

**UNIVERSIDAD NACIONAL DE INGENIERIA**  
**FACULTAD DE INGENIERIA ECONOMICA Y**  
**CIENCIAS SOCIALES**



**“ANALISIS DE LAS ESTRATEGIAS COMPETITIVAS DEL  
MERCADO DE TARJETAS DE CREDITO ENTRE LOS AÑOS  
2001 Y 2006 – CASO INTERBANK”**

**INFORME DE SUFICIENCIA**

**PARA OPTAR EL TITULO PROFESIONAL DE:**

**INGENIERO ECONOMISTA**

**POR LA MODALIDAD DE ACTUALIZACION DE CONOCIMIENTOS**

**ELABORADO POR:**

**MARTIN HUMBERTO JIMENEZ SUBAUSTE**

**LIMA - PERU**

**2008**

Agradecimiento eterno a Dios,  
a mis padres Miguel y Cotty,  
y a Julia, Maria y Luis.

## **INDICE**

<b>INTRODUCCION</b>	<b>Pág. 5</b>
<b><u>CAPITULO I: MARCO TEORICO</u></b>	<b>Pág. 8</b>
1.1 Definición del mercado financiero peruano	Pág. 8
1.2 Estrategias competitivas de un sector económico	Pág. 11
<b><u>CAPITULO II: EVOLUCION DEL MERCADO DE TARJETAS DE CREDITO (2001-2006)</u></b>	<b>Pág. 19</b>
2.1 Factores claves de desarrollo del mercado de tarjetas de crédito	Pág. 19
2.2 Nivel de bancarización del Perú	Pág. 19

2.3 Indicadores de gestión	Pág. 21
2.4 Imagen y posicionamiento de marca	Pág. 22
<b><u>CAPITULO III: APLICACION DE LA TEORIA DE ESTRATEGIAS COMPETITIVAS: CASO INTERBANK</u></b>	<b>Pág. 36</b>
3.1 Análisis de las “Cinco Fuerzas”	Pág. 36
3.2 Estrategias competitivas del Interbank en el mercado de tarjetas de crédito	Pág. 43
<b>CONCLUSIONES</b>	<b>Pág. 47</b>
<b>ANEXO</b>	<b>Pág. 50</b>
<b>BIBLIOGRAFIA</b>	<b>Pág. 52</b>

## INTRODUCCION

El crecimiento económico sostenido del PBI peruano entre los años 2001 y 2006 ha generado un incremento en la demanda interna, promovido principalmente por el consumo de las familias; muchas veces, financiándolo a través de tarjetas de crédito y préstamos de consumo.

En ese mismo periodo, el sistema financiero no solo creció, sino que está pasando por un constante proceso de cambio en su estructura misma, promovido por lo siguiente:

- La incorporación al mercado de nuevos bancos de presencia mundial como el Hong Kong Shanghai Bank (HSBC) y la probable reincorporación del Banco Santander Central Hispano (BSCH). Y otros de presencia regional como el Banco Azteca (Grupo Electra), el cual tiene una experiencia importante en segmentos de ingresos bajos en México.

- El otorgamiento de la licencia de funcionamiento de la SBS para que la Financiera CMR y la Financiera Cordillera puedan operar como entidades bancarias; siguiendo los pasos de sus matrices en Chile.
- Las Edpymes, las Cajas Rurales y Municipales más importantes ya están operando en Lima, y muchas de ellas tienen planes de convertirse en financieras y poder ampliar sus mercados.
- Mibanco, entidad bancaria destinada por muchos años a la atención del pequeño y mediano empresario, ha comenzado a otorgar tarjetas de crédito y con ello inicia también su incorporación en el mercado de créditos de consumo.

Ante este escenario cambiante y dinámico, es importante conocer las estrategias competitivas que están utilizando las principales entidades financieras del sistema peruano, para predecir los posibles cambios que podrían afectar el desarrollo competitivo del sistema financiero.

En ese sentido, esta monografía tiene como objetivo principal aplicar la teoría desarrollada por Michael Porter sobre estrategias competitivas en el mercado financiero de tarjetas de crédito.

Los objetivos secundarios del presente trabajo son: a) presentar la evolución del mercado de tarjetas de crédito entre los años 2001 y 2006, y b) resaltar la aplicación de estrategias de otros sectores económicos en la gestión moderna del mercado financiero.

Esta monografía está estructurada de la siguiente manera: la primera parte se centra en el marco teórico, posteriormente se presentará la evolución de las colocaciones de tarjetas de crédito entre los años 2001 y 2006. En la tercera parte, se desarrollará las estrategias competitivas adoptadas exitosamente por Interbank; y finalmente, se expondrá las principales conclusiones.

## **CAPITULO 1**

### **MARCO TEORICO**

#### **1.1 DEFINICION DEL MERCADO FINANCIERO PERUANO**

Se puede afirmar que el mercado financiero<sup>1</sup> refleja el nivel de solidez de la economía nacional, controlando o expandiendo el crédito a las familias.

##### **Sobre los sub-mercados financieros**

Los sub-mercados financieros que operan actualmente en el Perú: Banca de Inversión, Banca Corporativa, Microfinanzas; y por último, el sub-mercado de la

---

<sup>1</sup> Dornbusch, Rudiger y Fischer, Stanley. "Macroeconomía". Traducción al español por Tabasco, Esther. Octava Edición. Editorial McGraw Hill, México, 2002. Pág. 411. Se señala que "los mercados financieros relacionan las perturbaciones macroeconómicas y la política económica directamente con la vida de la gente corriente". Las variaciones de los tipos de interés influyen en nuestra capacidad para financiar consumo.



BANCA PERSONAL<sup>2</sup>, donde se ofrece productos financieros masivos como las tarjetas de crédito.

### **Sobre las tarjetas de crédito**

La Tarjeta de Crédito es un producto financiero al cual se le asigna una línea de crédito determinada por la entidad financiera y que se mantiene fija por un periodo de tiempo determinado. Físicamente, es un plástico delgado con una banda magnética que contiene la información necesaria para que se realicen los consumos y transacciones comerciales de manera oportuna.

Las personas que utilizan esa línea de crédito están sujetas a un pago de intereses a la entidad financiera responsable de la emisión del plástico. Esta línea de crédito se puede utilizar para compras o gastos diversos en establecimientos comerciales nacionales e internacionales, que cuenten con una red instalada que permita realizar la transacción.

Una tarjeta de crédito se diferencia de una tarjeta de débito, porque ésta última utiliza el monto que se tiene en una cuenta de ahorro o de pago de haberes, en el mismo momento de la transacción; es decir, utiliza su propio dinero ahorrado.

---

<sup>2</sup> Cuando una entidad financiera solo ofrece tarjetas de crédito y préstamos de consumo, se les denomina empresas de BANCA DE CONSUMO.

### **Sobre los competidores y los consumidores de tarjetas de crédito**

Según la Asociación de Bancos (ASBANC), en su Informe Mensual de Tarjetas de Crédito, indica que aproximadamente el 90% de los saldos de tarjetas de crédito son explicados por ocho (8) entidades financieras: Banco de Crédito, BBVA Banco Continental, Scotiabank, Interbank, Citibank, Banco del Trabajo, Banco Falabella (anteriormente Financiera CMR), Banco Ripley (anteriormente Financiera Cordillera). A diciembre del 2006, ASBANC indica en este mismo informe que en el mercado peruano existían más de cuatro millones de tarjetas de crédito.

### **Sobre la regulación del mercado financiero peruano<sup>3</sup>**

El Estado Peruano regula el ingreso y la salida de las entidades financieras y protege a los consumidores, por intermedio de entidades como la Superintendencia de Banca, Seguros y Administradoras Privadas de Fondo de Pensiones (SBS) y el Instituto Nacional de Defensa del Consumidor y de la Propiedad Intelectual (INDECOPI), respectivamente.

La entidad responsable de la regulación del mercado financiero es la SBS. Según la Ley General del Sistema Financiero y del Sistema de Seguros y Orgánica de la Superintendencia de Banca y Seguros, Ley N° 26702, determina

---

<sup>3</sup> Tomado de la Resolución de la SBS Nro 252-2007, publicado el 1° de marzo del 2007, la cual se basa a su vez en la Ley General del Sistema Financiero y del Sistema de Seguros y Orgánica de la Superintendencia de Banca y Seguros Nro 26702

a la SBS como una institución autónoma, con personería jurídica de derecho público y con la finalidad defender los intereses del público.

Las funciones y atribuciones más importantes de la SBS se podrían resumir en autorizar la organización y funcionamiento de personas jurídicas que tengan por fin realizar cualquiera de las operaciones señaladas en la ley indicada anteriormente; asimismo, deberá ejercer supervisión integral de las empresas del Sistema Financiero, del Sistema de Seguros y del Sistema Privado de Administración de Fondos de Pensiones. Por otro lado, tendrá la responsabilidad de fiscalizar a las personas naturales y jurídicas que realicen colocación de fondos en el país e interrogar bajo juramento a cualquier persona cuyo testimonio pueda resultar útil para el esclarecimiento de los hechos que se estudien durante las inspecciones e investigaciones.

## **1.2 ESTRATEGIAS COMPETITIVAS DE UN SECTOR ECONOMICO**

### **1.2.1 ESTRATEGIA COMPETITIVA**

Como estrategia competitiva<sup>4</sup> se podría entender al proceso general de la alta dirección para el desarrollo, implementación y seguimiento de un modelo de negocio que le permita enfrentar los cambios del entorno de manera más eficiente.

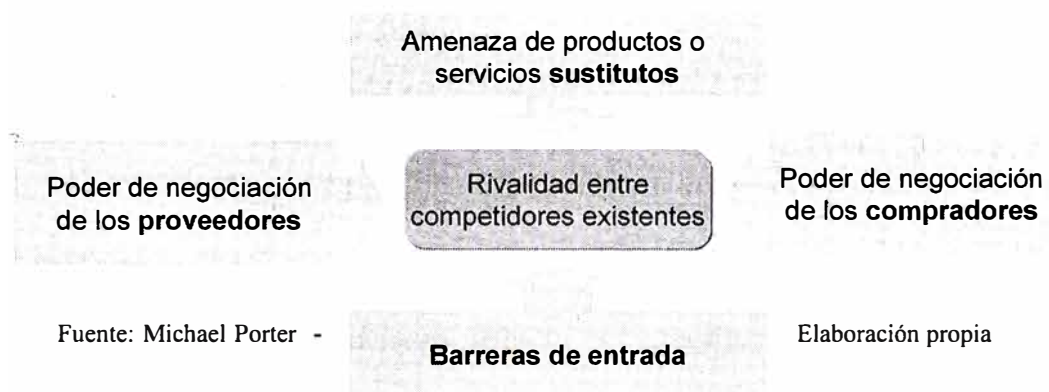
---

<sup>4</sup> El concepto de estrategia competitiva fue acuñado por Michael Porter, considerado como uno de los gurús de la administración moderna.

Según el profesor C. K. Prahalad, dichos cambios del entorno son producidos por diversos factores que han modificado las fuentes de ventajas competitivas y el funcionamiento económico de todos los sectores a nivel mundial. Para él, los principales factores son:

- La constante preocupación por la liberalización de los mercados, ocasionando el surgimiento de bloques de comercio y una profunda competencia de las empresas a nivel global.
- Las aceleradas innovaciones tecnológicas están provocando una reestructuración de las capacidades y formas de hacer las cosas.
- Importantes fusiones y adquisiciones de empresas; tanto a nivel global, como regional y local
- La responsabilidad social cobra mucha fuerza en el ámbito empresarial como resultado de la preocupación de la sociedad por conservar o proteger su macro entorno ambiental.
- Las expectativas de los clientes son cada vez más exigentes, producto del mayor acceso a la información del mercado. Esto ha obligado que las empresas realicen procesos de personalización masiva de sus productos, den mayor importancia al valor de sus marcas en el mercado, establezcan nuevos canales de atención y de ventas, etc.

**Gráfico 01:** Esquema de las cinco fuerzas competitivas definidas por Michael Porter



### 1.2.2 HERRAMIENTAS DE GESTION

En esta monografía se utilizarán tres herramientas de gestión:

- Análisis de la Imagen y Posicionamiento competitivo de los competidores del mercado de tarjetas de crédito.
- Análisis de los indicadores de gestión más relevantes de los competidores del mercado de tarjetas de crédito.
- Se utilizará las “Cinco Fuerzas de Michael Porter” para identificar las estrategias competitivas de Interbank en el mercado de tarjetas de crédito.

#### **Sobre la Imagen y Posicionamiento competitivo**

La marca<sup>5</sup> es el nombre o símbolo que identifica uno o varios productos de una empresa y los diferencia de la competencia. Para una organización, el valor de marca proporciona una ventaja competitiva porque le da poder para capturar

<sup>5</sup> Solomon, Michael R. “Marketing: Personas Reales, Decisiones Reales”. Printice Hall. Segunda Edición. Cap 10, pág. 278 en adelante.

y mantener un segmento e incluso para vender a precios que le permitan obtener una rentabilidad mayor.

Considerando que en un mercado financiero los productos son muy similares entre sí (tarjetas de crédito, préstamos, etc), el desarrollo de la marca o branding de las instituciones debiera ser considerada como una estrategia central de las entidades financieras.

El posicionamiento<sup>6</sup> significa encontrar un modo de fijar el producto en las mentes de los compradores potenciales diseñando el marketing mix apropiado.

En el mundo de los servicios, la imagen de la empresa se convierte en una de los factores decisores para la generación de una nueva venta y el posicionamiento competitivo en el elemento que fortalece la relación con el cliente.

### **Sobre los indicadores de gestión**

La efectividad de una gestión moderna se sustenta principalmente en dos factores: conseguir oportunamente la mayor información posible y utilizarla de tal manera que se convierta en una ventaja competitiva para la empresa.

---

<sup>6</sup> Keegan, Warren. "Marketing Global". Quinta Edición. Editorial McGraw Hill, Madrid, 1997. Pág 211 en adelante.

Para analizar el performance del sistema financiero se ha seleccionado siete (7) indicadores de gestión, agrupados en tres (3) bloques de control:

- *Indicadores de rentabilidad y solvencia*

Miden la eficiencia operativa y de gestión de diferentes entidades financieras tomando en cuenta sus utilidades y sus ingresos financieros.

- *Indicadores de concentración del negocio de tarjetas de crédito*

Miden el porcentaje de las colocaciones alcanzadas por las entidades financieras en tarjetas de crédito.

- *Indicadores de evolución de las colocaciones en tarjetas de crédito*

Considerando solamente las principales entidades financieras orientadas a Banca Personal, miden las colocaciones en tarjetas de crédito alcanzadas entre los años 2001 y 2006.

### **Sobre las “Cinco Fuerzas de Michael Porter”**

Según Michael Porter<sup>7</sup>, “La esencia de la formulación de una estrategia competitiva consiste en relacionar a una empresa con su medio ambiente. Aunque el entorno relevante es muy amplio y abarca tanto fuerzas sociales

---

<sup>7</sup> Porter, Michael F., “Estrategia Competitiva: Técnicas para el Análisis de los Sectores Industriales y de la Competencia”. Vigésima Cuarta Reimpresión. Compañía Editorial Continental, S.A. México, 1997, pág. 22

como económicas, el aspecto clave del entorno de la empresa es el sector o sectores industriales en las cuales compite”.

Esta teoría supone que la situación de la competencia en un sector industrial depende de cinco fuerzas competitivas básicas: amenaza de ingreso de nuevos competidores al mercado, poder de negociación de los clientes o consumidores, poder de negociación de los proveedores, amenaza por productos y servicios sustitutos y finalmente, la rivalidad entre los mismos competidores de una misma industria. A continuación se detallará cada una de ellas y cómo se puede identificar sus principales causas:

- *AMENAZA DE NUEVOS COMPETIDORES EN EL MERCADO*

Las barreras de entrada a un determinado sector dependerán principalmente de las economías de escala de los competidores actuales, del nivel de diferenciación del producto (posicionamiento y valor de marca), de los requisitos de capital (niveles de inversión), de la estructura legal o regulatoria del mercado y de los niveles de acceso a los canales de distribución.

- *PODER DE NEGOCIACION DE LOS CLIENTES*

Básicamente, cuando los clientes tienen un alto poder de negociación, influyen en la reducción de los precios y en la mejora de la calidad del producto o servicio. Se podría indicar que un grupo de clientes tienen un alto poder de negociación si concurren más de una de las siguientes



circunstancias: alto acceso a la información sobre la industria, los competidores y sus productos (a través de Internet y de asociaciones a favor de los derechos de los consumidores); concentración de las ventas del mercado en un grupo de clientes claramente identificados; ubicación de los clientes dentro de la cadena de distribución de un producto o servicio (mayoristas o minoristas).

- *PODER DE NEGOCIACION DE LOS PROVEEDORES*

Los proveedores con mayor poder de negociación tendrán como objetivo reducir la calidad y aumentar los precios de sus insumos. Un grupo de proveedores es poderoso si concurren las siguientes circunstancias: en el mercado existan pocos proveedores, los bienes o servicios son altamente especializados, el porcentaje de participación de las ventas de un grupo de proveedores en un sector representa solo una pequeña fracción y presencia de altos costos si se desea cambiar de proveedor.

- *AMENAZA DE PRODUCTOS O SERVICIOS SUSTTUTOS*

El análisis deberá centrarse en aquellos productos sustitutos que mejoran su desempeño, rentabilidad o precio.

- *INTENSIDAD DE LA RIVALIDAD ENTRE LOS COMPETIDORES DE UNA MISMA INDUSTRIA*

La rivalidad se presenta cuando uno o más competidores sienten la presión o ven la oportunidad de mejorar su posición competitiva; la intensidad de la

rivalidad de los competidores es resultado cuando los competidores se encuentran igualmente equilibrados en el mercado, el crecimiento del sector está por debajo de lo esperado, el producto o servicio tiene baja diferenciación, las barreras de salida altas obligan a las empresas a continuar en el mercado a pesar de contar con rendimiento bajos.

Las principales fuentes de barreras de salida son las siguientes:

- a. Activos altamente especializados con poco valor de liquidación.
- b. Costos elevados de salida, producto de contratos ya establecidos con proveedores o con empleados.
- c. Barreras emocionales de los mismos directivos tratando de mantener la empresa en el mercado.

## **CAPITULO 2**

### **EVOLUCION DEL MERCADO FINANCIERO DE TARJETAS DE CREDITO (2001-2006)**

#### **2.1 FACTORES CLAVES DE DESARROLLO DEL MERCADO DE TARJETAS DE CREDITO**

En general, se observa que el mercado financiero ha tenido un crecimiento importante en los últimos años; tanto en colocaciones<sup>8</sup> como en número de personas bancarizadas<sup>9</sup>. Solo entre el 2001 y el 2006, el nivel de colocaciones de los créditos de consumo<sup>10</sup> se incrementó en promedio 25% por año (Ver Gráfico 02).

---

<sup>8</sup> Entiéndase por COLOCACIONES al monto total de créditos que otorgan las entidades financieras.

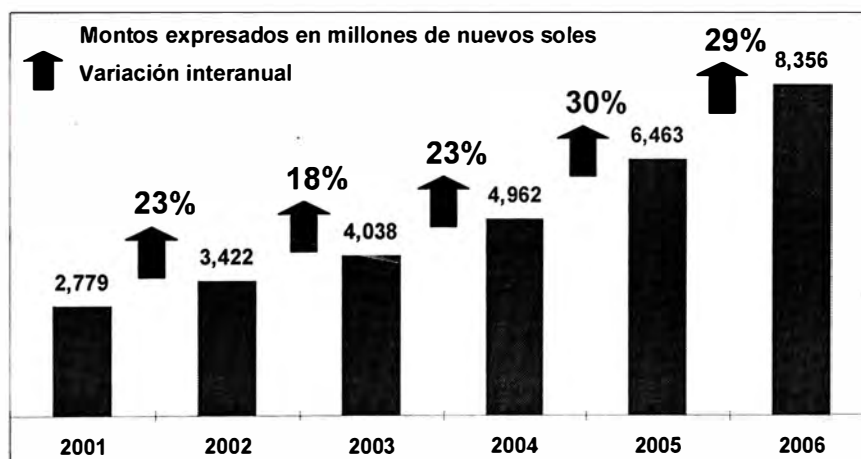
<sup>9</sup> Una persona será considerada como “bancarizada” cuando tiene una relación con alguna entidad financiera. Su relación puede darse a través de productos de pasivos (como ahorros, depósitos, etc) y/o a través de productos de activos (como tarjetas de crédito, préstamos de consumo, préstamos hipotecarios, etc)

<sup>10</sup> Se considera Crédito de Consumo a las colocaciones de tarjetas de crédito y de préstamos de consumo

Se podría indicar que son tres los factores que impulsaron el crecimiento financiero peruano:

- En la Memoria del BCRP del 2006, se señala que la estabilidad macroeconómica del Perú tiene sus fuentes en el crecimiento sostenido de su PBI (a diciembre del 2006, el Perú había registrado 60 meses consecutivos de crecimiento), por los mayores niveles de reservas internacionales que alcanzaron los casi US\$ 18 mil millones; y finalmente, por una estabilidad relativa de los precios.

**Gráfico 02:** Evolución de los créditos de consumo del sistema financiero peruano



Fuente: Superintendencia de Banca y Seguros

Elaboración propia

- Según el estudio de la empresa de investigación de mercados ARELLANO, “Los Consumidores Peruanos: Perfil Psicográfico y Características de Consumo de las Principales Ciudades y Regiones del Perú” de agosto del

2006; señala que las familias peruanas tienen, en general, mejores expectativas de sobre su futuro: la confianza está retornando en las familias peruanas, especialmente en las ciudades del interior del país que ven con optimismo que sí es posible progresar en el Perú.

- Según la empresa de investigación Ipsos-Apoyo, en su medición anual de ingresos por estratos socioeconómicos, se observa un permanente crecimiento del ingreso familiar desde el 2003; no solamente en Lima sino en las principales ciudades del interior del país, como consecuencia de un mayor empleo.

## **2.2 NIVEL DE BANCARIZACION DEL PERU**

Para la presente monografía se define al “Nivel de Bancarización” como la fracción de la población peruana que mantiene una relación con una entidad financiera a través de una tarjeta de crédito, préstamo de consumo o préstamo hipotecario.

No existen cifras oficiales sobre el nivel de bancarización tal como se está definiendo; sin embargo, es un indicador que las entidades financieras orientadas a la Banca Personal tratan de construir y seguir de cerca a través de estudios elaborados por ellas mismas y complementados a través de estudios de consultores externos.

Según un estudio elaborado por Banco Ripley (anteriormente Financiera Cordillera) sobre el avance de la bancarización en el Perú<sup>11</sup>, se señala que en promedio están ingresando al mercado financiero 25 mil nuevas personas al mes, 61% de ellas en las principales ciudades del interior del país y el resto en la ciudad de Lima. Con respecto los productos bancarizadores, el 76% de las nuevas personas bancarizadas lo hacen a través de la tarjeta de crédito, el 24% restante a través de un préstamo de consumo.

Considerando este estudio, se puede concluir que las tarjetas de crédito se han convertido en la puerta de acceso al sistema financiero de miles de peruanos cada año, modificando el estilo de vida de las familias<sup>12</sup>.

### **2.3 INDICADORES DE GESTION DEL NEGOCIO DE TARJETAS DE CREDITO**

Tomando en cuenta los estados financieros publicados por la SBS de las entidades bancarias, se realizó un análisis para identificar los principales competidores de Interbank en el mercado de tarjetas de crédito entre el 2001 y

---

<sup>11</sup> Es un estudio de carácter confidencial elaborado por y para el Banco Ripley, el cual es realizado periódicamente con el fin de analizar el avance del número de personas naturales que ingresan al mercado financiero y a través de qué producto. Con este estudio se definen estrategias comerciales para la incursión de nuevos mercados de la competencia. Por intención expresa del Banco Ripley, la cita de esta fuente está prohibida para otros estudios académicos.

<sup>12</sup> Según el estudio de la empresa de investigación de mercados ARELLANO, "Los Consumidores Peruanos: Perfil Psicográfico y Características de Consumo de las Principales Ciudades y Regiones del Perú" de agosto del 2006; afirma que el 28% de los peruanos están utilizando el crédito para invertir en un negocio, un 14% para arreglar su hogar, un 11% para hacer ampliaciones a su casa, un 8% en educación y un 5% en comprar artefactos eléctricos. Según este mismo estudio, la mayor penetración de tarjetas se da en Lima y las principales ciudades del país; alcanzando niveles de 20% entre la población entre 18 y 70 años de edad.

2006 (Ver Anexo 1). Se identificó ocho (8) entidades financieras que concentran el 98% de las colocaciones de tarjetas de crédito en el país, en base a ellas se realizará todo el estudio posterior de la presente monografía:

- Banco de Crédito del Perú (BCP)
- BBVA Banco Continental (BBVA)
- Scotiabank (SCOT)
- Interbank (IBANK)
- Banco del Trabajo (BANTRA)
- Citibank (CITI)
- Banco Ripley (Anteriormente Financiera Cordillera - FINANCOR)
- Banco Falabella (Anteriormente Financiera CMR - CMR)

A continuación se presentarán los indicadores de gestión que miden el performance del negocio de tarjetas de crédito entre Interbank y su principal competencia en ese mercado.

### **BLOQUE 1: Indicadores de rentabilidad y solvencia**

Este bloque concentra cuatro (4) indicadores de gestión: margen operativo, margen neto, rentabilidad sobre patrimonio (ROE) y rentabilidad sobre activo (ROA). Todos ellos buscan demostrar que las entidades financieras cuya gestión se orienta hacia el mercado de tarjetas de crédito tienen niveles de rentabilidad más altos y cuánto más concentrados en tarjetas de crédito, mayores niveles de rentabilidad.

A medida que más entidades financieras desarrollaron su negocio de tarjetas de crédito sucedió dos fenómenos importantes entre los años 2001 y 2006: la industria se hizo más rentable y las entidades financieras retail, pioneras en este negocio, disminuyeron en términos relativos sus niveles de rentabilidad.

- **Margen Operativo y Margen Neto**

Mientras el Margen Operativo mide el resultado de los ingresos financieros menos todos los gastos financieros; el Margen Neto mide el resultado de los ingresos financieros menos todos los gastos financieros, gastos administrativos, provisión, depreciación y amortización.

En el año 2001, Banco Ripley (anteriormente Financiera Cordillera) registró el mayor margen operativo y margen neto de todo el sistema financiero; ese mismo año, Interbank registró un Margen Operativo por encima del 60% y un Margen Neto casi cero.

Para el año 2006, este escenario cambió radicalmente; las entidades más rentables fueron el BCP, el BBVA Banco Continental, Scotiabank e Interbank. (Ver Gráfico 03)

- **Rentabilidad sobre Patrimonio (ROE) y Rentabilidad sobre Activos (ROA)**

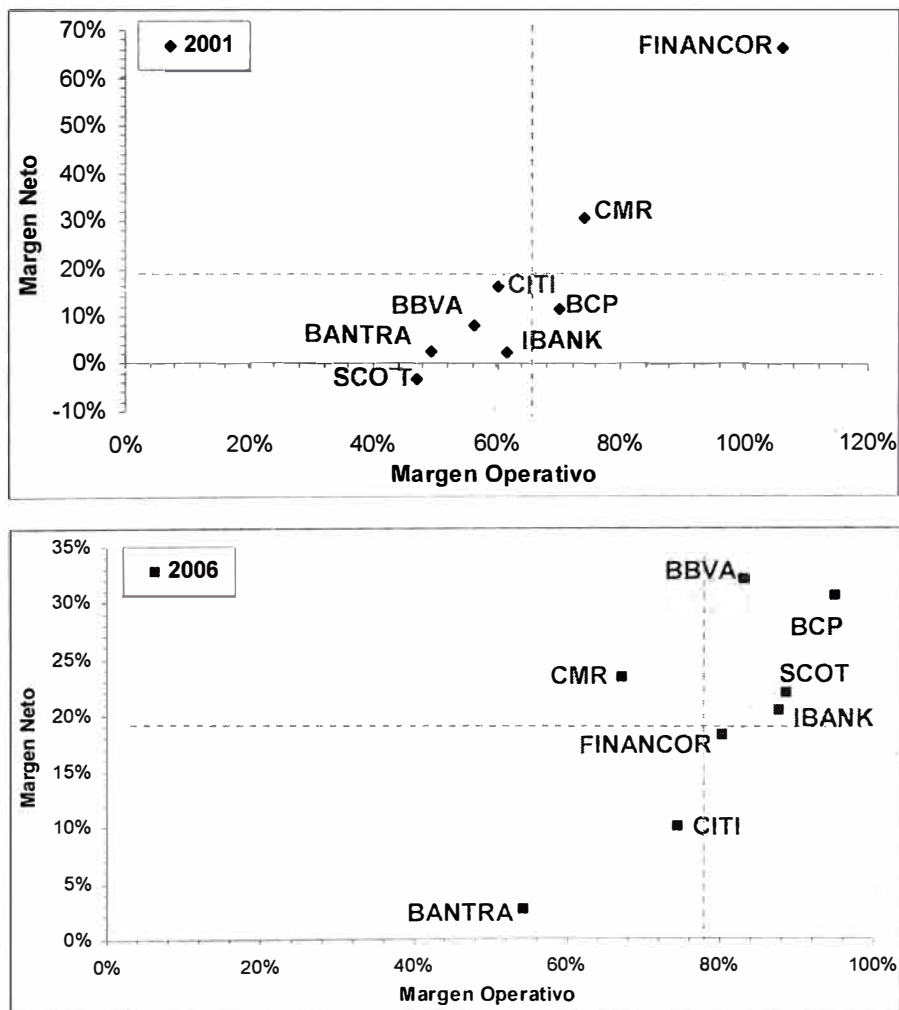
Entre el 2001 y el 2006, Banco Ripley y Banco Falabella son las entidades con los mayores ratios de rentabilidad sobre patrimonio y sobre activos con



respecto a la media de la industria. En ese mismo periodo, el BCP, BBVA Banco Continental, Scotiabank e Interbank han mostrado un importante crecimiento en ambos indicadores pero aún se encuentran por debajo del promedio del sistema financiero (Ver Gráfico 04).

El Banco del Trabajo y el Citibank son las entidades que mayor rezago en rentabilidad han registrado en los últimos años con un ROA por debajo del 2% y un ROE menor al 10%.

**Gráfico 03: Margen Operativo versus Margen Neto del sistema financiero al cierre de los años 2001 y 2006.**

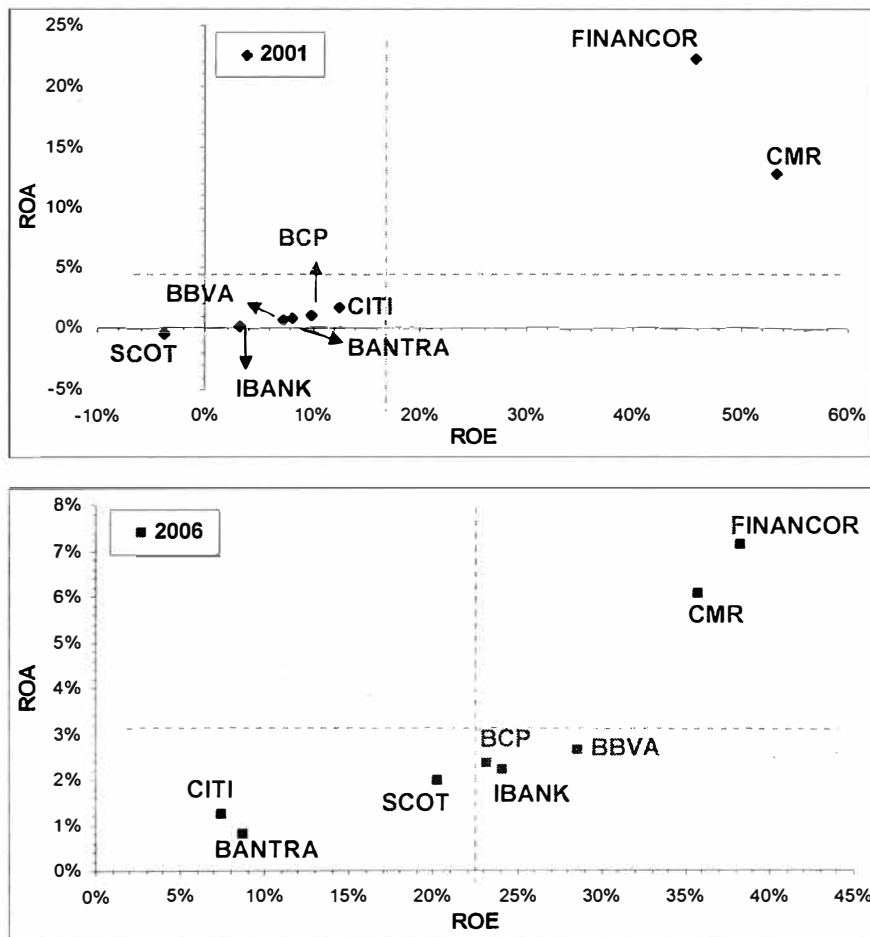


Fuente SBS – Elaboración propia

## **BLOQUE 2: Concentración del negocio en tarjetas de crédito**

Este indicador tiene como finalidad determinar el nivel de importancia que tiene las colocaciones de tarjetas de crédito con respecto al total de las colocaciones registradas por entidad financiera.

**Grafico 04:** Rentabilidad sobre Patrimonio versus Rentabilidad sobre Activos del sistema financiero al cierre de los años 2001 y 2006.



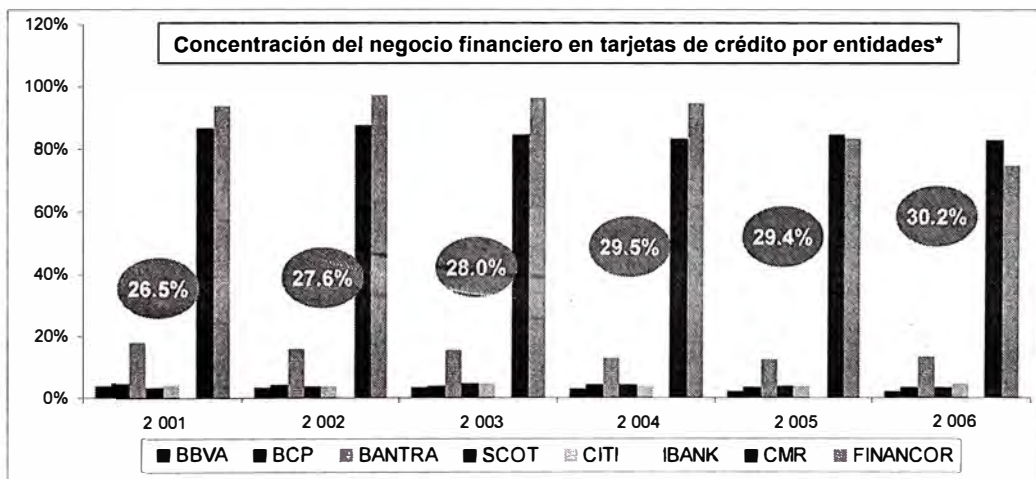
Fuente SBS – Elaboración propia

Según la SBS, Interbank tiene cerca del 15% de sus colocaciones concentradas en tarjetas de crédito. Mientras que en Banco Ripley y en Banco

Falabella, los saldos de tarjetas de crédito representan más del 90% del total de sus colocaciones captadas (Ver Gráfico 05).

Con excepción de las entidades financieras retail (Banco Falabella y Banco Ripley), las entidades bancarias que más han incrementado su negocio en tarjetas de crédito entre los años 2001 y 2006 fueron el Banco del Trabajo e Interbank. Sin embargo, solo en el segundo de ellos, el crecimiento del negocio estuvo acompañado de mayores niveles de rentabilidad.

**Gráfico 05:** Concentración del negocio en tarjetas de crédito por entidad financiera entre los años 2001 y 2006.



(\*) Concentración del negocio financiero en tarjetas de crédito = Total de colocaciones en tarjetas de crédito entre el total de colocaciones del sistema (Incluyen créditos refinanciados, reestructurados, etc)

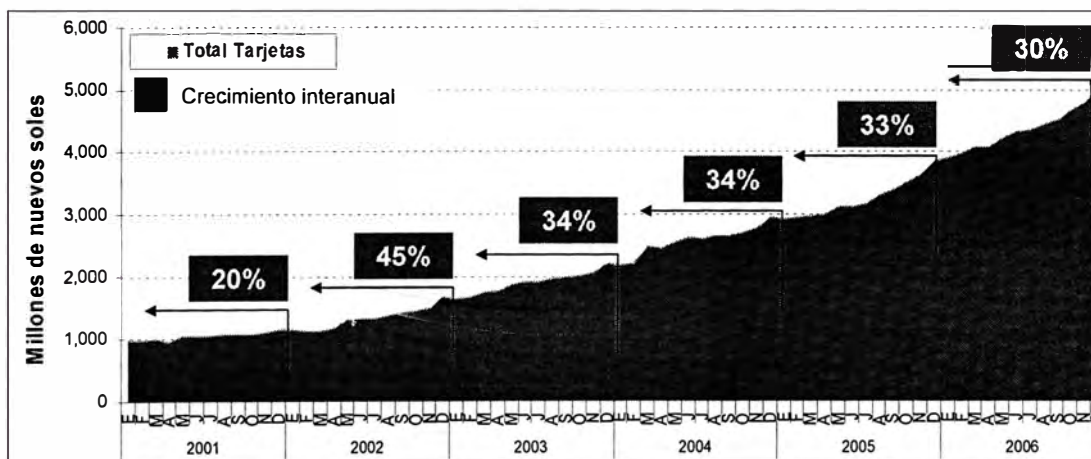
Fuente SBS – Elaboración propia

### **BLOQUE 3: Evolución de las colocaciones de las Tarjetas de Crédito**

Según la SBS, entre el 2001 y el 2006, las colocaciones de tarjetas de crédito de solamente las ocho (8) entidades más importantes del medio local<sup>13</sup> registraron un crecimiento anual de cerca del 33% (Ver Gráfico 06).

El crecimiento más importante se registró en el 2002 cuando las colocaciones de tarjetas de crédito registraron un aumento de 45%. Y a partir de ese año, la industria no ha dejado de crecer considerablemente.

**Gráfico 06:** Evolución de las colocaciones de Tarjetas de Crédito a nivel nacional entre el 2001 y el 2006 (montos expresados en millones de nuevos soles)



Fuente SBS - Elaboración propia

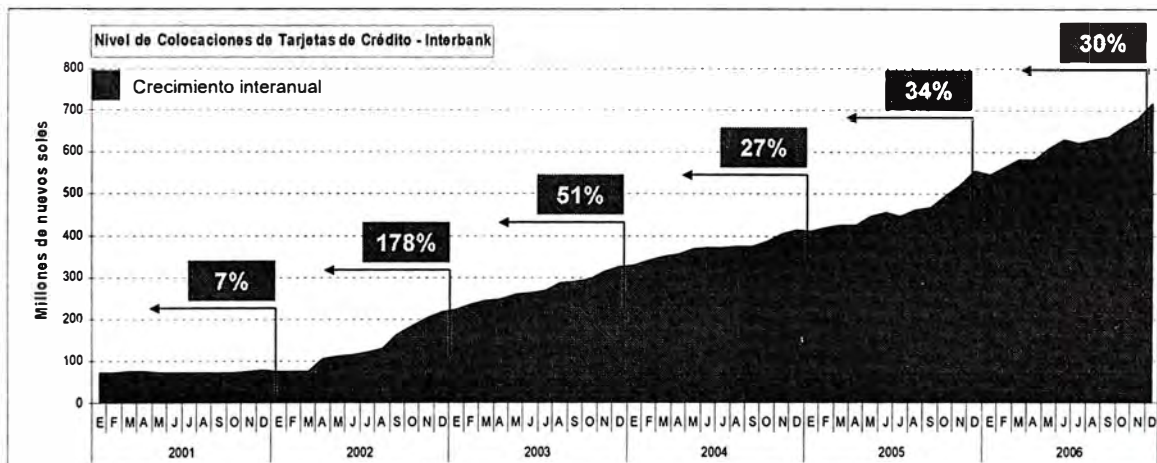
#### **Nivel de colocaciones de tarjetas de crédito del Interbank (2001-2006)**

Interbank terminó el año 2001 con unas colocaciones de aproximadamente 100 millones de nuevos soles a registrar 700 millones, al cierre del 2006.

<sup>13</sup> Las ocho entidades financieras más representativas en el negocio de tarjetas de crédito. Revisar el Anexo 1 para mayor detalle.

Desde el 2004, el ratio de crecimiento anual promedio en colocaciones de tarjetas de crédito del Interbank superó el 25%; y si continuara con esta tasa de crecimiento, para el 2011 podría estar superando los S/2,000 mil millones en colocaciones en tarjetas de crédito (Ver Gráfico 07).

**Gráfico 07:** Nivel de Colocaciones en Tarjetas de Crédito de Interbank entre los años 2001 y 2006.



Fuente SBS - Elaboración propia

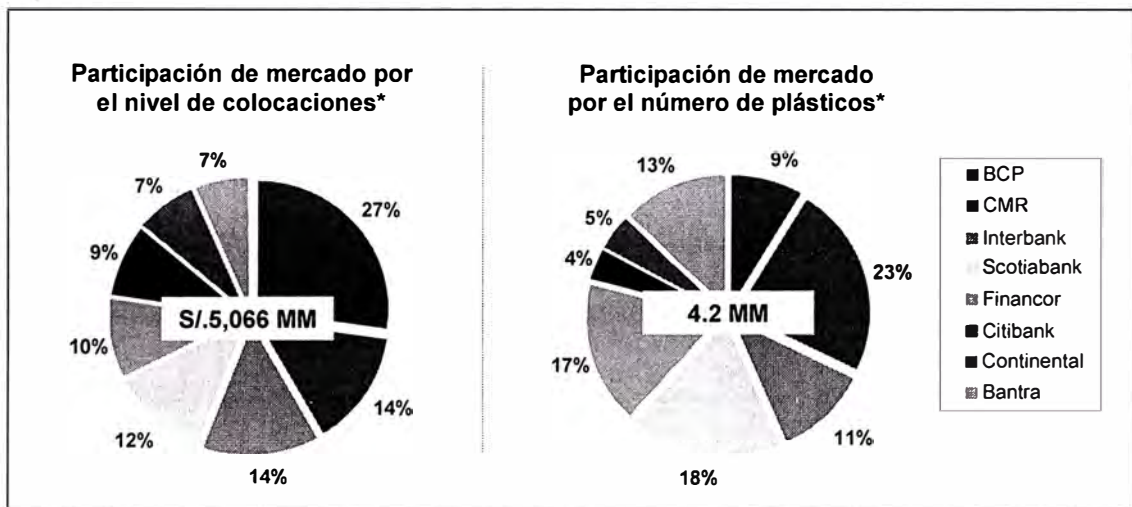
### Participación de mercado de Interbank en tarjetas de crédito

Según la SBS, al cierre del año 2006, en el mercado financiero existían 4.2 millones de plásticos emitidos y un nivel de colocaciones de algo más de S/5,066 millones (Ver Gráfico 08).

Si bien la entidad líder en colocaciones o saldo de tarjetas de crédito al cierre del año 2006 fue el BCP con una participación de mercado de 27%; en número de plásticos, la entidad financiera con el mayor parque de plásticos fue Banco Falabella. Interbank fue, ese mismo año, la tercera

entidad en colocaciones o saldos de tarjetas y la cuarta entidad en número de plásticos colocados.

**Grafico 08:** Cuota de mercado de las tarjetas de crédito tanto por colocaciones como número de plásticos (Diciembre 2006)



(\*) Se está considerando todo el Perú y solamente las 8 entidades financieras más importantes

Fuente SBS – Elaboración propia

## 2.4 IMAGEN Y POSICIONAMIENTO DE MARCA

A continuación se revisará la imagen y el posicionamiento de las entidades financieras más importantes del sistema peruano utilizando tres indicadores de gestión: recordación de marca, nivel de preferencia por una entidad financiera e identificación de los factores distintivos de cada entidad a través de un mapa de posicionamiento.

Todos estos indicadores deben ser obtenidos utilizando técnicas de investigación de mercados; en ese sentido se utilizará como referencia el estudio de investigación de mercados elaborado por la empresa Ipsos-Apoyo denominado “Estudio de Imagen y Posicionamiento: Tracking Financor - 2006”<sup>14</sup>, el cual fue elaborado a pedido exclusivo del Banco Ripley.

- **Recordación de marca por entidad financiera**

Cómo se ha mencionado en el primer capítulo de la presente monografía, el desarrollo de una marca por lo general sugiere reconocimiento del mercado. Analizando los resultados del estudio de investigación de mercados de referencia; el mercado reconoce al Banco de Crédito del Perú como la entidad financiera líder del país al concentrar el mayor número de menciones con respecto al total de encuestas (93%), seguido por el BBVA Banco Continental, el Scotiabank, Banco Falabella (anteriormente Financiera CMR) e Interbank; éste último con un nivel de recordación de 62% (Ver Gráfico 09).

- **Nivel de preferencia por una entidad financiera**

Este indicador tiene como objetivo asociar la intención de los clientes de cada una de las entidades financieras de seguir trabajando de manera

---

<sup>14</sup> El estudio “Estudio de Imagen y Posicionamiento: Tracking Financor 2006” se elaboró a pedido exclusivo del Banco Ripley (anteriormente Financiera Cordillera); el cual se realizó entre junio y julio del año 2006, considerando una muestra representativa de todos los niveles socioeconómicos de Lima Metropolitana. Por intención expresa del Banco Ripley, la cita de esta fuente está prohibida para otros estudios académicos.

preferencial con ellas; es decir, identifica el porcentaje de los clientes de cada entidad que la consideran como su principal entidad financiera.

Según el estudio de mercado de referencia; se observa que los consumidores prefieren a los bancos más grandes, con más trayectoria por su mayor percepción de seguridad, solidez, solvencia y mejor servicio (Ver Gráfico 10).

El 74% de los clientes del BCP la consideran como su entidad principal; mientras que solo el 50% de los clientes de Interbank lo consideran de esta manera. En este punto, ésta última entidad tiene un “gap”<sup>15</sup> de desarrollo importante que se logrará superar desarrollando los factores que reconocen sus clientes tiene que brindar y que hoy no lo está haciendo o no lo está comunicando adecuadamente.

Gráfico 09: Recordación espontánea de las entidades financieras (2006).

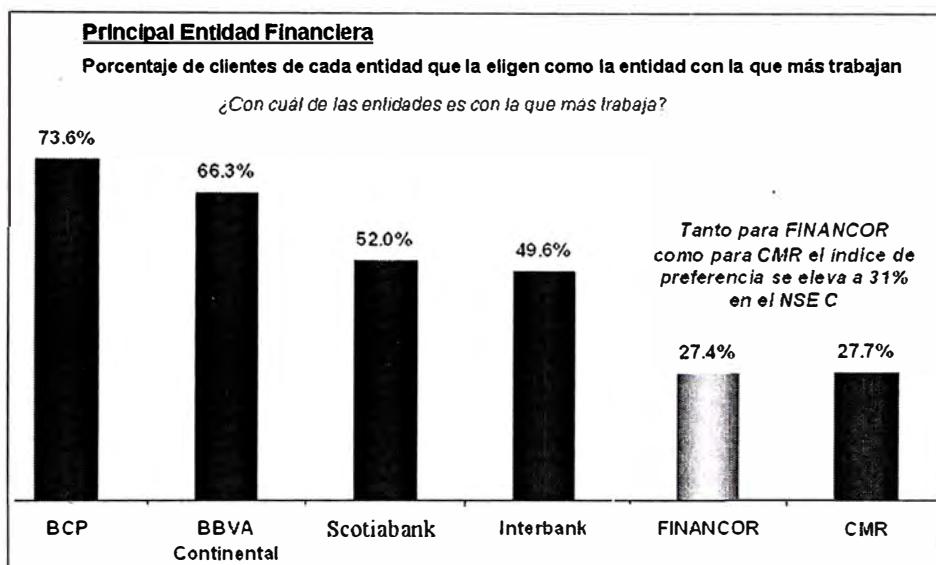


Fuente Ipsos-Apoyo. Elaboración propia

<sup>15</sup> Entiéndase como “gap” el diferencial que existe entre el valor obtenido y el valor esperado de un indicador dado.



**Grafico 10:** Nivel de preferencia por las entidades financieras (2006).



Fuente Ipsos-Apoyo. Elaboración propia

#### - Mapa de posicionamiento del mercado de tarjetas de crédito

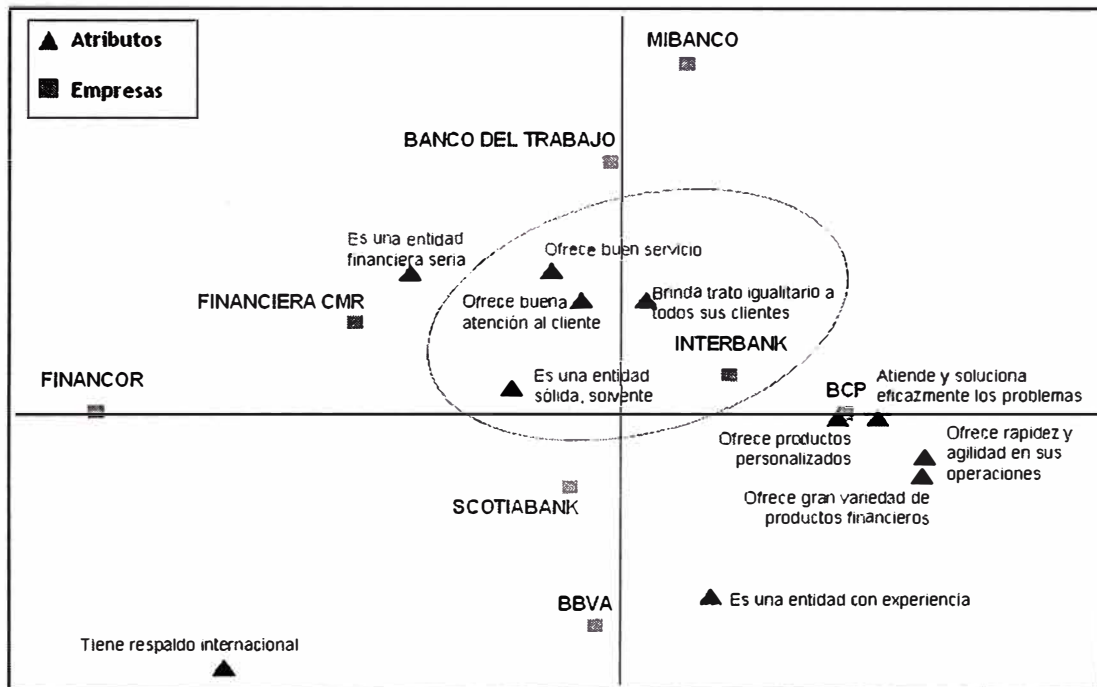
El mapa de posicionamiento es una representación gráfica en dos planos de la posición de varias marcas competidoras de acuerdo a atributos específicos<sup>16</sup> que sean importantes para el mercado objetivo. Asimismo, permite analizar la percepción del consumidor sobre las distintas marcas existentes en el mercado.

El posicionamiento de Interbank, según el estudio de investigación de mercado de referencia, se relaciona con la oferta de un buen servicio y atención al cliente, con ser una entidad sólida y solvente (Ver Grafico 11). Mientras que el Banco de Crédito (BCP) tiene factores totalmente distintos asociados a su propuesta de valor para sus clientes: atiende y soluciona

<sup>16</sup> Los atributos específicos que se hace referencia también son conocidos como “drivers de valor” o elementos de diferenciación estratégica.

eficazmente los problemas, mantiene operaciones ágiles de atención de servicio, siempre están innovando creando nuevos productos para todos los segmentos del mercado.

**Grafico 11:** Mapa de posicionamiento de las entidades financieras (2006).



Fuente Ipsos-Apoyo. Elaboración propia

Las entidades financieras con una imagen y posicionamiento definido en el mercado de tarjetas de crédito curiosamente son las entidades con el mayor parque de tarjetas de crédito (contado por el número de plásticos emitidos) como son el Banco del Trabajo, Banco Ripley y Banco Falabella; aunque éste último el mercado si lo reconoce como una financiera seria. A título personal una de la hipótesis de la disociación del Banco Ripley con elementos distintivos es la fuerza de su marca “FINANCOR” con relación a

la marca de sus tiendas por departamento; punto en el cual el Banco Falabella trabajó bastante mejor.

## **CAPITULO 3**

### **APLICACIÓN DE LA TEORIA DE ESTRATEGIAS COMPETITIVAS:**

#### **CASO INTERBANK**

La aplicación de la Teoría de Estrategias Competitivas en el mercado de tarjetas de crédito tiene dos etapas: la primera de ellas se concentra en el Análisis de las “Cinco Fuerzas” de Michael Porter; y la segunda, en la descripción de las estrategias competitivas que está aplicando Interbank para mejorar su posición en el mercado.

#### **3.1 ANÁLISIS DE LAS “CINCO FUERZAS”**

##### **- *AMENAZA DE NUEVOS COMPETIDORES EN EL MERCADO***

A continuación se revisará los factores más importantes que actúan como barreras de entrada a nuevos competidores:

a) ASPECTO ECONOMICO LEGAL

Interbank sigue muy de cerca todas las solicitudes de licencia de funcionamiento presentadas a la SBS a través de sus áreas de Análisis Legal y de Inteligencia Comercial, revisando posibles incorporaciones al mercado de tarjetas de crédito.

El análisis se centra en dos etapas: la primera de ellas antes del ingreso de nuevos competidores, con la revisión de las estrategias de los potenciales competidores en países latinoamericanos, generación de posibles alianzas con bancos ya operando. La segunda etapa, luego del permiso de funcionamiento otorgado; donde se establecen sistemas de alerta por posibles cancelaciones de clientes de Interbank hacia clientes del nuevo competidor y desarrollo de estrategias de retención.

b) ASPECTO COMERCIAL

Conseguir una presencia en el mercado peruano no solamente depende del respaldo internacional sino de desarrollar una red de agencias u oficinas bancarias donde se encuentre su mercado objetivo. No hay mayor respaldo para cualquier consumidor de productos financieros que saber que su entidad financiera tiene una agencia bancaria cerca.

Este tema se ha convertido en un serio problema, principalmente en Lima Metropolitana donde los lugares comercialmente estratégicos

ya están copados o se encuentran sobre valuados. En ese sentido, tienes dos alternativas, conseguir un mayor financiamiento para los proyectos de expansión o crear sus propios espacios de atención y venta. Interbank está cubriendo estos dos frentes; pero el que está impulsando fuertemente las ventas de tarjetas de crédito es su presencia física dentro de los establecimientos de Supermercados Peruanos<sup>17</sup>.

Al mismo tiempo, Interbank está implementando un programa de innovación que se inicia en el interior de la organización, con la finalidad de establecer nuevas pautas al mercado: concepto de tienda, horario ampliado, cajeros Global Net, dispensadores de monedas, etc.

Para Interbank las agencias bancarias no son tales, sino son “tiendas”; por tanto, los factores diferenciadores que busca impulsar son: servicio al cliente, variedad de productos financieros, cercanía a tu casa o centro de trabajo y disponibilidad en horario ampliado.

### c) ASPECTO CULTURAL

Los principales motivos de elección de una entidad financiera se relacionaban a aspectos tradicionales como: “es mi primera

<sup>17</sup> La empresa SUPERMERCADOS PERUANOS forma parte del mismo Holding propietario de Interbank. Cuenta con los siguientes formatos: Hipermercados Plaza VEA, Supermercados Plaza VEA, Supermercado VIVANDA y Supermercados Santa Isabel. Tiene tiendas en Lima, Chiclayo, Arequipa y Huancayo.

entidad”, “siempre he trabajado con esta entidad”, “es la que me da más seguridad”. Frente a este escenario, Interbank busca modificar estos paradigmas del mercado al generar nuevos elementos de elección por una entidad financiera: elementos que van orientados a la agilidad, flexibilidad y cercanía.

- ***PODER DE NEGOCIACION DE LOS CLIENTES***

En el Perú existen distintas organizaciones que defienden a los consumidores; en primer lugar está la SBS, pero también está INDECOPI, La Defensoría del Pueblo e incluso los medios de comunicación masivos (Televisión, Radio e Internet).

Interbank afronta el poder de negociación de los clientes a través de dos frentes claramente diferenciados y al mismo tiempo complementarios: plataforma operativa de atención de reclamos con indicadores de control y generación de procesos más eficientes.

Interbank, desde el año 2003, ha iniciado un proceso de certificación internacional *ISO 9001: 2000* de todos sus procesos, el objetivo es que todo el banco funcione bajo este concepto de eficiencia; asegurando un mejor servicio a sus clientes y obviamente una cultura que promueva procesos más eficientes.

***- PODER DE NEGOCIACION DE LOS PROVEEDORES  
ESTRATEGICOS***

Para cualquier entidad financiera, los proveedores estratégicos que podrían generar un poder de negociación importante se pueden agrupar en tres bloques: Servicios de información crediticia especializada, Servicios Tecnológicos y Servicios Comerciales.

**a) SERVICIOS DE INFORMACION CREDITICIA  
ESPECIALIZADA**

Dentro de este rubro se encuentran las centrales de riesgos, las clasificadoras de riesgos y la propia SBS. Estas entidades financieras proveen de información fundamental para el proceso de otorgamiento del crédito en general aunque para el caso de tarjetas de crédito, dicho proceso de mayor escala (más masivo con respecto a otros productos).

Interbank está perfeccionando sus herramientas tecnológicas de tal manera que le permita complementar y en algunos aspectos disminuir la dependencia de información de las centrales de riesgos a través del almacenamiento histórico de información para la creación de modelos estadísticos que complementen la recibida por las entidades anteriormente citadas.



## b) SERVICIOS TECNOLOGICOS

En este rubro se puede encontrar a empresas proveedoras de soluciones tecnológicas en general y de hardware que soporte eficientemente los procesos que se generan en una entidad financiera.

Como se puede conocer, una de las áreas críticas en el sector financiero es la tecnología y todo lo relacionado con ella: Hardware, Plataformas diversas, Software de gestión y sistemas de automatización de procesos; todos ellos muy importantes para soportar el negocio en general.

En el negocio de tarjetas de crédito, el nivel transaccional es mucho mayor que cualquier otro producto y la lógica interna de los sistemas debe reflejar en línea la situación actual del tarjetahabiente.

En ese sentido, Interbank ha desarrollado un Plan Estratégico de Tecnologías de Información para Tarjetas de Crédito solamente que sustenta toda inversión tecnológica para los próximos cinco años: incorporación de nuevos sistemas, mantenimiento, adecuaciones y eliminación de sistemas actuales.

c) **SERVICIOS DE APOYO COMERCIAL**

En los últimos años han aparecido en la escena local, empresas outsourcing especializadas en ventas de intangibles (especialmente tarjetas de crédito); generando algunos riesgos como pérdida de información del potencial cliente. Interbank, para amortizar estos riesgos, constituyó otra empresa que se encarga exclusivamente de la venta de tarjetas de crédito; con lo cual minimiza los riesgos de la tercerización de servicios.

- ***INTENSIDAD DE LA RIVALIDAD ENTRE LOS COMPETIDORES DE UNA MISMA INDUSTRIA***

Según lo que se indicó en el capítulo anterior de la presente monografía, Interbank se ubica como el tercer banco del Perú en colocaciones tarjetas de crédito afines del año 2006, pero cinco años antes ocupaba el puesto número seis en el sistema financiero con un nivel de colocaciones más de nueve veces menor (Ver Anexo 1).

Frente a una industria mucho más competitiva, Interbank pudo superar esa rivalidad a través de una focalización en el servicio, en la implementación de una de las redes más amplia de cajeros automáticos como beneficio adicional por ser cliente y en el desarrollo de su marca relacionada como un banco innovador y ágil.

### **3.2 ESTRATEGIAS COMPETITIVAS DE INTERBANK EN EL MERCADO DE TARJETAS DE CREDITO**

Entre los años 2001 y 2006, Interbank realizó acciones estratégicas que le permitió tener un crecimiento relevante en el mercado de tarjetas de créditos tanto en colocaciones como en número de tarjetas. Estas acciones en particular tienen dos características: la primera de ellas es que no dependen directamente del escenario favorable de la economía nacional. Y la segunda, dieron resultados favorables porque le permitió a Interbank crecer sus niveles de rentabilidad.

El propósito este apartado de la presente monografía es determinar cuáles fueron esas acciones estratégicas que le permitió pasar a Interbank de 77 millones de nuevos soles de colocaciones en tarjetas de crédito a fines del año 2001 a 700 millones de nuevos soles al cierre del año 2006:

- NUEVA VISION DE NEGOCIO.-En los últimos cinco años, la visión de Interbank se trasladó de “una orientación al producto” a una “orientación al cliente” a través de lo siguiente:
  - o Creación del concepto de “tienda” en lugar de mantener una agencia bancaria, donde se destaque el servicio y la atención al público.

- Fortaleció su relación con su cliente interno (los empleados de Interbank), desarrollando una cultura organizacional que se sustente en “un buen lugar para trabajar”.
- Respondiendo a la mayor demanda por productos financieros, Interbank ha optado por canales de atención al público y de ventas de carácter masivo: tiendas con horario extendido, cajeros corresponsales, cajeros automáticos, telemarketing, vendedores externos exclusivos (outsourcing), vendedores libres (fuerza de venta no exclusiva), etc.
- Revisión permanente de los procesos que involucra el otorgamiento de tarjetas de crédito: más eficientes sin descuidar el servicio al cliente.
- Desarrollo de un plan integral de necesidades de tecnologías de la información a mediano y largo plazo orientado a mejorar el nivel de satisfacción del servicio al cliente.

MAYOR RELACION CON EL MUNDO RETAIL<sup>18</sup>.- La relación de Interbank con Supermercados Peruanos se hace cada vez más sólida. Y hoy en día, este banco no concibe que el mundo retail funcione por separado

<sup>18</sup> Entiéndase al MUNDO RETAIL como todo establecimiento comercial que ofrece productos o servicios a nivel masivo. Por lo general, se incluyen en este sector a las tiendas por departamento, a los supermercados y tiendas que pertenecen a cadenas comerciales.

con el mundo financiero; Interbank creó tarjetas de crédito diseñadas especialmente para los clientes de Supermercados Plaza VEA, las cuales tienen descuentos especiales, programas de fidelización, clubs de interés, etc.

- PREOCUPACION POR EL ESTILO DE VIDA DE SUS CLIENTES.- A fines de la década pasada, las entidades financieras en general no explotaban comercialmente la información de sus propios clientes. Esto fue cambiando a medida que la rivalidad competitiva se incrementó con el ingreso de las tarjetas Ripley y CMR. Hoy en día, la unidad de inteligencia comercial de las entidades financieras que operan en el mercado de tarjetas de crédito han cobrado mayor interés al ser la única área destinada a analizar a los clientes: patrones de consumo, sensibilidad de precios, comportamiento de uso de la tarjeta de crédito, etc.

Interbank no solamente fortaleció la unidad de inteligencia comercial, creó toda una Vicepresidencia que gestiona el negocio de las tarjetas de crédito, desde su captación hasta su seguimiento. Se concibió la idea que trabajando de manera sinérgica entre las áreas de Operaciones, Comercial y de Riesgos se podría conseguir mejores resultados sin que esto implique pérdida de dependencia en la toma de decisiones de cada una de estas áreas.

- PLANIFICACION Y CAPACITACION DE PERSONAL.-Estos dos cambios anteriores, obligó que el perfil del colaborador de Interbank

cambie. Pasó de tener una actitud reactiva a otra proactiva con visión hacia el cliente, orientada a resultados y a la consecución de metas:

- Se formó equipos de ventas especializados en tarjetas de crédito, equipados con tecnología para poder brindar un mejor servicio al cliente.
- Se desarrolló programas de inducción y de capacitación con una visión integral del negocio de tarjetas de crédito.

## **CONCLUSIONES**

- Como “estrategia competitiva” se podría entender al proceso que toma como suya la alta dirección de las organizaciones para el desarrollo, implementación y seguimiento de un modelo de negocio que le permita enfrentar los cambios del entorno de manera más eficiente: rentable y sostenible en el tiempo.
- El desarrollo de las estrategias competitivas es un proceso único para cada organización, dependerá de su situación financiera actual, de su posicionamiento, de las estrategias de los otros competidores, etc.
- La revisión de las estrategias competitivas de la organización y de la competencia deben realizarse permanentemente, sobre todo en un entorno en constante cambio.

- Las “Cinco Fuerzas” de Michael Porter, desarrolladas en esta Monografía, es solamente una herramienta de identificación y desarrollo de estrategias competitivas; actualmente ya se han desarrollado otras teorías de igual o mayor validez como la de Teoría de Competencias Medulares de Hamel-Prahalad o la Teoría de Planificación de Escenarios Competitivos desarrollado por los ejecutivos de la Royal Dutch Shell. Sin embargo, la Teoría de las “Cinco Fuerzas” sigue aún vigente en el desarrollo empresarial.
- Según la SBS, entre los años 2001 y el 2006, las colocaciones de tarjetas de crédito de las ocho entidades más importantes del mercado registraron un crecimiento anual promedio de cerca del 33%. Para fines del año 2006, en el mercado financiero existían 4.2 millones de plásticos emitidos y un nivel de colocaciones de algo más de cinco mil millones de nuevos soles.
- Interbank pasó de 77 millones de nuevos soles en colocaciones en tarjetas de crédito a fines del año 2001 a más de 700 millones de nuevos soles al cierre del año 2006. Si continuará con esa tendencia de crecimiento, para el año 2011 registraría 2 mil millones de nuevos soles de colocaciones y posiblemente se convertiría en la primera entidad financiera en tarjetas de crédito del país.
- El mercado financiero durante los años 2001 y 2006 experimentó varios cambios que modificaron su estructura competitiva: el Banco Santander



Central Hispano sale del mercado de tarjetas de crédito cerrando sus operaciones de banca de consumo en el Perú, el Banco Falabella y Banco Ripley solicitan formalmente a la SBS la licencia de funcionamiento para operar como bancos, el Banco Wiese Sudameris inicia su proceso de fusión con el Banco Sudamericano luego que fuera adquirido por Scotiabank.

- En el mercado de Tarjetas de Crédito, Interbank está desarrollando cuatro estrategias competitivas que le cambió radicalmente el sentido de gestión del negocio:
  - Desarrolló una visión de negocio orientada al mercado y a la satisfacción del consumidor a través de la oferta de más servicios alrededor del producto ofrecido.
  - Fortaleció su relación con el mundo retail, creando tarjetas de crédito para clientes de supermercados.
  - Generó un verdadero interés de conocer cada vez mejor a sus clientes, identificando sus distintos comportamientos y estilos de vida.
  - Impulsó el cambio de visión desde el interior, generando un programa permanente de capacitación de su personal.

## **ANEXO 1**

### **DETERMINACION DE LOS PRINCIPALES COMPETIDORES DE INTERBANK EN EL MERCADO DE TARJETAS DE CREDITO**

A diciembre del año 2006, ocho (8) entidades financieras representaban el 98% de las colocaciones de tarjetas de crédito. Interbank terminó ese año en el tercer lugar, después del Banco de Crédito y del Banco Falabella.

Mibanco, líder en el segmento de las microfinanzas ingresó al mercado de tarjetas de crédito a fines del año 2004; para el año 2006, registró colocaciones por encima de los 16 millones de nuevos soles, superando al Banco Financiero y al Banco de Comercio.

**Cuadro 01:** Nivel de colocaciones de tarjetas de crédito por entidades financieras entre los años 2001 y 2006 (montos expresados en miles de nuevos soles)<sup>(\*)</sup>

Entidad financiera	2001	2002	2003	2004	2005	2006	Cuota de mercado 2006	Concentración de mercado (2006)
BCP	336,948	359,169	471,519	813,917	994,458	1,382,940	26.8%	26.8%
CMR	240,580	299,826	381,737	460,456	618,837	732,251	14.2%	41.0%
Interbank	77,876	216,776	326,440	415,090	554,451	<b>718,457</b>	13.9%	55.0%
Scotiabank	61,838	223,399	330,315	367,480	353,004	588,914	11.4%	66.4%
Financor	164,904	237,273	310,224	343,383	447,010	489,067	9.5%	75.9%
Citibank	139,867	143,237	142,856	176,207	294,691	454,581	8.8%	84.7%
BBVA	67,170	80,660	122,165	155,479	221,856	357,476	6.9%	91.6%
BANTRA	78,212	101,087	129,383	207,231	273,421	342,500	6.6%	98.3%
BIF	3,194	15,187	43,746	54,006	49,711	50,541	1.0%	99.3%
Mibanco	0	0	0	47	11,199	16,981	0.3%	99.6%
Financiero	1,920	2,534	4,942	7,262	9,505	10,896	0.2%	99.8%
Comercio	4,899	4,646	6,309	8,624	8,695	8,076	0.2%	100.0%
Standard	2,466	0	0	0	0	0	0.0%	100.0%
Santander	65,768	67,742	0	0	0	0	0.0%	100.0%
<b>Total sistema</b>	<b>1,247,643</b>	<b>1,753,538</b>	<b>2,271,639</b>	<b>3,011,186</b>	<b>3,838,843</b>	<b>5,154,686</b>	<b>100.0%</b>	

(\*) Las colocaciones del Scotiabank corresponden a las registradas por el Banco Wiese Sudameris y por el Banco Sudamericano.

Fuente: SBS – Elaboración propia

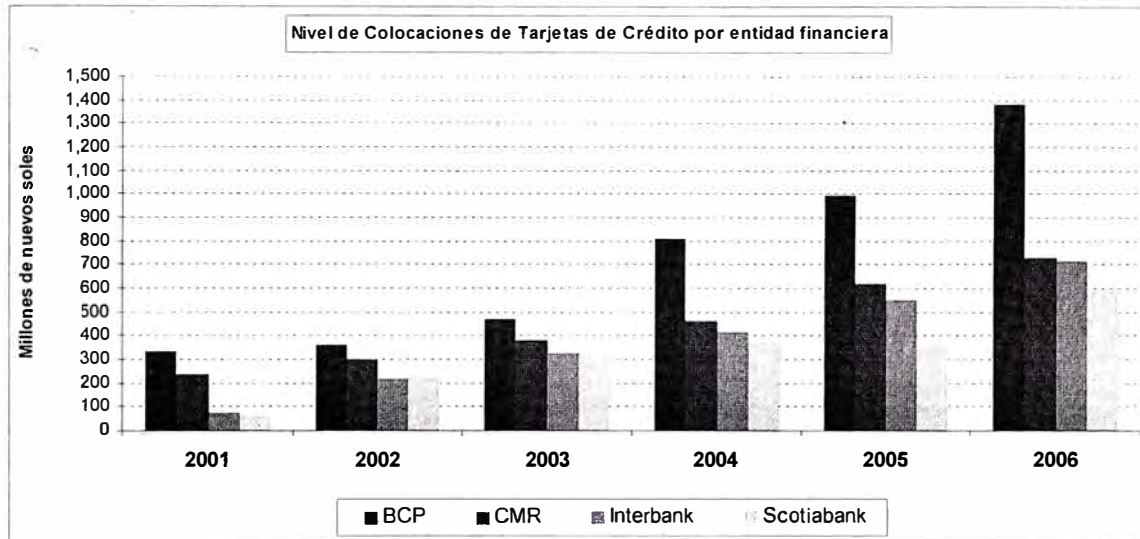
**Cuadro 02:** Variación inter-anual del nivel de colocaciones de tarjetas de crédito de las ocho (8) entidades financieras más importantes

Entidad financiera	Variación interanual					% Var 06/01
	02/01	03/02	04/03	05/04	06/05	
BCP	6.59%	31.28%	72.62%	22.18%	39.06%	310.43%
CMR	24.63%	27.32%	20.62%	34.40%	18.33%	204.37%
Interbank	<b>178.36%</b>	<b>50.59%</b>	<b>27.16%</b>	<b>33.57%</b>	<b>29.58%</b>	<b>822.57%</b>
Scotiabank	261.26%	47.86%	11.25%	-3.94%	66.83%	852.35%
Financor	43.89%	30.75%	10.69%	30.18%	9.41%	196.58%
Citibank	2.41%	-0.27%	23.35%	67.24%	54.26%	225.01%
BBVA	20.08%	51.46%	27.27%	42.69%	61.13%	432.20%
BANTRA	29.25%	27.99%	60.17%	31.94%	25.26%	337.91%
<b>Total sistema</b>	<b>40.55%</b>	<b>29.55%</b>	<b>32.56%</b>	<b>27.49%</b>	<b>34.28%</b>	<b>313.15%</b>

Fuente SBS – Elaboración propia

En el quinquenio 2001 – 2006, las dos entidades que más incrementaron sus colocaciones en tarjetas de crédito son Scotiabank e Interbank, por encima de nueve veces. Mientras que las entidades que menos crecieron fueron las pioneras en el desarrollo del mercado: Banco Ripley y Banco Falabella.

**Grafico 12:** Evolución de las colocaciones de tarjetas de crédito de las cuatro (4) entidades más importantes entre los años 2001 y 2006 (montos expresados en millones de soles)



Fuente SBS – Elaboración propia

## BIBLIOGRAFIA

- Asociación de Bancos del Perú (ASBANC): [www.asbanc.com.pe](http://www.asbanc.com.pe)
- Banco Central de Reserva del Perú (BCRP),  
(2006) “Memoria Anual del 2006”.
- Collis, Janes y Porres, Jerry I.;  
(1995) “Empresas que perduran”. Traducción al español por  
Cárdenas, Jorge; Colombia, Editorial Norma.
- Dornbusch, Rudiger y Fischer, Stanley;  
(2002) “Macroeconomía”. Traducción al español por Tabasco, Esther.  
México, Octava Edición, Editorial McGraw Hill, Pág. 173-  
180, 411 - 445
- Keegan, Warren;  
(1997) “Marketing Global”. Madrid, Quinta Edición, Editorial  
McGraw Hill, Pág 211-221

- Keller, K. L. y Jackson M.;  
(2002) “Nuevas Tendencias en Marketing”, Colombia, Ediciones Deusto y Editorial Planeta Colombiana.
- Kotler, Philip;  
(2001) “Dirección de Marketing”, México, Décima Edición, Editorial Pearson Educación.
- Maddala, G.S. y Millar, Ellen;  
(1991) “Microeconomía”. México, Traducción al español por Coro, Julio. Primera Edición, Editorial MacGraw Hill.
- Márquez, Mónica;  
(2007) “La Organización”, artículo publicado en [www.gestiopolis.com/canales/gerencial/articulos/31/compelorg.htm](http://www.gestiopolis.com/canales/gerencial/articulos/31/compelorg.htm)
- Morales, Maria; Pench, José;  
Junio 2000 “Competitividad y estrategia: el enfoque de las competencias esenciales y el enfoque basado en los recursos”. España, Artículo de la Revista Contaduría y Administración, Número 197, Pág. 47-63
- Porter, Michael F.;  
(1997) “Estrategia Competitiva: Técnicas para el Análisis de los Sectores Industriales y de la Competencia”. México, Vigésima Cuarta Reimpresión, Compañía Editorial Continental, S.A.
- Prahalad, C.K.;  
(2006) “Estrategia Corporativa”. Colombia, Primera Reimpresión, Ediciones Deusto
- Romo, David; Andel, Guillermo;  
Marzo 2005 “Sobre el concepto de competitividad”. Artículo de la Revista “Comercio Exterior”, Vol.55, Número 3, Pág. 200 – 214.

- Solleiro, José;  
(2003) “Competitividad y sistemas de innovación: los retos para la inserción de México en el contexto global”. Artículo de la publicación “Temas de Ibero América: Globalización, Ciencia y Tecnología”. México Pág. 165-197
- Solomon, Michael; Stuart, Elnora;  
(2001) “Marketing: Personas reales, Decisiones reales”. Traducción al español por Hoyos, Ricardo. México, Segunda edición, Editorial Pearson Educación
- Superintendencia de Banca, Seguros y AFP: [www.sbs.gob.pe](http://www.sbs.gob.pe)
- Warner, Andrew;  
(2005) “Nota informativa elaborada para el Banco Interamericano de Desarrollo: Definición y Evaluación de la Competitividad”.