias y en todo en todo el Perú. No creo, sinceramente, que se vea afectada la participación del mercado del BCP, ya que es un banco con mucha presencia hay funcionarios para todas las bancas a nivel nacional, hay analistas para todos en a nivel nacional y contamos con todo el personal a nivel nacional. Entonces quizás de repente seamos mínimamente afectados, pero no va a ser algo dramático.

**15. Bueno, muchas gracias Tania por su tiempo verdad ha sido bastante interesante y de conversar contigo y te agradezco antemano la disposición para que has tenido para resolver este mis consultas**

Gracias un placer en ayudarte.

#### **5.2.4. Análisis entrevista a Tania Naveda**

Tras conversar con la Sra. Tania, experta del sector bancario tras sus 25 años de experiencia, pudimos obtener información valiosa sobre los efectos de la pandemia COVID-19 en el sector bancario y sus clientes.

Tras la declaración de la cuarentena en el Perú, la junta directiva del BCP ya había analizado la situación previamente y se había determinado una duración de 3 meses para esta medida, durante este tiempo se optó por hacer una reducción de personal y solo mantener al personal operativo y cerrar las ubicaciones de menor tráfico de personas con la finalidad de mantener el personal óptimo para el desarrollo de las actividades. Esto se

debe a que desde el año 2016, el BCP viene implementando estrategias de digitalización con la finalidad de ser un banco 100% digital en el mediano plazo.

La pandemia y la declaración de la cuarentena funcionaron como aceleradores para los clientes, en su adaptación al uso de las plataformas digitales, y el banco, en su desarrollo de los productos y servicios que aún no habían sido digitalizados.

Por otra parte, tras el impacto negativo que tuvo la cuarentena en las empresas, se realizó un estudio sobre las principales necesidades de los clientes para desarrollar medidas de apoyo como los periodos de gracia, los créditos de refinanciamiento, la consolidación o mitigación de las deudas que de manera conjunta puedan aliviar la carga financiera de sus clientes y de esta manera puedan responder a sus obligaciones sin problemas.

Al ser un banco orientado al cliente, también tienen conocimiento sobre la percepción de los clientes sobre las medidas de apoyo y todas las oportunidades de mejora sobre sus medidas de apoyo y trabajan en el desarrollo de mejoras para las mismas.

Por último, tras todo lo sucedido en los últimos meses la Sra. Tania nos comenta que no cree que las participaciones de los bancos vayan a verse afectadas, por lo menos en el caso del BCP no, ya que es un banco con mucha presencia en el Perú y es el que hasta la fecha posee mayor cantidad de clientes, por lo que cualquier cambio sería mínimo y no dramático.

### 5.3. Discusión

**Tabla 5.1**

Análisis de relación entre el desarrollo de medidas de apoyo y el reconocimiento de necesidades de las entidades bancarias de San Isidro, 2020

| <b>Correlaciones</b> |                                |                            |        | Reconocimiento de necesidades |
|----------------------|--------------------------------|----------------------------|--------|-------------------------------|
| Rho de Spearman      | Desarrollo de medidas de apoyo | Coeficiente de correlación | 1.000  | ,317**                        |
|                      |                                | Sig. (bilateral)           |        | 0.000                         |
|                      |                                | N                          | 339    | 337                           |
| Rho de Spearman      | Reconocimiento de necesidades  | Coeficiente de correlación | ,317** | 1.000                         |
|                      |                                | Sig. (bilateral)           | 0.000  |                               |
|                      |                                | N                          | 337    | 337                           |

\*\* . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

Fuente: Elaboración Propia

Los datos de las variables desarrollo de medidas de apoyo y reconocimiento de necesidades, obtenidas de las preguntas 13 y 17 de la encuesta respectivamente, fueron analizadas mediante la prueba Kolmogórov-Smirnov, obteniéndose valores de 0.229 y 0.273 respectivamente; además, sus valores de probabilidad son menores a 0.01, esto indica que los datos de ambas variables no tienen distribución normal.

Posteriormente, se determinó el coeficiente de correlación de Spearman encontrándose que existe una relación significativa ( $p < 0.01$ ) entre el desarrollo de medidas de apoyo y reconocimiento de necesidades de las entidades bancarias de San Isidro durante el 2020; asimismo, el valor del coeficiente es 0.317, esto indica que la relación es directa, con fuerza intermedia, entre las variables; en otros términos, a mayor reconocimiento de necesidades se desarrollarán mayores medidas de apoyo.

**Tabla 5.2**

Análisis de relación entre el desarrollo de plataformas de autogestión y reacción de los clientes ante la digitalización y autogestión de las entidades bancarias de San Isidro, 2020

|                  |   | <b>Correlaciones</b>       |  |   |
|------------------|---|----------------------------|--|---|
|                  |   |                            | Desarrollo de plataformas de autogestión | Reacción de los clientes ante la digitalización y autogestión |
| Rho de Spearman  | Desarrollo de plataformas de autogestión                      | Coeficiente de correlación | 1.000                                    | ,185**  |
|                  |   | Sig. (bilateral)           |  | 0.001   |
|                  |   | N                          | 337                                      | 337   |
|                  | Reacción de los clientes ante la digitalización y autogestión | Coeficiente de correlación | ,185**                                   | 1.000   |
| Sig. (bilateral) |   | 0.001                      |  |   |
| N                |   | 337                        | 337                                      |   |

\*\* . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

Fuente: Elaboración Propia

Los datos de las variables desarrollo de plataformas de autogestión y reacción de los clientes ante la digitalización y autogestión, obtenidas de las preguntas 18 y 19 de la encuesta respectivamente, fueron analizadas mediante la prueba Kolmogórov-Smirnov, obteniéndose valores de 0.340 y 0.430 respectivamente; además, sus valores de probabilidad son menores a 0.01, esto indica que los datos de ambas variables no tienen distribución normal.

Posteriormente, se determinó el coeficiente de correlación de Spearman encontrándose que existe una relación significativa ( $p < 0.01$ ) entre el desarrollo de plataformas de autogestión y reacción de los clientes ante la digitalización y autogestión de las entidades bancarias de San Isidro durante el 2020; asimismo, el valor del coeficiente es 0.185, esto indica que la relación es directa, con fuerza leve, entre las variables.

#### **5.4. Análisis**

Esta investigación se ha centrado en la importancia de la sostenibilidad empresarial para contrarrestar los efectos de la pandemia generada por el COVID-19 en las entidades bancarias de San Isidro. Gracias a la información obtenida por medio de las encuestas y entrevistas, pudimos corroborar nuestras hipótesis y plantearnos nuevas problemáticas que surgen en el sistema financiero, así como también poder obtener información confiable de los usuarios con respecto a su visión de la evolución de la banca.

HE1: La participación de mercado en el sector bancario correspondiente a créditos y depósitos evidenciará el impacto generado por la captación y retención de clientes en la cartera de las diversas organizaciones.

Contrastando la Tabla 1.4 en la cual se mostraba la participación de mercado de las empresas bancarias al cierre del año 2019, antes de la pandemia generada por el COVID-19, con la tabla 5.3 que muestra la participación de mercado al fin del tercer trimestre del 2020, donde la pandemia sigue vigente. Como se mencionó anteriormente, esta investigación se concentra en las cuatro entidades más representativas del sector bancario, ya que en conjunto cuentan con más del 80% de participación de mercado (Tabla 5.3). Tales empresas son: Banco de Crédito (BCP), BBVA Continental, Scotiabank e Interbank.

Es importante recalcar que la participación de mercado que se muestra en ambas tablas es la relacionada a créditos y depósitos. Un "crédito" hace referencia específicamente a la operación en donde una institución financiera le concede a la otra parte una cantidad de dinero la cuál será devuelta por el mismo en un tiempo determinado y agregando una tasa de interés anteriormente pactada. Por otro lado, un "depósito" es un producto financiero donde ya sea una persona jurídica o física, pone a la disposición de la institución bancaria una suma de dinero para que está lo custodie y se lo devuelva con interés, habiendo pasado un tiempo determinado.

**Tabla 5.3**

Participación de mercado de las empresas bancarias al 30 de diciembre del 2020

|    | Empresas                      | Monto de Créditos | Participación<br>( % ) | Porcentaje<br>Acumulado |
|----|-------------------------------|-------------------|------------------------|-------------------------|
| 1  | B. de Crédito del Perú        | 94,218,770        | 33.03                  | 33.03                   |
| 2  | B. BBVA Perú                  | 58,786,086        | 20.61                  | 53.63                   |
| 3  | Scotiabank Perú               | 49,165,012        | 17.23                  | 70.87                   |
| 4  | Interbank                     | 36,165,906        | 12.68                  | 83.55                   |
| 5  | Mibanco                       | 10,630,433        | 3.73                   | 87.27                   |
| 6  | B. Interamericano de Finanzas | 10,551,017        | 3.70                   | 90.97                   |
| 7  | B. Pichincha                  | 7,707,756         | 2.70                   | 93.67                   |
| 8  | B. Santander Perú             | 4,392,134         | 1.54                   | 95.21                   |
| 9  | B. GNB                        | 3,822,960         | 1.34                   | 96.55                   |
| 10 | B. Falabella Perú             | 3,282,320         | 1.15                   | 97.70                   |
| 11 | B. Ripley                     | 1,943,736         | 0.68                   | 98.38                   |
| 12 | Citibank                      | 1,854,702         | 0.65                   | 99.03                   |
| 13 | B. de Comercio                | 1,644,548         | 0.58                   | 99.61                   |
| 14 | B. ICBC                       | 640,099           | 0.22                   | 99.84                   |
| 15 | B. Azteca Perú                | 468,363           | 0.16                   | 100.00                  |

Fuente: Superintendencia de Banca y Seguros del Perú

Recuperado de: [http://www.sbs.gob.pe/app/stats\\_net/stats/EstadisticaBoletinEstadistico.aspx?](http://www.sbs.gob.pe/app/stats_net/stats/EstadisticaBoletinEstadistico.aspx?)

Al comparar ambas tablas, se observa claramente que las participaciones de mercado no han variado significativamente y cada institución bancaria está en el mismo puesto que al término del año 2019. Este resultado fue previsto por nuestros entrevistados, Gonzalo y Tania, ya que nos mencionaban que los bancos habían estado trabajando arduamente durante estos meses y por más que la pandemia afectó cuotas de crédito y tiempos pactados ante la pérdida de empleos y deterioro de la economía peruana la cartera de clientes de cada banco había permanecido casi intacta.

Este efecto es también causa de los esfuerzos por parte de los bancos para que sus clientes puedan cumplir con sus obligaciones y puedan conectarse de manera virtual. En la pregunta 4 de la encuesta que se realizó, se preguntó a los encuestados a que banco estaban afiliados y de de las 339 encuestas válidas, el 35.7% (124) se encuentra afiliado al BCP, 24.2% (84) con el BBVA, 19.6% (68) a Interbank y 18.2% (63) a Scotiabank (Figura 5.4).

De la misma forma, en la pregunta 6 de la encuesta se cuestionó a los encuestados si la banca móvil satisfacía sus necesidades. Como se ve en los resultados (Figura 5.6), el 90.6% siente que la banca móvil si puede satisfacer sus necesidades financieras. Esto refleja en la presente investigación que las instituciones bancarias están haciendo un buen trabajo en general cubriendo las necesidades de sus clientes a través de la banca móvil.

HE2: Los meses de gracia, las prolongaciones de crédito, la reducción de aforo en las tiendas y los incentivos para usar los canales digitales generarán que los efectos de la coyuntura actual no impidan el cumplimiento de las responsabilidades financieras de los clientes.

En la figura 5.13, la cual muestra el nivel de utilidad que tuvieron dichas medidas de apoyo en la población, podemos afirmar que, dichas medidas fueron muy utilizadas por los peruanos afectados por la pandemia para poder sobrellevar la pandemia. Con respecto al uso de los canales digitales, a lo largo de los últimos años las entidades bancarias llevan desarrollando sus productos y servicios a una nueva etapa digital, en la cual siempre hubo factores de resistencia al cambio por parte de los clientes de la banca personal. En la entrevista con la Sra. Tania Naveda, ella nos comentó que los principales factores de resistencia frente a la digitalización eran: la edad y el grado de instrucción. Donde especificaba que las personas de una edad avanzada no tenían la confianza o el conocimiento necesario para poder realizar sus operaciones en la banca web o móvil y que las personas con menor grado de instrucción presentaban más dificultades al momento de usar los medios digitales. Para contrarrestar esa situación, en el BCP se desarrollaron “trabajos hormiga” donde un capacitador ofrecía su ayuda a los clientes para poder crearse un usuario digital y puedan desarrollar sus operaciones de manera rápida y segura desde su hogar, creándoles su perfil en “Yape” y figurando como cliente activo de la banca digital.

Tras la llegada del COVID-19, como podemos apreciar en la figura 5.5, los canales digitales fueron utilizados por el 58% de los encuestados y el 90.6%, de la figura 5.6, de los encuestados afirmaba que la banca móvil era capaz de satisfacer todas sus necesidades financieras. Esto demostró que los clientes estaban buscando alternativas digitales para realizar sus operaciones financieras y cómo podemos evidenciar en la figura 5.17, los bancos identificaron rápidamente esta tendencia de preferencia digital y empezaron a acelerar la digitalización de los procesos bancarios, esto se debe a que, según la tabla 5.2, el reconocimiento de las necesidades tiene una relación directa con el desarrollo de productos y servicios. En las entrevistas con los altos funcionarios de los

bancos BCP e Interbank, estos comentaron que la pandemia fue el principal impulsor de la digitalización de los clientes y que esta ayudo a romper los factores de resistencia al cambio por lo que los bancos tuvieron que adaptar los procesos más demandados a un formato digital para poder satisfacer la nueva necesidad de los clientes.

Gracias al eficaz reconocimiento de las necesidades de los clientes, dichas medidas de apoyo y los incentivos del uso de canales digitales pudieron brindar alivio financiero y alternativas confiables a los clientes de las entidades bancarias, de manera que estos pudieron seguir haciendo frente a sus responsabilidades financieras de forma rápida y segura.

*HE3: Las entidades bancarias al ser económicamente viables en el tiempo harán el esfuerzo de cumplir con sus clientes de manera que su futuro no esté comprometido, para así mantenerlos satisfechos y entablar una relación redituable a largo plazo, generando un efecto positivo en la organización.*

Debido al desarrollo de un perfil de consumidor digital y la incertidumbre sobre la duración de la pandemia, la adaptación al nuevo estilo de vida de los peruanos conlleva a desarrollar productos que minimicen el contacto entre las personas, según la tabla 5.2, mientras se desarrollen más plataformas de autogestión mayor será el nivel de aceptación y comodidad de los clientes al asistir a la banca presencial, de esta manera se mantienen satisfechos y la relación cliente-empresa sigue dando frutos para ambas partes por igual.

Algo de suma importancia para responder la hipótesis tres, fue preguntar en la encuesta si los clientes estaban satisfechos con las acciones que había ejecutado el banco al cual estaban afiliados. De acuerdo con los resultados de la (Figura 5.17), el 88.8% (301) de los encuestados manifestó que los bancos a los cuales se encuentran afiliados saben reconocer sus necesidades y desarrollar productos y servicios que ayuden a satisfacerlas. Este aspecto muestra que la mayoría de los encuestados están conformes con los productos y servicios que sus bancos desarrollan para ellos, esto ayuda con la fidelización de los clientes y la permanencia de estos en el largo plazo.

Adicionalmente, también hubo menciones en las entrevistas respecto a mejoras en los procesos y productos de tal forma que pudiera tener una mejor relación con los clientes que se puede traducir fácilmente a tener clientes más satisfechos.

## CONCLUSIONES

Tras un profundo análisis de los resultados de las hipótesis planteadas en la presente investigación, se pudo apreciar que los bancos están actuando de manera efectiva en base al reconocimiento de las necesidades de los clientes y hacen un gran esfuerzo para desarrollar productos y servicios que satisfagan dichas necesidades en la coyuntura actual del Perú. Esto es en gran parte gracias a la sostenibilidad empresarial practicada y ejecutada de manera satisfactoria para mitigar el impacto económico del COVID-19 en las instituciones bancarias para así mantenerse rentables y viables en el tiempo.

Este eficaz reconocimiento de necesidades, generadas por la pandemia COVID-19, permitió que las entidades bancarias, a través del uso de estrategias de adaptabilidad, puedan desarrollar productos y servicios de gran valor y relevancia para los clientes. Por lo que, las medidas de apoyo financiero para los clientes fueron altamente aceptadas por los mismos, ya que brindaron alivio financiero a los más afectados por las consecuencias de la pandemia y generaron un lazo de empatía entre el público y las entidades bancarias.

Cabe resaltar que la labor de los bancos con respecto al desarrollo de nuevos productos y servicios; que ayuden a sus clientes, ya sean personas naturales o jurídicas, a poder sobrellevar los efectos de la pandemia; continúa. Ya que existe un constante estudio de las opiniones de los clientes y se busca mantener un flujo de retroalimentación continua que permita a los bancos poder mejorar o adaptar sus productos a las necesidades más exactas de sus clientes. Por este motivo es posible concluir que los bancos saben escuchar a sus clientes y concentran todos sus esfuerzos en poder brindar las mejores propuestas para ayudarlos.

Asimismo, la banca personal también recibió otro impacto tras la llegada del COVID-19 al Perú, al ser una enfermedad que se propagaba rápidamente por el contacto de objetos o personas portadoras del virus, los peruanos empezaron a buscar alternativas digitales para poder satisfacer de manera eficiente sus necesidades. Por ello, el nacimiento de un nuevo perfil de consumidor digital a raíz de la llegada de la pandemia

aceleró el nivel de uso de la banca móvil y web, la cual había sido desarrollada por las entidades bancarias en los últimos años.

La rotura de los factores de resistencia al cambio generó que las entidades bancarias adapten rápidamente la mayoría de los procesos restantes a un formato completamente digital, siendo el COVID-19 el principal impulsor de la demanda. Sin embargo, la banca presencial sufrió un declive en su nivel de uso, ya que los nuevos consumidores se sintieron completamente satisfechos con los servicios que brindaba la banca móvil y web.

Como resultado de todo lo mencionado anteriormente, la participación de las entidades bancarias no se vio afectada tras las medidas implementadas por los bancos, ya que la mayoría de los clientes se mantuvo fiel a su entidad financiera. Asimismo, la digitalización y las medidas de apoyo permitieron a los clientes poder hacer frente a sus obligaciones financieras y esto redujo considerablemente el impacto económico en las entidades bancarias.

## RECOMENDACIONES

Debido a que esta investigación es considerada pionera, se trató de resaltar los aspectos más relevantes que involucren los efectos que tuvo el impacto de la llegada del COVID-19 en las entidades bancarias, nuestra recomendación para futuras investigaciones está orientada al estudio más minucioso del perfil de los clientes de dichas entidades, ya que esto podrá generar una visión más concreta sobre la situación que estos están afrontando y cómo los bancos pudieran hacer una labor más eficiente para poder brindar su ayuda. Por ejemplo, con respecto al desarrollo del nuevo consumidor digital se podrían generar preguntas como: ¿Esta etapa de digitalización se mantendrá permanente en la vida de los peruanos o solo es por la coyuntura actual?, ¿Los clientes realmente confían en la seguridad digital de los bancos?, ¿Cuáles son los nuevos factores que influyen en la elección de un banco bajo la coyuntura actual?

Estas preguntas permitirían conocer una visión más amplia sobre la situación actual. Asimismo, es posible adentrarse en el futuro de los clientes, ya que su perspectiva sobre este ha cambiado a raíz de la pandemia, y con esta información se podrían proponer nuevas medidas de apoyo que permitan a los clientes poder sobrellevar las consecuencias y, a su vez, poder cumplir sus metas y objetivos en el corto o largo plazo.

## REFERENCIAS Y BIBLIOGRAFÍA

- Agarwal, S. (2020). *The top eight ways covid-19 will impact payments*, *Banking blog Accenture*.
- American Marketing Association. (1995). *Dictionary of Marketing Terms: Business Books*. Pennsylvania: A.M.A.
- Assaf, A. (2012). *Finanzas corporativas y valor*. Sao Paulo: Atlas.
- Banco de la Nación. (24 de Mayo de 2020). *Servicios para nuestros clientes*. Obtenido de Banco de la Nación: <https://www.bn.com.pe/clientes/servicios.asp>
- BBC News Mundo. (04 de Mayo de 2020). *Coronavirus / Entrevista con Oliver Stuenkel: "Esta podría ser la peor crisis económica que América Latina ha tenido en su historia"*. Obtenido de BBC News Mundo: <https://www.bbc.com/mundo/noticias-52495362>
- BCG. (2021). *Más del 67% de peruanos incrementaron el uso de aplicaciones digitales para transacciones bancarias durante la pandemia del COVID-19*. Lima. Obtenido de <https://www.bcg.com/en-pe/press/29january2021-peruvians-increased-use-of-digital-applications-for-banking-transactions>
- BCRP. (17 de Noviembre de 2019). *Reporte de Sostenibilidad Financiera*. Obtenido de Banco Central de la Reserva del Perú: <https://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Estabilidad-Financiera/2019/noviembre/ref-noviembre-2019.pdf>
- BCRP. (2021). *Reporte de Sostenibilidad Financiera*. Lima. Obtenido de <https://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Estabilidad-Financiera/2021/noviembre/ref-noviembre-2021.pdf>
- Beltrán, L. (2008). *Política Económica*. Bogotá: Escuela Superior de Administración Pública.
- Bloom, D., Cadarette, D., & Sevilla, J. (2018). Epidemics and economics: New and resurgent infectious diseases can have far-reaching economic repercussions . *Finance and Development*, 46-49.

- Brealey, R. A., Myers, S. C., & Allen, F. (2013). *Principios de finanzas corporativas*. Porto Alegre: AMGH.
- Buehler, K. y. (2020). *Leadership in the time of coronavirus: COVID-19 response and implications for banks*.
- Cámara, N., & Tuesta, D. (2014). *Measuring Financial Inclusion: A Multidimensional Index*. Madrid: BBVA Research.
- Canal N. (2020). *Policia arresta ciudadano chino por ofrecer pruebas COVID-19 en Breña*. Obtenido de Canal N: <https://canaln.pe/actualidad/coronavirus-policia-arresta-ciudadano-chino-ofrecer-pruebas-covid-19-brena-n410897>
- Carvahlo, F. (2017). Desempeño Sectorial de Empresas Brasileñas. . *Revista de Gestión, Finanzas y Contabilidad*, 149-163.
- Castillo, M. (2018). Perdurabilidad empresarial: acercamiento teórico. *Revista espacios*, 2.
- CCL. (20 de Mayo de 2019). *El 75% de unidades productivas son informales*. Obtenido de Camara de Comercio de Lima: [https://www.camaralima.org.pe/repositorioaps/0/0/par/r879\\_1/informe%20economico.pdf](https://www.camaralima.org.pe/repositorioaps/0/0/par/r879_1/informe%20economico.pdf)
- Cultural S.A. (1999). *Diccionario de Marketing*. Barcelona: Cultural S.A.
- Diario Gestión. (23 de Abril de 2019). *Créditos para Microempresas: Más de 21,700 jóvenes deudores tienen menos de 20 años*. (D. Gestión, Ed.) Obtenido de Diario Gestión: <https://gestion.pe/tu-dinero/creditos-microempresa-21-700-jovenes-20-anos-264897-noticia/?ref=gesr>
- Diario Gestión. (25 de Noviembre de 2019). *Deuda promedio de hogares peruanos aumenta a nivel récord de S/ 22,300*. Obtenido de <https://gestion.pe/economia/deuda-promedio-de-hogares-peruanos-aumenta-a-nivel-record-de-s-22300-noticia/>
- Diario Gestión. (2020). Obtenido de Gestión: <https://gestion.pe/mundo/dinero-en-efectivo-puede-propagar-el-coronavirus-nnda-nnlt-noticia/>

- Diario Gestión. (08 de Junio de 2020). Obtenido de Perú será el país con mayor caída de PBI en Sudamérica este año: <https://gestion.pe/economia/banco-mundial-peru-sera-el-pais-con-mayor-caida-de-pbi-en-sudamerica-este-ano-noticia/>
- Diario Gestión. (2020). *Coronavirus en Perú gobierno amplía el estado de emergencia hasta el 30 de Junio*. <https://gestion.pe/peru/coronavirus-en-peru-gobierno-amplia-estado-de-emergencia-hasta-el-30-de-junio-noticia/>
- Diario Gestión. (26 de 06 de 2020). *FMI revisa “marcadamente a la baja” PBI de Perú en el 2020: -13.9%*. <https://gestion.pe/economia/fmi-revisa-sustancialmente-a-la-baja-pbi-de-peru-en-el-2020-14-noticia/>
- Diario Gestión. (2020). *Innovar o ser cambiado*. <https://gestion.pe/blog/innovar-o-ser-cambiado/2020/01/yape-plin.html/>
- Diario La República. (22 de Marzo de 2020). *Ministra Alva sobre intereses bancarios: “Apelo a la solidaridad de los bancos”*. <https://larepublica.pe/economia/2020/03/23/coronavirus-en-peru-ministra-de-economia-debemos-mojarnos-todos-es-la-forma-de-salir-adelante-maria-antonieta-alva-atmp/>
- Diario La República. (21 de Noviembre de 2020). *Sala Situacional COVID - 19 Perú*. <https://larepublica.pe/sociedad/2020/11/21/sala-situacional-covid-19-peru-minsa-hoy-21-de-noviembre-en-vivo-mapa-de-calor-coronavirus-en-peru-situacion-actual-por-districtos-lima-y-regiones-atmp/>
- Díaz, M. (2012). *Análisis contable con un enfoque empresarial*. Málaga: EUMED.
- Duffin, E. (28 de Abril de 2020). *Impact of the coronavirus pandemic on the global economy* . [https://www.statista.com/topics/6139/covid-19-impact-on-the-global-economy/#topicHeader\\_\\_wrapper](https://www.statista.com/topics/6139/covid-19-impact-on-the-global-economy/#topicHeader__wrapper)
- Esan. (24 de Abril de 2020). *Impacto del COVID-19 en el empleo en el Perú*. (A. Maurer Fossa, & M. Vinelli Ruiz, Edits.) <https://www.esan.edu.pe/conexion/actualidad/2020/04/24/impacto-del-covid-19-en-el-empleo-en-el-peru/>
- Fan, V. Y. (2018). Pandemic risk: how large are the expected losses? *Bulletin of the World Health Organization*, 129-134.

- Ferreira, J. A. (2005). *Finanzas corporativas: conceptos y aplicaciones*. São Paulo: Pearson Prentice Hall.
- Fischer, L., & Espejo, J. (2004). *Mercadotenia*. Ciudad de México: Mc Graw Hill.
- Galanes, I. (2016). *La crisis económica mundial: un concepto complejo con múltiples denominaciones*. Vigo: Universidad de Vigo.
- Gillespie, J. (2010). From Survival Mode to Growth. *Entrepreneur Magazine*, 1.
- Gobat, J. (2012). *Finanzas y Desarrollo*. Washington: Fondo Monetario Internacional y del Banco Mundial.
- Gómez, J. C. (2013). *Dirección Financiera*. Alicante: Universidad de Alicante.
- Goodell, J. W. (2020). *COVID-19 and finance: Agendas for future research*. Ohio: University of Akron.
- Grupo Banco Mundial. (20 de Abril de 2018). *La inclusión financiera es un factor clave para impulsar la prosperidad*.  
<https://www.bancomundial.org/es/topic/financialeconomicinclusion/overview#1>
- Guardia, F. (2020). *Impacto de las enfermedades en la economía global*. EY.  
[https://www.ey.com/es\\_hn/future-health/impacto-de-las-enfermedades-en-la-economia-mundial](https://www.ey.com/es_hn/future-health/impacto-de-las-enfermedades-en-la-economia-mundial)
- Guerra, P., & Vásquez, J. (25 de Septiembre de 2019). *¿Qué es la inclusión financiera? Un análisis desde la teoría hasta la práctica*.  
<http://repositorio.uasb.edu.ec/bitstream/10644/6914/1/Araque%20W.-CON-003-Que%20es%20la%20inclusion.pdf>
- Haacker, M. (2004). *The Impact of HIV/AIDS on Government Finance and Public Services*. Washington: International Monetary Fund.
- IPE. (26 de Abril de 2020). *Más de 10 millones de peruanos viven de sus ingresos al día*.  
<https://www.ipe.org.pe/portal/mas-de-10-millones-de-peruanos-viven-de-sus-ingresos-del-dia/>
- Ipsos. (27 de Noviembre de 2019). *Bancarización del Peruano*.  
<https://www.ipsos.com/es-pe/bancarizacion-del-peruano-0>

- Kahhat, F. (23 de Marzo de 2020). *Coronavirus e incertidumbre*.  
<https://www.americaeconomia.com/analisis-opinion/coronavirus-e-incertidumbre>
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2003). *Fundamentos de Marketing*. Naucalpan de Juárez, Mexico: Prentice Hall.
- Lagoarde-Segot, T. a. (2013). *Pandemics of the poor and banking stability*. Journal of Banking and Finance.
- Leoni, P. L. (2013). HIV/AIDS and banking stability in developing countries. *Bulletin of Economic Research*, 225-237.
- Litherland, N. (2 de Febrero de 2013). *Howdoes*.  
[http://www.how.com/howdoes\\_5280248\\_decisionmaking-process-managers.html](http://www.how.com/howdoes_5280248_decisionmaking-process-managers.html)
- Maldonado, R. (2015). *Contable - Tributario - Laboral*. Madrid: Revista de Consultoría.
- Marous, J. (2020). *What Banking Will Look Like After the Pandemic*.  
<https://thefinancialbrand.com/95025/banking-digital-technology-branding-post-covid-19-coronavirus/>
- Martínez, T., del Barrio, S., & Aguayo, J. (2010). *Estudio del impacto económico de la Universidad de Granada en su entorno*. Granada: Universidad de Granada.
- Matarazzo, D. C. (2008). *Análisis financiero del balance: enfoque básico y de gestión*. Sao Paulo: Atlas.
- Meltzer, M., Cox, N., & Fukuda, K. (1999). *The Economic Impact of Pandemic Influenza in the United States: Priorities for Intervention*. Atlanta: Centers for Disease Control and Prevention.
- Ministerio de Economía y Finanzas . (2019). *Marco Macroeconómico Multianual*. Lima: El Peruano.
- Ministerio de Economía y Finanzas. (24 de 05 de 2020). *Política Económica y Social*.  
<https://www.mef.gob.pe/es/politica-economica-y-social-sp-2822>
- Monea, M., & Guta, A. J. (2011). *La relevancia de los indicadores de rendimiento en el diagnóstico económico y financiero* . Petrosani: Editorial Universitas Petrosani.

- Nogueira, E. P. (2012). Sostenibilidad en los principales bancos brasileños: un análisis desde la perspectiva de la iniciativa mundial de presentación de informes. *Revista Universo Contábil*, 119-139.
- Peña, H. (2010). *Aprendizaje Organizativo y Perdurabilidad Empresarial: Un Estudio de los Factores Determinantes en las Empresas de la Región de Monterrey*. Monterrey: Universidad de Deusto San Sebastián Ann Arbor.
- Pérez, E., & Titelman, D. (2018). *La inclusión financiera para la inserción productiva y el papel de la banca de desarrollo*. Santiago: Naciones Unidas.
- Perú 21. (26 de Setiembre de 2019). *Mypes deudoras tienen créditos hasta con seis entidades financieras*. <https://peru21.pe/economia/mypes-deudoras-creditos-seis-entidades-financieras-nndc-430720-noticia/>
- PeruInfo. (2019). *¿Qué es una Fintech y cómo esta revolucionando los negocios en Perú?* <https://peru.info/es-pe/negocios/noticias/5/23/-que-es-una-fintech-y-como-esta-revolucionando-los-negocios-en-peru->
- Picatoste, F. (2020). *10 medidas que deben adoptar las empresas para afrontar una pandemia*. <https://www2.deloitte.com/es/es/pages/about-deloitte/articles/10-medidas-adopcion-empresas-para-afrontar-pandemia.html>
- Publimetro. (2020). *Liberan a delincuentes que estafaron con venta de falsas mascarillas en medio de cuarentena*. <https://publimetro.pe/actualidad/coronavirus-peru-liberan-a-delincuentes-que-estafaron-con-venta-falsa-de-mascarillas-en-medio-de-emergencia-por-covid-19-cuarentena-estado-de-emergencia-nndc-noticia/>
- PWC. (2012). *Estudios de Impacto Económico*. Lima: Price Waterhouse Coopers.
- Reinink, A. (2010). From Survival Mode to Growth. *Entrepreneur Magazine*.
- Rodriguez, A. (2019). *Crisis política y comportamiento de los mercados de valores*. Lima: Universidad Cesar Vallejo.
- Rosseti, J. P. (2008). *Finanzas corporativas*. Rio de Janeiro: Elsevier.
- RPP. (10 de 03 de 2021). *¿Cuánta deuda acumula un peruano en promedio tras la crisis económica?* <https://rpp.pe/economia/economia/cuanta-deuda-acumula-un-peruano-en-promedio-tras-la-crisis-economica-coronavirus-en-peru-noticia-1325232>

- San Martín, C. (2015). *Impacto económico de una universidad en la economía local*. Navarra: Universidad de Navarra.
- Sánchez, M., & Quero, F. (2011). *Crisis Económicas y Cambio Institucional en España: de la gran Depresión a la Crisis de 2008*. Granada: Universidad de Granada.
- Santaaulalia-Llopis, R. (2008). *Aggregate effects of AIDS on development*. Washington : St. Louis Working Paper.
- SBS. (2021). *Empresas bancarias en Lima Metropolitana*. <https://www.sbs.gob.pe/supervisados-y-registros/empresas-supervisadas/directorio-del-sistema-financiero/empresas-bancarias>
- Skoufias, E. (2003). *Economic crises and natural disasters: Coping strategies and policy implications*. World development.
- Universidad ICESI. (2016). *Universidad ICESI*. <https://www.icesi.edu.co/blogs/icecomex/2008/02/08/estrategia-de-adaptacion-y-de-estandarizacion/>
- Warwick, M., & Roshen, F. (2020). *The Global Macroeconomic Impacts of COVID-19: Seven Scenarios*. Australian National University. Canberra: Centre for Applied Macroeconomic Analysis.
- Wyman, O. (2015). *Post-Crisis Changes in the Stability of the US Banking System*.
- Yach, D., Stuckle, D., Brownel, D., & Kelly. (2006). Epidemiologic and economic consequences of the global epidemics of obesity and diabetes. *Nature Medicine*, 62-66.



## **ANEXOS**

## Anexo 1: Matriz de consistencia

### MATRIZ DE CONSISTENCIA

|                               |   |
|-------------------------------|---|
| TÍTULO DEL PROYECTO DE TESIS: | “ESTUDIO DE LA SOSTENIBILIDAD EMPRESARIAL DE LOS SERVICIO BANCARIOS TRAS EL IMPACTO DEL COVID-19 EN ENTIDADES FINANCIERAS UBICADAS EN SAN ISIDRO” |
| ALUMNO (S)                    | FERERO BARBOZA, MATEO Y PEREZ POZZUOLI, BRANCO  |
| LINEA DE INVESTIGACIÓN        | SOSTENIBILIDAD EMPRESARIAL  |

| PROBLEMAS  | OBJETIVOS  | HIPÓTESIS   | VARIABLES  | DIMENSIONES                  | INDICADORES  | METODOLOGÍA  | INSTRUMENTOS   |
|--|--|---|--|------------------------------|--|--|--|
| Problema general   | Objetivo general   | Hipótesis general   |  |                              |  |  |  |
| ¿Cuál es el impacto económico del COVID-19 en la sostenibilidad empresarial de las entidades financieras (Banco de Crédito, BBVA Continental, Scotiabank e Interbank) de San Isidro? | Determinar cuál es el impacto económico del COVID-19 en la sostenibilidad empresarial de las entidades financieras (Banco de Crédito, BBVA Continental, Scotiabank e Interbank) de San Isidro. | Si se aplica la sostenibilidad empresarial en las empresas bancarias y se establecen estrategias de adaptabilidad para la perdurabilidad organización, los clientes reaccionarán de forma positiva al pertenecer a una organización que se preocupe por ellos y su futuro, disminuyendo el impacto del COVID-19 en las entidades financieras. | <b>Independiente</b><br><br>Impacto Económico        | Inclusión Financiera         | -Desarrollo de la banca móvil como solución a necesidades financieras.<br>- Implementación de la reducción del pago de cuotas de créditos previamente adquiridos.<br>-Implementación de los periodos de gracia para los clientes de las entidades financieras. | <ul style="list-style-type: none"> <li>Enfoque: Cuantitativo</li> <li>Alcance: Correlacional</li> <li>Diseño: No experimental</li> <li>Unidad de Análisis: Usuarios de bancos en San Isidro</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Encuesta</li> <li>Guía de Entrevista</li> </ul> |
|  |  |   |  | Impacto Económico Bancario   | -Implementación de la cuarentena como medida de prevención sanitaria.<br>-Uso de servicios bancarios durante y después de la cuarentena.<br>- Nivel de excelencia operativa en bancos.   |  |  |
| <b>Problemas específicos</b>   | <b>Objetivos específicos</b>   | <b>Hipótesis específicas</b>  |  | Captación de Clientes        | -Grado en que la entidad identifica correctamente las necesidades de las personas.<br>-Uso de aplicativos y redes sociales para llegar e informar a los clientes.  |  |  |
| a) ¿Cuál es el impacto económico generado por la captación de clientes de las entidades financieras de San Isidro durante la coyuntura actual?                                       | a) Cuantificar el impacto económico generado por la captación de clientes de las entidades financieras de San Isidro durante la coyuntura actual.  | a) La participación de mercado en el sector bancario correspondiente a créditos y depósitos evidenciará el impacto generado por la captación y retención de clientes en la cartera de clientes de las diversas organizaciones.  | <b>Dependiente</b><br><br>Sostenibilidad Empresarial | Gestión Estratégica          | -Cumplimiento de objetivos a corto y mediano plazo establecidos por la organización.<br>-Implementación de metas a corto y mediano plazo.  | <ul style="list-style-type: none"> <li>SBS</li> <li>IPSOS</li> <li>DIARIO GESTIÓN</li> <li>INEI</li> </ul>   |  |
| b) ¿Qué estrategias de adaptabilidad se desarrollarían para contrarrestar las secuelas del COVID-19 en las   | b) Establecer estrategias de adaptabilidad para contrarrestar las secuelas del COVID-19  | b) Los meses de gracia, las prolongaciones de crédito, la reducción de aforo en las tiendas y los incentivos para usar los canales digitales generarán que los efectos  |  | Estrategias de adaptabilidad | -Ventajas de la implementación de nuevas estrategias para la banca personal.<br>-Adecuación del producto o servicio a las necesidades del cliente.   |  |  |

|  |  |   |  |            |  |  |  |
|--|--|---|--|------------|--|--|--|
| entidades financieras de San Isidro?   | en las entidades financieras de San Isidro.  | de la coyuntura actual no impidan el cumplimiento de las responsabilidades financieras de los clientes.   |  |            | -Nivel de retención o aumento de participación de mercado por efecto de estrategias.   |  |  |
| c) ¿Cómo afecta la sostenibilidad empresarial a los clientes de las entidades financieras de Lima Metropolitana? | c) Determinar el efecto de la sostenibilidad empresarial en los clientes de las entidades financieras de Lima Metropolitana. | c) Las entidades bancarias al ser económicamente viables en el tiempo harán el esfuerzo de cumplir tanto con sus clientes de manera que su futuro no esté comprometido, para así mantenerlos satisfechos y entablar una relación redituable a largo plazo, generando un efecto positivo en la organización. |  | Innovación | -Desarrollo de innovación incremental del sector bancario.<br>-Cantidad de aplicativos en el último año.<br>-Adaptación a la autogestión bancaria.<br>-Cantidad de sistemas de pago digitales para banca personal. |  |  |



## Anexo 2: Cronograma y presupuesto

Cronograma de actividades:      Periodo      14 semanas      Días requeridos

| Nombre de actividad  | Fecha Inicio | Duración en días | Fecha Fin  | SEMANAS |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |   |    |   |
|--|--------------|------------------|------------|---------|---|---|---|---|---|---|---|---|----|----|----|---|----|---|
|  |              |                  |            | 1       | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | # | 14 |   |
| Revisión del plan de investigación   | 8/24/2020    | 2                | 8/26/2020  | ■       |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |   |    |   |
| Actualización del plan de investigación  | 8/26/2020    | 4                | 8/30/2020  |         | ■ | ■ |   |   |   |   |   |   |    |    |    |   |    |   |
| Ajustes y Exposición del plan de investigación   | 8/31/2020    | 4                | 9/4/2020   |         |   | ■ | ■ |   |   |   |   |   |    |    |    |   |    |   |
| Inicia el levantamiento de información con 60 personas y realización de guía de entrevista | 9/7/2020     | 4                | 9/11/2020  |         |   |   | ■ | ■ |   |   |   |   |    |    |    |   |    |   |
| Recolección de información de 60 personas  | 9/14/2020    | 3                | 9/17/2020  |         |   |   |   | ■ | ■ |   |   |   |    |    |    |   |    |   |
| Recolección de información de 50 personas  | 9/21/2020    | 4                | 9/25/2020  |         |   |   |   |   | ■ | ■ |   |   |    |    |    |   |    |   |
| Recolección de información a 45 personas   | 9/28/2020    | 4                | 10/2/2020  |         |   |   |   |   |   | ■ | ■ |   |    |    |    |   |    |   |
| Recolección de información a 48 personas   | 10/5/2020    | 4                | 10/9/2020  |         |   |   |   |   |   |   | ■ | ■ |    |    |    |   |    |   |
| Recolección de información a 45 personas   | 10/12/2020   | 4                | 10/16/2020 |         |   |   |   |   |   |   |   | ■ | ■  |    |    |   |    |   |
| Recolección de información a 30 personas   | 10/19/2020   | 4                | 10/23/2020 |         |   |   |   |   |   |   |   |   | ■  | ■  |    |   |    |   |
| Sistematización de la información recopilada   | 10/26/2020   | 6                | 11/1/2020  |         |   |   |   |   |   |   |   |   |    | ■  | ■  | ■ |    |   |
| Análisis de la información recopilada  | 11/2/2020    | 4                | 11/6/2020  |         |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    | ■ | ■  |   |
| Análisis y revisión del Informe Final  | 11/9/2020    | 3                | 11/12/2020 |         |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |   | ■  | ■ |
| Exposición del Informe Final   | 11/16/2020   | 4                | 11/20/2020 |         |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |   |    | ■ |

|                 |            |
|-----------------|------------|
| Inicio proyecto | 8/24/2020  |
| Fin proyecto    | 11/20/2020 |

| Presupuesto del Proyecto 2020-2            |                  |
|--|------------------|
| Actividad                                  | Precio           |
| Unidad de USB                              | S/ 35.00         |
| Impresiones y fotocopias                   | S/ 40.00         |
| Energía eléctrica                          | S/ 50.00         |
| Gasto de representación (arreglo personal) | S/ 100.00        |
| Lapiceros y hojas Bond (extras)            | S/ 40.00         |
| Adicionales                                | S/ 60.00         |
| <b>TOTAL</b>                               | <b>S/ 325.00</b> |

## Anexo 3: Instrumentos de investigación

### ENCUESTA DIRIGIDA A CLIENTES DE BANCOS

**Fecha:**

**Hora:**

Buen día, en esta oportunidad me encuentro realizando una investigación con respecto a la sostenibilidad empresarial de los servicios bancarios tras el impacto del COVID-19 en entidades financieras del distrito de San Isidro. Tengo como objetivo principal determinar cuál es el impacto económico del COVID-19 en la sostenibilidad empresarial de las entidades financieras (Banco de Crédito, BBVA Continental, Scotiabank e Interbank) de San Isidro. Cabe destacar que la banca minorista es definida como el conjunto de productos y servicios financieros que brinda el banco a las personas naturales (préstamos, transferencias, créditos, ahorros, entre otros). Para mayor claridad en el tema a continuación se definirán dos variables:

**Impacto Económico:** Son los efectos que generan en la demanda final un incremento o reducción de su capital a causa de un factor influyente en el país o región.

**Sostenibilidad Empresarial:** Es la capacidad de satisfacer las necesidades actuales de una organización, de manera que no comprometa la capacidad de satisfacer las mismas necesidades en el futuro.

Esta encuesta es de condición anónima y todos los datos proporcionados serán utilizados únicamente para el desarrollo de esta investigación. Muchas gracias por su colaboración y sinceridad en el desarrollo.

#### I. Preguntas Generales:

1. Marque con una X según el rango de edad en el que se encuentra:

|                          |                    |
|--------------------------|--------------------|
| <input type="checkbox"/> | Entre 18 y 25 años |
| <input type="checkbox"/> | Entre 26 y 30 años |
| <input type="checkbox"/> | Entre 31 y 35 años |
| <input type="checkbox"/> | Entre 36 y 45 años |
| <input type="checkbox"/> | Más de 55 años     |

2. Marque con una X según su sexo:

|           |                          |
|-----------|--------------------------|
| Masculino | <input type="checkbox"/> |
| Femenino  | <input type="checkbox"/> |

3. Marque con una X según el distrito en el que usted actualmente reside:

| Distrito           |  |
|--------------------|--|
| San Miguel         |  |
| La Victoria        |  |
| Breña              |  |
| La Molina          |  |
| San Isidro         |  |
| San Borja          |  |
| Miraflores         |  |
| Santiago de Surco  |  |
| Callao             |  |
| Otro (especificar) |  |

4. Marque con una X el banco al cual usted se encuentra afiliado:

|                    |  |
|--------------------|--|
| BCP                |  |
| Interbank          |  |
| BBVA               |  |
| Scotiabank         |  |
| Otro (especificar) |  |

## II. Preguntas Específicas:

5. ¿Qué tipo de canales utiliza para acceder a los servicios bancarios tras la coyuntura actual? Marque con una X el canal que usa:

|                     |  |
|---------------------|--|
| Presencial          |  |
| Agentes             |  |
| Cajeros automáticos |  |
| Digital             |  |

6. ¿Siente usted que la banca móvil puede satisfacer sus necesidades financieras? Marque con una X:

|    |  |
|----|--|
| Sí |  |
| No |  |

7. Si su respuesta a la pregunta 6 fue sí, ¿Cómo calificaría su experiencia con el uso de la banca móvil? Marque con una X:

|           |                          |
|-----------|--------------------------|
| Muy buena | <input type="checkbox"/> |
| Buena     | <input type="checkbox"/> |
| Regular   | <input type="checkbox"/> |
| Mala      | <input type="checkbox"/> |
| Muy mala  | <input type="checkbox"/> |

8. Considera que existe un potencial crecimiento en el uso de la banca móvil tras los efectos de la pandemia. Marque con una X:

|                    |                          |
|--------------------|--------------------------|
| Definitivamente si | <input type="checkbox"/> |
| Probablemente si   | <input type="checkbox"/> |
| Indeciso           | <input type="checkbox"/> |
| Probablemente no   | <input type="checkbox"/> |
| Definitivamente no | <input type="checkbox"/> |

9. ¿Cree usted que a raíz de la pandemia se adaptó una mayor cantidad de servicios al formato de la banca móvil? Marque con una X:

|                    |                          |
|--------------------|--------------------------|
| Definitivamente si | <input type="checkbox"/> |
| Probablemente si   | <input type="checkbox"/> |
| Indeciso           | <input type="checkbox"/> |
| Probablemente no   | <input type="checkbox"/> |
| Definitivamente no | <input type="checkbox"/> |

10. ¿Cuáles de los siguientes servicios cree usted que se puedan adaptar o forman parte de la banca móvil? Marque con una X:

|                                    |                          |
|------------------------------------|--------------------------|
| a) Apertura de cuenta              | <input type="checkbox"/> |
| b) Solicitud de préstamos          | <input type="checkbox"/> |
| c) Solicitud de tarjeta de crédito | <input type="checkbox"/> |
| d) Otros (especificar)             | <input type="checkbox"/> |

11. ¿A través de qué medio de comunicación usted recibe información de los servicios bancarios? Marque con una X:

|                |                          |
|----------------|--------------------------|
| Redes sociales | <input type="checkbox"/> |
|----------------|--------------------------|

|                     |  |
|---------------------|--|
| Televisión          |  |
| Radio               |  |
| Periódico           |  |
| Otros (especificar) |  |

12. ¿Considera usted que las propuestas bancarias transmitidas por los medios de comunicación son lo suficientemente claras y concretas? Marque con una X:

|                    |  |
|--------------------|--|
| Definitivamente si |  |
| Probablemente si   |  |
| Indeciso           |  |
| Probablemente no   |  |
| Definitivamente no |  |

13. Respecto a las medidas de apoyo implementadas por las entidades bancarias como: Reducción de pago de cuotas o Periodos de gracia. Señale usted en la siguiente escala que tan favorable o desfavorable fueron dichas medidas, marcando con una X:

Favorable 5    4    3    2    1    Desfavorable

14. En base a su respuesta anterior, precise el porqué:

---

15. Respecto a las nuevas medidas de apoyo implementadas para la banca minorista ¿Cuál o cuáles conoce y existe dentro de su entidad bancaria? Marque con una X:

|   |  |
|---|--|
| Medidas de apoyo para banca minorista     |  |
| a) Reducción de pago de cuotas            |  |
| b) Periodos de gracia                     |  |
| c) Apertura de cuenta virtual sin tarjeta |  |
| d) Otras (especificar)                    |  |

**Nota:** Al precisar apertura de cuenta virtual sin tarjeta hace referencia a la afiliación bancaria sin necesidad de ir a un banco presencialmente.

16. ¿Qué atributos considera usted que deberían tener en cuenta las instituciones bancarias tras el desarrollo de la pandemia?, orden 1 es menos importante y 5 más importante:

|              |  |
|--------------|--|
| a) seguro    |  |
| b) salubre   |  |
| c) innovador |  |
| d) tamaño    |  |
| e) comodidad |  |

17. ¿Considera usted que la entidad bancaria a la que se encuentra afiliado adapta los productos y servicios a sus necesidades?

|                    |  |
|--------------------|--|
| Definitivamente si |  |
| Probablemente si   |  |
| Indeciso           |  |
| Probablemente no   |  |
| Definitivamente no |  |

18. Tras el desarrollo del COVID-19 actualmente, ¿cree que es importante que los bancos desarrollen la autogestión de clientes para sus distintos servicios?

|                          |  |
|--------------------------|--|
| Totalmente de acuerdo    |  |
| De acuerdo               |  |
| Neutral                  |  |
| En desacuerdo            |  |
| Totalmente en desacuerdo |  |

Nota: Al mencionar “autogestión de clientes” se hace referencia a ofrecerles la posibilidad a los usuarios del banco de auto gestionar sus dudas y consultas de manera virtual sin la necesidad de tener algún contacto físico o directo con empleados del banco.

19. ¿Cómo cree que reaccionarían los clientes si se eliminan las ventanillas dentro de los bancos y todo se realiza de manera virtual o a través de las máquinas de los bancos?, Marque con una X.

|               |  |
|---------------|--|
| Positivamente |  |
| Negativamente |  |

## GUÍA DE ENTREVISTA:

Buenos días, estimado Nombre. Perfil del entrevistado: persona con capacidad de ejercer la toma de decisiones dentro de la institución bancaria para la implementación y ejecución los planes dentro de un periodo establecido. Actualmente me encuentro realizando una investigación con respecto a la sostenibilidad empresarial de los servicios bancarios tras el impacto del COVID-19 en entidades financieras del distrito de San Isidro. Tengo como objetivo principal determinar cuál es el impacto económico del COVID-19 en la sostenibilidad empresarial de las entidades financieras (Banco de Crédito, BBVA Continental, Scotiabank e Interbank) de San Isidro.

A continuación, se le realizarán las siguientes preguntas para poder obtener información con el único fin de complementar el estudio de las variables impacto económico y sostenibilidad empresarial.

16. ¿Cómo fue afectado el nivel de uso de servicios bancarios tras la implementación de la cuarentena como medida de protección ante la pandemia COVID-19?
17. ¿Cuál fue el impacto de la pandemia en el nivel de excelencia operativa del banco **nombre**?
18. ¿Qué clase de apoyo recibieron los clientes que estaban pagando sus deudas y como consecuencia de la coyuntura actual se vieron gravemente afectados?
19. ¿Cuál cree usted que fue el nivel de implementación de dichas medidas de apoyo para los clientes afectados? ¿Por qué?
20. Basado en el panorama actual ¿Qué motivos cree usted que son los más influyentes para que un cliente opte por no usar la banca móvil y siga usando el formato presencial?
21. Ante el impacto de la coyuntura actual ¿Se desarrollaron o adaptaron productos y servicios al formato digital? ¿Estos servicios están disponibles en la banca móvil?
22. ¿Cuáles fueron los escenarios planteados y los objetivos trazados para combatir el escenario actual?
23. Ante la llegada del COVID-19 al Perú ¿Qué clase de objetivos se establecieron para sobrellevar las posibles consecuencias de la pandemia?
24. Respecto a la respuesta anterior ¿Cuál fue el nivel de cumplimiento de los objetivos trazados para combatir los efectos de la pandemia?
25. ¿Qué es para usted mantener una empresa en rentabilidad mediante la sostenibilidad empresarial haciendo uso de estrategias de adaptabilidad? ¿Cuál es el nivel de rentabilidad que tiene en la entidad?
26. ¿Cómo se implementó la sostenibilidad empresarial en su organización? ¿Cómo midió esto?
27. Mencione, ¿Cuáles son las ventajas de la implementación de nuevas estrategias para la banca personal? (Estrategias de adaptabilidad)

28. ¿Considera importante dentro de la implementación de las estrategias de adaptabilidad por parte de una institución bancaria, se encuentre alineado a los objetivos y enfocado en el cliente para su ejecución? ¿Por qué?
29. ¿Cree que las entidades bancarias del Perú se encuentran preparadas para sobrellevar satisfactoriamente las consecuencias de la pandemia que estamos viviendo actualmente? ¿Existe la posibilidad que afecte su participación? ¿Por qué?

Agradezco de antemano la disposición por resolver dichas consultas.



## Anexo 4: Validación – Confiabilidad de los Instrumentos

Validador: Profesor Rafael Yaya Quijandría



**UNIVERSIDAD DE LIMA**  
**Carrera de Administración**

Me es grato saludarlo cordialmente e informarle que ha sido designado como Experto Validador por su reconocida trayectoria profesional para revisar el contenido del Instrumento de Investigación.

Para los efectos de la revisión se adjunta:

- a) Matriz de operacionalización de variables
- b) Instrumento de

Investigación Título del

Proyecto de Investigación:

ESTUDIO DE LA SOSTENIBILIDAD EMPRESARIAL DE LOS SERVICIOS BANCARIOS  
TRAS EL IMPACTO DEL COVID-19 EN ENTIDADES FINANCIERAS UBICADAS EN  
SAN ISIDRO

El proyecto tiene un enfoque:  Cualitativo (b)  Cuantitativo

Alumnos autores de la Tesis:

Ferrero Barboza, Mateo  
Perez Pozzuoli, Branco Eduardo

Asesor de la  
Tesis:

Dr. Jaime Leopoldo Castro Calderón

Gracias por su participación

## VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

### I. Datos del Experto Calificado

Nombres y Apellidos: RAFAEL YAYA QUIJANDRÍA

Sexo: F (.....)      M (X)

Profesión: CONTADOR      Especialidad: FINANZAS      Años de Experiencia: 23

Centro de trabajo: UNIVERSIDAD DE LIMA

Cargo que desempeña: SECRETARIO ACADÉMICO – CARRERA DE CONTABILIDAD

### II. Criterios de validación del instrumento

| CRITERIO           | CONCEPTUALIZACION  | EXCELENTE | BUENO | MEJORABLE |
|--------------------|--|-----------|-------|-----------|
| <b>CLARIDAD</b>    | Lenguaje claro, preciso, sintáctica y semántica son adecuadas.   | X         |       |           |
| <b>COHERENCIA</b>  | Alineamiento de las preguntas / afirmaciones con las variables, dimensiones e indicadores.   | X         |       |           |
| <b>SUFICIENCIA</b> | Comprende las preguntas / afirmaciones en cantidad y calidad para conocer los elementos de las variables, identificar la relación entre ellas y establecer la importancia de dicha relación. |           | X     |           |
| <b>RELEVANCIA</b>  | Las preguntas / afirmaciones son esenciales e importantes, por lo que debe ser incluido  |           | X     |           |

### III. Comentarios adicionales

Las preguntas son claras y coherentes, se recomienda poner más énfasis en productos concretos que ofrece el banco.

**Firma: RAFAEL YAYA QUIJANDRÍA**

**Fecha: 07/09/2020**

Validador: Profesor Fernando Solís Fuster



**UNIVERSIDAD DE LIMA**  
**Carrera de Administración**

Me es grato saludarlo cordialmente e informarle que ha sido designado como Experto Validador por su reconocida trayectoria profesional para revisar el contenido del Instrumento de Investigación.

Para los efectos de la revisión se adjunta:

- c) Matriz de operacionalización de variables
- d) Instrumento de

Investigación Título del

Proyecto de Investigación:

**ESTUDIO DE LA SOSTENIBILIDAD EMPRESARIAL DE LOS SERVICIOS BANCARIOS  
TRAS EL IMPACTO DEL COVID-19 EN ENTIDADES FINANCIERAS UBICADAS EN  
SAN ISIDRO**

El proyecto tiene un enfoque:  (a) Cualitativo (b) Cuantitativo

Alumnos autores de la Tesis:

Ferrero Barboza, Mateo  
Perez Pozzuoli, Branco Eduardo

Asesor de la  
Tesis:

Dr. Jaime Leopoldo Castro Calderón

Gracias por su participación,

## VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

### I. Datos del Experto Calificado

Nombres y Apellidos:

**Fernando Solís Fúster**.....

Sexo: F (.....) M (...X...) Profesión...Economista.....

Especialidad ...Proyectos..... Años de Experiencia ..42.....

Centro de trabajo ...Universidad de Lima.....

**Cargo que desempeña: ...Docente a tiempo completo**.....

### II. Criterios de validación del instrumento

| CRITERIO           | CONCEPTUALIZACION  | EXCELENTE | BUENO | MEJORABLE |
|--------------------|--|-----------|-------|-----------|
| <b>CLARIDAD</b>    | Lenguaje claro, preciso, sintáctica y semántica son adecuadas.   |           | X     |           |
| <b>COHERENCIA</b>  | Alineamiento de las preguntas / afirmaciones con las variables, dimensiones e indicadores.   |           | X     |           |
| <b>SUFICIENCIA</b> | Comprende las preguntas / afirmaciones en cantidad y calidad para conocer los elementos de las variables, identificar la relación entre ellas y establecer la importancia de dicha relación. |           | X     |           |
| <b>RELEVANCIA</b>  | Las preguntas / afirmaciones son esenciales e importantes, por lo que debe ser incluido  |           | X     |           |

### III. Comentarios adicionales

**Queda clara la definición de las variables:**

**Impacto Económico:** Son los efectos que generan en la demanda final un incremento o reducción de su capital a causa de un factor influyente en el país o región.

**Sostenibilidad Empresarial:** Es la capacidad de satisfacer las necesidades actuales de una organización, de manera que no comprometa la capacidad de satisfacer las mismas necesidades en el futuro.



**Firma:** ..... **Fecha:** 07/09/ 2020

Validador: Profesor Raphael Rey Tovar



**UNIVERSIDAD DE LIMA**  
**Carrera de Administración**

Me es grato saludarlo cordialmente e informarle que ha sido designado como Experto Validador por su reconocida trayectoria profesional para revisar el contenido del Instrumento de Investigación.

Para los efectos de la revisión se adjunta:

- a) Matriz de operacionalización de variables
- b) Instrumento de Investigación

Título del Proyecto de Investigación:

**ESTUDIO DE LA SOSTENIBILIDAD EMPRESARIAL DE LOS SERVICIOS BANCARIOS TRAS EL IMPACTO DEL COVID-19 EN ENTIDADES FINANCIERAS UBICADAS EN SAN ISIDRO**

El proyecto tiene un enfoque: (x)Cualitativo (b) Cuantitativo

Alumnos autores de la Tesis:

Ferrero Barboza, Mateo

Perez Pozzuoli, Branco Eduardo

Asesor de la Tesis:

Dr. Jaime Leopoldo Castro Calderón

Gracias por su participación,

## VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

### I. Datos del Experto Calificado

Nombres y Apellidos:

**Raphael Rey Tovar**

Sexo: F (.....) M (X) Profesión: Ingeniero Industrial

Especialidad: Finanzas. Años de Experiencia: 26 años

Centro de trabajo Universidad de Lima

Cargo que desempeña: Docente e Investigador en Modelos Financieros

### II. Criterios de validación del instrumento

| CRITERIO           | CONCEPTUALIZACION  | EXCELENTE | BUENO | MEJORABLE |
|--------------------|--|-----------|-------|-----------|
| <b>CLARIDAD</b>    | Lenguaje claro, preciso, sintáctica y semántica son adecuadas.   |           | X     |           |
| <b>COHERENCIA</b>  | Alineamiento de las preguntas / afirmaciones con las variables, dimensiones e indicadores.   | X         |       |           |
| <b>SUFICIENCIA</b> | Comprende las preguntas / afirmaciones en cantidad y calidad para conocer los elementos de las variables, identificar la relación entre ellas y establecer la importancia de dicha relación. |           | X     |           |
| <b>RELEVANCIA</b>  | Las preguntas / afirmaciones son esenciales e importantes, por lo que debe ser incluido  | X         |       |           |

### III. Comentarios adicionales

Muy interesante el trabajo de investigación, el Banco se sostiene por su imagen con los clientes para la captación de los ahorros, depósitos a plazo, productos de inversión financieros y los distintos créditos personales, auto, casa, estudios, etc. así como los créditos dirigidos principalmente a las empresas pequeñas y medianas. En tal sentido la encuesta a clientes, la encuesta a funcionario del banco es apropiada, las variables de sostenibilidad del banco, depende de la sostenibilidad de las empresas, y de la sostenibilidad de la captación de los recursos de las personas, en tal sentido la innovación hacia la virtualidad es el rumbo a seguir, flexibilidad con sus clientes para darles respiro y quedarse con las empresas más resilientes e innovadoras será elemento clave, en tal sentido como complemento al estudio el cumplimiento de la sostenibilidad deben medirla en forma cuantitativa con los indicadores, de margen operativo, ROA, ROIC, ROE bancario, calidad de cartera crediticia, morosidad comparando antes y después (ahora) de la pandemia, esa data la pueden obtener fácilmente de

la página web de la SBS, los impactos en los sectores y la vulnerabilidad de los bancos ante los préstamos a estos sectores, uno de esos indicadores puede también agregarse al trabajo de investigación. Finalmente, las estrategias de adaptabilidad innovativas serán la que marquen la diferencia. Me parece un excelente trabajo, y espero que puedan relacionar las variables para medir los impactos y correlaciones existentes.

Finalmente recordar que las preguntas deben estar vinculadas a cada variable desarrollada (dimensiones) en la matriz de consistencia y relacionadas a las variables planteadas. Este trabajo tiene un gran aporte para la mejora y mayor competitividad en las operaciones de intermediación financiera, para un mejor servicio financiero hacia las empresas y personas naturales, muy buen trabajo, adelante y felicitaciones.



Firma: .....

Fecha: 06/09/ 2020



## Anexo 5: Protocolo Consentimiento Informado



**Estudio: “Estudio de la sostenibilidad empresarial de los servicios bancarios tras el impacto del COVID-19 en entidades financieras ubicadas en San Isidro”**

### **Protocolo de consentimiento informado – Gonzalo Dias**

El propósito de esta investigación es determinar cuál es el impacto económico del COVID-19 en la sostenibilidad empresarial de las entidades financieras (Banco de Crédito, BBVA Continental, Scotiabank e Interbank) de San Isidro.

Si usted accede a participar, le pediremos algunos datos personales y solicitaremos su apoyo respondiendo las siguientes preguntas, lo cual tomará 30 minutos aproximadamente. Sus respuestas serán transcritas y registradas en una matriz de datos para su posterior análisis. Su participación es voluntaria, por ello la información recogida será confidencial y solo se usará para el propósito antes señalado.

Muchas gracias por su participación.

---

Por la presente, **doy mi consentimiento** para participar en el estudio “**Estudio de la sostenibilidad empresarial de los servicios bancarios tras el impacto del COVID-19 en entidades financieras ubicadas en San Isidro**”. Soy consciente que mi **participación** es enteramente **voluntaria**. Al firmar este protocolo estoy de acuerdo con que mis datos sean usados únicamente para el propósito de este estudio. Además, entiendo que puedo pedir información sobre el estudio una vez que éste haya concluido. Para esto, puedo escribir a la siguiente dirección de correo: 20150525@aloe.ulima.edu.pe o 20162389@aloe.ulima.edu.pe  
Lima, 28 de octubre de 2020.

Gonzalo Dias de la Torre

---

Nombre del participante (o iniciales)

Firma

**Estudio: “Estudio de la sostenibilidad empresarial de los servicios bancarios tras el impacto del COVID-19 en entidades financieras ubicadas en San Isidro”**

**Protocolo de consentimiento informado – Tania Naveda Flores**

El propósito de esta investigación es determinar cuál es el impacto económico del COVID-19 en la sostenibilidad empresarial de las entidades financieras (Banco de Crédito, BBVA Continental, Scotiabank e Interbank) de San Isidro.

Si usted accede a participar, le pediremos algunos datos personales y solicitaremos su apoyo respondiendo las siguientes preguntas, lo cual tomará 30 minutos aproximadamente. Sus respuestas serán transcritas y registradas en una matriz de datos para su posterior análisis. Su participación es voluntaria, por ello la información recogida será confidencial y solo se usará para el propósito antes señalado.

Muchas gracias por su participación.

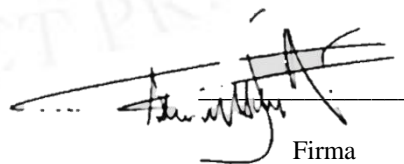
---

Por la presente, **doy mi consentimiento** para participar en el estudio “**Estudio de la sostenibilidad empresarial de los servicios bancarios tras el impacto del COVID-19 en entidades financieras ubicadas en San Isidro**”. Soy consciente que mi **participación** es enteramente **voluntaria**. Al firmar este protocolo estoy de acuerdo con que mis datos sean usados únicamente para el propósito de este estudio. Además, entiendo que puedo pedir información sobre el estudio una vez que éste haya concluido. Para esto, puedo escribir a la siguiente dirección de correo: 20150525@aloe.ulima.edu.pe o 20162389@aloe.ulima.edu.pe

Lima, 29 de octubre de 2020.

\_\_\_\_\_  
Tania Naveda Flores

Nombre del participante (o iniciales)

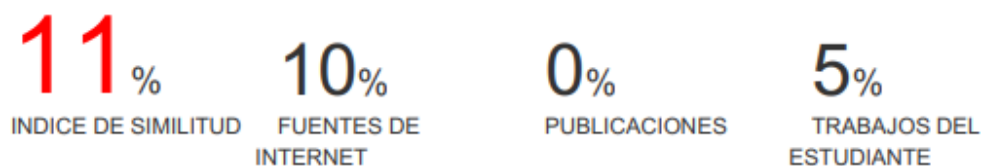


\_\_\_\_\_  
Firma

## Anexo 6: Reporte Turnitin

### ESTUDIO DE LA SOSTENIBILIDAD EMPRESARIAL DE LOS SERVICIOS BANCARIOS TRAS EL IMPACTO DEL COVID-19 EN ENTIDADES FINANCIERAS UBICADAS EN SAN ISIDRO

#### INFORME DE ORIGINALIDAD



#### FUENTES PRIMARIAS

|          |   |           |
|----------|---|-----------|
| <b>1</b> | <b>Submitted to Universidad Cesar Vallejo</b><br>Trabajo del estudiante           | <b>2%</b> |
| <b>2</b> | <b>www.repositorioacademico.usmp.edu.pe</b><br>Fuente de Internet                 | <b>1%</b> |
| <b>3</b> | <b>repositorio.ulima.edu.pe</b><br>Fuente de Internet                             | <b>1%</b> |
| <b>4</b> | <b>Submitted to Universidad de San Martín de Porres</b><br>Trabajo del estudiante | <b>1%</b> |
| <b>5</b> | <b>repositorio.uap.edu.pe</b><br>Fuente de Internet                               | <b>1%</b> |
| <b>6</b> | <b>documents.mx</b><br>Fuente de Internet   | <b>1%</b> |
| <b>7</b> | <b>es.scribd.com</b><br>Fuente de Internet  | <b>1%</b> |
| <b>8</b> | <b>cybertesis.unmsm.edu.pe</b>  |           |

|    |  |    |
|----|--|----|
|    | Fuente de Internet   | 1% |
| 9  | <a href="http://www.eafit.edu.co">www.eafit.edu.co</a><br>Fuente de Internet             | 1% |
| 10 | <a href="http://repositorio.une.edu.pe">repositorio.une.edu.pe</a><br>Fuente de Internet | 1% |
| 11 | <a href="http://emprendedores.tv.pe">emprendedores.tv.pe</a><br>Fuente de Internet       | 1% |

Excluir citas      Activo  
 Excluir bibliografía      Activo

Excluir coincidencias      < 15 words