



**UNIVERSIDAD  
DEL PACÍFICO**

**Escuela de  
Postgrado**

**“VALORIZACIÓN DE LA EMPRESA INTERBANK”**

**Trabajo de Investigación presentado  
para optar al Grado Académico de  
Magíster en Finanzas**

**Presentado por  
YULI NIKOSKA NICOLAS PALOMINO**

**Asesor: Marco Fabricio Neciosup Llontop**  
**[0000-0003-0276-4031](tel:0000-0003-0276-4031)**

**Lima, abril de 2024**



A través del presente, **Marco Fabricio Neciosup Llontop** deja constancia que el trabajo de investigación titulado “**Valorización De La Empresa Interbank**” presentado por **Yuli Nikoska Nicolas Palomino**, con el **D.N.I. 44511501**, para optar al grado académico de **Magíster en Finanzas** fue sometido al análisis del sistema antiplagio **Turnitin** el día **22 de abril de 2024**, dando el siguiente resultado:



Se adjunta el reporte original completo.

Fecha: 22 de abril del 2024

---

Marco Fabricio Neciosup Llontop  
Asesor

## **DEDICATORIA**

Dedico este trabajo a mis padres y hermana por su apoyo constante a lo largo de mi formación profesional.

## **AGRADECIMIENTO**

Mi profundo agradecimiento a la Universidad del Pacífico por haberme brindado una sólida formación académica y prepararme para ser una profesional líder, así como por haber sido el entorno propicio para el desarrollo de mi potencial y por abrirme las puertas a oportunidades globales. Además, deseo expresar mi gratitud por el invaluable aporte de todos mis profesores, desde el pregrado hasta el posgrado, quienes compartieron generosamente su experiencia y conocimientos. En particular, agradezco al profesor Jorge Eduardo Lladó Márquez y Fabricio Neciosup por sus valiosos aportes en la realización de este trabajo.

## RESUMEN EJECUTIVO

El presente informe tiene como objetivo valorizar al Banco Internacional del Perú S.A.A. (Interbank) al cierre del 2020, año en que ocurrió una emergencia sanitaria a nivel mundial, a fin de determinar el valor intrínseco por acción de una de las cuatro empresas bancarias más importantes del país. Para ello, se ha analizado a la empresa su contexto y riesgos, así como el marco normativo nacional e internacional, con el objetivo de contar con un entendimiento completo de las variables que podrían afectar el valor de la acción.

Para el análisis, se aplicaron metodologías de valorización del *equity-side*, tales como *Discount Dividend Model* (DDM), *Residual Income Model* (RIM), valorización por múltiplos de empresas comparables y valorización por transacciones comparables. Además, se consideró las recomendaciones de analistas expertos como un cuarto criterio de análisis. DDM y RIM se aplicaron sobre la base de una proyección de flujos de caja a 10 años, descontados a un costo de capital estimado con la metodología de *Capital Asset Pricing Model* (CAPM), luego de analizar los resultados de *The Fama French Model* para el mismo propósito.

La valorización por múltiplos se basó en ocho de 33 entidades bancarias seleccionadas según características y riesgo empresarial, así como *market share*, riesgo sistemático (beta), *Return of Equity* (ROE), capital y deuda. Los múltiplos aplicados para la valorización relativa fueron *Price Earnings Ratio* (P/E) y *Price to Book Ratio* (P/B), el resultado fue de S/ 3.77 por acción. Además, se aplicó la metodología de valoración por transacciones en una muestra de seis de 53 operaciones comparables, resultando un valor por acción equivalente a S/ 3.64.

Como resultado, el valor intrínseco promedio por acción, obtenido a partir de la aplicación de las cuatro metodologías mencionadas, fue S/ 3.57, menor al precio de mercado al 31/12/2020, S/ 3.75. Esta diferencia sugiere una sobrevaloración del precio de la acción con relación al valor intrínseco de la acción y *downdside* potencial de 4.34%. Por lo tanto, se recomienda la venta de la acción debido a su sobrevaloración en relación con su valor intrínseco promedio proyectado.

**Palabras clave:** *valorización financiera bancaria, métodos de valoración bancaria, valoración de empresas del sector bancario, análisis financiero bancario, valor intrínseco de bancos, modelo financiero para bancos.*

## ABSTRACT

This report aims to determine the intrinsic value per share of Banco Internacional del Perú S.A.A. (Interbank), one of the four most important banks in the country, as of December 2020, a year marked by a global health emergency. To achieve this, the company's context and risks were analyzed, along with national and international regulatory frameworks, aiming to obtain a comprehensive understanding of the variables that could affect the value of its share.

For this analysis, equity-side valuation methodologies were applied, such as the Discount Dividend Model (DDM), Residual Income Model (RIM), valuation by multiples of comparable companies, and valuation by comparable transactions. Additionally, the recommendations of expert analysts were considered as a fourth criterion of analysis. DDM and RIM were applied based on a 10-year cash flow projection, discounted at an estimated cost of capital using the Capital Asset Pricing Model (CAPM), after analyzing the results of The Fama-French Model.

The valuation based on multiples was conducted on eight banks, selected from a pool of 33 banking entities considering their characteristics and business risk, as well as market share, systematic risk (beta), Return on Equity (ROE), capital, and debt. The multiples applied for relative valuation were Price-to-Earnings ratio (P/E) and Price-to-Book ratio (P/B), the result of which was S/ 3.77 per share. Furthermore, the transaction valuation methodology was applied to a subset of six out of 53 comparable operations, resulting in an equivalent value per share of S/ 3.64.

Consequently, the average fundamental value per share derived from the four previously mentioned methodologies was S/ 3.57, lower than the market price as of December 31, 2020, which stood at S/ 3.75. This variance suggests an overvaluation of the stock price relative to its intrinsic value, with a downside potential of 4.34%. Hence, it is advisable to sell shares due to its overvaluation relative to its average projected intrinsic value.

**Keywords: bank valuation, methods of bank valuation, valuing financial service firms, banking financial analysis, financial modeling for banks, banks intrinsic value, Bank Modeling.**

## ÍNDICE DE CONTENIDOS

ÍNDICE DE CONTENIDOS .....	vii
INDICE DE TABLAS .....	xi
ÍNDICE DE GRÁFICOS .....	xiii
ÍNDICE DE ANEXOS .....	xv
INTRODUCCIÓN .....	1
CAPÍTULO I. Descripción del negocio.....	2
1. Giro del negocio .....	2
2. Líneas de negocios y productos .....	4
3. Canales de atención.....	6
3.1 Canales de atención presencial.....	6
3.2 Canales de atención no presencial.....	7
4. Área geográfica .....	8
5. Grupo económico .....	9
6. Composición accionaria y subsidiarias .....	10
7. La acción en la Bolsa de Valores de Lima .....	10
8. Gobierno corporativo .....	11
9. Responsabilidad social empresarial .....	12
10. Enfoque estratégico .....	13
10.1 Cadena de valor .....	13
10.2 Ciclo de vida de la empresa .....	14
10.3 Modelo de negocio .....	14
10.4 Posición competitiva.....	15
10.5 Posición estratégica .....	16
CAPÍTULO II. Análisis del entorno .....	17
1. Evolución y perspectivas de la economía internacional.....	17
2. La banca a nivel internacional.....	18
2.1 Contexto actual de la banca.....	18
2.2 Perspectivas de la banca.....	20
3. Evolución y perspectivas de la economía nacional .....	21

4.	Marco regulatorio de la banca .....	23
4.1	Regulación internacional .....	23
4.2	Regulación local .....	24
4.2.1	Reguladores y supervisores.....	24
4.2.2	Productos y servicios en el sistema financiero .....	25
4.2.3	Infraestructura financiera .....	25
4.2.4	Libre determinación del tipo de cambio y tasas de interés .....	26
4.2.5	Requerimientos patrimoniales y provisiones .....	27
4.2.6	Programas de alivio financiero durante la pandemia.....	27
5.	Inclusión financiera .....	29
6.	Innovación financiera.....	30
7.	Análisis del entorno externo.....	31
8.	Análisis de la industria .....	32
9.	Análisis del entorno competitivo .....	33
10	Conclusiones del análisis del entorno .....	35
10.1	Matriz EFI y EFE.....	35
10.2	Matriz FODA .....	35
CAPÍTULO III. Análisis financiero .....		37
1.	Estructura del balance .....	37
2	Cartera de créditos.....	38
3.	Estructura de las colocaciones de créditos .....	39
3.1	Tasas de interés de las colocaciones de crédito.....	39
3.2	Calidad de la cartera de créditos .....	40
3.3	Cartera de depósitos .....	41
3.4	Estructura de fondeo de depósitos.....	41
3.5	Tasas de interés del fondeo .....	42
4	Ratios financieros .....	43
4.1	Liquidez.....	43
4.2	Solvencia .....	43
4.3	Rentabilidad .....	44



4.4	Eficiencia y gestión .....	45
CAPÍTULO IV. Análisis de riesgos .....		46
1.	Gestión integral de riesgos .....	46
2.	Riesgos financieros .....	46
2.1	Riesgo de crédito .....	46
2.2	Riesgo de liquidez .....	48
2.3	Riesgo de mercado .....	49
2.3.1	Riesgo cambiario .....	49
2.3.2	Riesgo de tasas de interés .....	50
2.3.3	Riesgo de portafolio .....	51
3.	Riesgos no financieros .....	51
3.1	Riesgo operacional .....	51
3.2	Riesgo legal .....	52
3.3	Riesgo reputacional .....	53
3.4	Riesgo estratégico .....	54
4.	Matriz de riesgos .....	54
CAPÍTULO V. Valoración de la empresa .....		56
1.	Criterios para la valorización de entidades financieras .....	56
1.1	Selección de los métodos de valorización para bancos .....	56
1.2	Selección de los métodos de estimación del costo de capital para bancos .....	57
2.	Estimación del costo de capital .....	57
2.1	Modelo CAPM .....	57
2.2	Modelo FFM .....	59
3.	Valorización por flujo de caja descontado .....	60
3.1	<i>Dividend Discount Model</i> .....	60
3.2	<i>Residual Income Model</i> .....	61
4.	Valorización por múltiplos de empresas comparables .....	62
5.	Valorización por transacciones comparables .....	63
6.	Análisis de Sensibilidad .....	64
6.3	Matriz de Variables .....	65

6.2	Simulación Montecarlo .....	66
7.	Opinión de analistas .....	67
8.	Resultados de la valoración.....	67
Conclusiones y recomendaciones .....		68
1.	Conclusiones .....	68
2.	Recomendaciones.....	68
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....		69

## INDICE DE TABLAS

Tabla 1. Productos y servicios para el mercado de capitales .....	4
Tabla 2. Productos y servicios para empresas .....	5
Tabla 3. Productos y servicios para personas naturales .....	5
Tabla 4. Canales de atención no presencial .....	7
Tabla 5. Estructura accionaria de Interbank .....	10
Tabla 6. Participación de Interbank en compañías subsidiarias .....	10
Tabla 7. Criterios para el cumplimiento de gobierno corporativo .....	12
Tabla 8. Crisis de la última década y sus efectos en el sector financiero .....	20
Tabla 9. Evolución regulatoria de Basilea I a Basilea III .....	23
Tabla 10. Entidades reguladoras y supervisoras .....	24
Tabla 11. Capital social mínimo de las empresas de operaciones múltiples .....	27
Tabla 12. Cambios y composición de tasas de requerimiento de patrimonio efectivo .....	27
Tabla 13. Análisis PESTEL .....	31
Tabla 14. Análisis de la actividad global de la industria bancaria .....	32
Tabla 15. Empresas de operaciones múltiples en el sector bancario .....	34
Tabla 16. Matriz FODA cruzado .....	36
Tabla 17. Estructura de la gestión de riesgo de crédito .....	48
Tabla 18. Herramientas de gestión de riesgo operacional .....	52
Tabla 19. Matriz de riesgo .....	55
Tabla 20. Características bancarias y su implicancia en la valorización financiera .....	56
Tabla 21. Tipos de flujo de caja y costos de capital correspondientes .....	57
Tabla 22. Betas para la estimación del costo de capital por CAPM .....	58
Tabla 23. Estimación del costo de capital por CAPM para Interbank .....	58
Tabla 24. Estimación del costo de capital por FFM para Interbank .....	59
Tabla 25. Supuestos para la valoración de acciones de Interbank según DDM .....	60
Tabla 26. Criterios para la selección y evaluación de comparables .....	62
Tabla 27. Múltiplos comparables de Interbank .....	63
Tabla 28. Transacciones de M&A comparables a Interbank .....	64
Tabla 28. Matriz de escenarios .....	65
Tabla 28. Matriz de variables: sensibilidad de “Ke” y “g” para DDM .....	65

Tabla 28. Matriz de variables: sensibilidad de “Ke”, “g” y “ROE” para RIM.....	66
Tabla 29. Recomendaciones de analistas.....	67

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1. Composición de cartera de créditos directos por tipo de cliente .....	2
Gráfico 2. Tendencia de crecimiento de la cartera de créditos directos por tipo de cliente .....	3
Gráfico 3. Evolución de las colocaciones de crédito por sector económico.....	3
Gráfico 4. Composición de cartera de depósitos .....	4
Gráfico 5. Evolución de la distribución de oficinas a nivel nacional .....	6
Gráfico 6. Evolución de la distribución de cajeros automáticos a nivel nacional .....	6
Gráfico 7. Evolución de la distribución de cajeros corresponsables a nivel nacional .....	7
Gráfico 8. Canales de atención presencial a nivel nacional.....	8
Gráfico 9. Evolución de la distribución de cajeros automáticos en la industria.....	9
Gráfico 10. Evolución de la distribución de cajeros corresponsales en la industria.....	9
Gráfico 11. Evolución del precio y montos negociados de la acción INTERBC1 .....	11
Gráfico 12. Relación de Interbank con sus <i>stakeholders</i> , Metodología Perú 2021 (RSE) .....	13
Gráfico 13. Evolución de ventas totales y ciclo de vida de Interbank.....	14
Gráfico 14. Matriz BCG de productos principales de Interbank .....	16
Gráfico 15. Evolución del rendimiento de bonos soberanos de Estados Unidos.....	18
Gráfico 16. Proyecciones de crecimiento económico en Latinoamérica.....	19
Gráfico 17. Prima por riesgo de economías emergentes y LATAM .....	22
Gráfico 18. Diferencial de tasas activas y pasivas en Latinoamérica .....	26
Gráfico 19. Impacto de las medidas de inclusión financiera en el territorio nacional.....	29
Gráfico 20. Créditos y depósitos como proporción del PBI .....	30
Gráfico 21. Composición promedio del activo y pasivo de Interbank .....	38
Gráfico 22. Evolución de créditos directos en la industria .....	38
Gráfico 23. Evolución de la composición de créditos directos de Interbank.....	39
Gráfico 24. Evolución de las tasas promedio activas en M.N. de Interbank e industria .....	39
Gráfico 25. Evolución de las tasas activas promedio en M.E. de Interbank e industria.....	40
Gráfico 26. Evolución de la cartera atrasada de Interbank respecto a la industria .....	40
Gráfico 27. Evolución de los depósitos en la industria.....	41
Gráfico 28. Evolución de la estructura de depósitos en Interbank .....	41
Gráfico 29. Evolución de las tasas pasivas promedio en M.N. de Interbank e industria.....	42
Gráfico 30. Evolución de las tasas pasivas promedio en M.E. de Interbank e industria .....	42

Gráfico 31. Ratio de liquidez en M.N. y M.E. de Interbank e Industria.....	43
Gráfico 32. Ratio de capital global de Interbank respecto a la industria .....	44
Gráfico 33. Ingresos financieros y márgenes de rentabilidad de Interbank.....	44
Gráfico 34. ROE y ROA de Interbank respecto a la industria.....	45
Gráfico 35. Ratios de eficiencia de Interbank respecto a la industria.....	45
Gráfico 36. Evolución de los créditos directos según situación .....	47
Gráfico 37. Evolución de los depósitos por tipo de cuenta en M.N. y M.E. ....	48
Gráfico 38. Evolución de la posición bruta de operaciones <i>forward</i> .....	50
Gráfico 39. Evolución de la posición bruta de operaciones <i>swap</i> .....	50
Gráfico 40. Evolución de la posición bruta de operaciones <i>swap</i> .....	53
Gráfico 41. Simulación de Monte Carlo para la estimación del precio de la acción.....	67
Gráfico 42. Resultados de la valoración por acción de Interbank .....	67

## ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1. Características de los tipos de clientes Interbank.....	89
Anexo 2. Cantidad de oficinas y sucursales.....	89
Anexo 3. Evolución de la cantidad de cajeros automáticos a nivel nacional .....	90
Anexo 4. Evolución de la cantidad de cajeros corresponsales a nivel nacional .....	90
Anexo 5. Estructura accionarial del Grupo Intercorp .....	91
Anexo 6. Objeto social de las empresas participantes del grupo económico .....	91
Anexo 7. Organigrama de Intercorp Financial Services Inc. y subsidiarias .....	93
Anexo 8. <i>Ranking</i> de índices de liquidez bursátil BVL.....	93
Anexo 9. Regresión lineal de S&P 500, S&P Lima, S&P Lima Banks e Interbank .....	94
Anexo 10. Eventos que afectaron el precio de la acción .....	95
Anexo 11. Hechos de importancia .....	96
Anexo 12. Miembros del directorio y grado de vinculación .....	97
Anexo 13. Comités para la gestión del Gobierno Corporativo.....	98
Anexo 14. Temas materiales para Interbank con stakeholders.....	99
Anexo 15. Iniciativas de Responsabilidad Social Empresarial.....	99
Anexo 16. Análisis de <i>stakeholders</i> , Metodología Perú 2021 .....	100
Anexo 17. Cadena de valor.....	101
Anexo 18. Análisis de recursos y capacidades .....	101
Anexo 19. Ciclo de vida de créditos directos por tipo de cliente .....	102
Anexo 20. Canvas Interbank.....	102
Anexo 21. Elementos de la matriz BCG Interbank.....	103
Anexo 22. Matriz PYEA.....	103
Anexo 23. Tendencias de índices bursátiles representativos .....	104
Anexo 24. Tendencias de indicadores globales .....	104
Anexo 25. Principales indicadores macroeconómicos del Perú .....	105
Anexo 26. Elementos para la estimación del activo ponderado por riesgo total .....	105
Anexo 27. Principales planes de alivio financiero.....	106
Anexo 28. Indicadores de Inclusión Financiera del Sistema Financiero .....	108
Anexo 29. Mapa Fintech Perú .....	109
Anexo 30. Análisis PESTEL detallado .....	109

Anexo 31. Análisis de la industria bancaria, Fuerzas de Porter.....	111
Anexo 32. Análisis del entorno competitivo, Modelo Abell .....	115
Anexo 33. Matriz EFE y EFI .....	115
Anexo 34. Criterios contables para instituciones financieras según SBS, NIIF-NIC.....	116
Anexo 35. Estado de Situación Financiera de Interbank .....	118
Anexo 36. Análisis vertical y horizontal del Estado de Situación Financiera .....	119
Anexo 37. Estado de Resultados de Interbank.....	120
Anexo 38. Análisis vertical y horizontal del Estado de Resultados .....	121
Anexo 39. Ratios Financieros de Interbank .....	121
Anexo 40. Ratios Financieros de la industria .....	122
Anexo 41. Tendencias para análisis financiero.....	122
Anexo 42. Tasas promedio de colocaciones Interbank en M.N. y M.E. ....	122
Anexo 43. Tasas promedio de colocaciones en la banca múltiple en M.N. y M.E. ....	123
Anexo 44. Tasas promedio de fondeo Interbank en M.N. y M.E. ....	124
Anexo 45. Tasas promedio de fondeo en la banca múltiple en M.N. y M.E. ....	124
Anexo 46. Modelo organizacional para la Gestión Integral de Riesgos.....	125
Anexo 47. Tendencias del riesgo de crédito .....	125
Anexo 48. Gestión del riesgo crediticio por segmento de negocio.....	126
Anexo 49. Tendencias del riesgo de liquidez .....	129
Anexo 50. Motivos de reclamos de clientes .....	129
Anexo 51. Mapeo de riesgos ante eventos adversos.....	130
Anexo 52. Elementos para la estimación del beta .....	132
Anexo 53. Criterios para la estimación del costo de capital CAPM.....	134
Anexo 54. Factores para la aplicación del FFM .....	134
Anexo 55. Flujo de caja descontado DDM.....	135
Anexo 56. Flujo de caja descontado RIM.....	136
Anexo 57. Muestra de empresas comparables y múltiplos de mercado .....	136
Anexo 58. Principales transacciones de M&A de la banca .....	137



## INTRODUCCIÓN

La valorización financiera de entidades bancarias presenta desafíos en la estimación del valor razonable. Este informe tiene como objetivo enriquecer el conocimiento del sector bancario peruano y la empresa en análisis mediante la aplicación de metodologías de modelamiento financiero para calcular el valor intrínseco por acción.

La importancia del análisis reside en estimar el valor de Interbank, dada su importancia en el panorama financiero del país. La estrategia de investigación se fundamenta en un análisis minucioso de los factores que influyen en su valor, considerando aspectos como las características del negocio, su desempeño financiero, posición competitiva, riesgos tanto internos como externos, y el marco normativo nacional e internacional que regula la actividad bancaria.

Los objetivos comprenden la determinación del valor intrínseco por acción de Interbank, la evaluación de su posición en el mercado, y la provisión de recomendaciones pertinentes para inversores y *stakeholders*. La justificación de este estudio radica en su vital importancia para la toma de decisiones estratégicas y la evaluación de oportunidades de inversión en el sector bancario peruano.

El alcance del trabajo incluye la aplicación de metodologías reconocidas como el DDM, RIM y valorización por múltiplos, con un análisis exhaustivo de los resultados y sus implicaciones para los agentes del sector bancario. La estructura del informe se divide en cinco capítulos que abarcan la descripción del negocio, análisis del entorno, análisis financiero, análisis de riesgo y valoración de la empresa, seguidos de las conclusiones. Las hipótesis se centran en la convergencia entre el valor intrínseco y el precio de mercado de Interbank, con el fin de identificar discrepancias que puedan indicar oportunidades de inversión o riesgos.

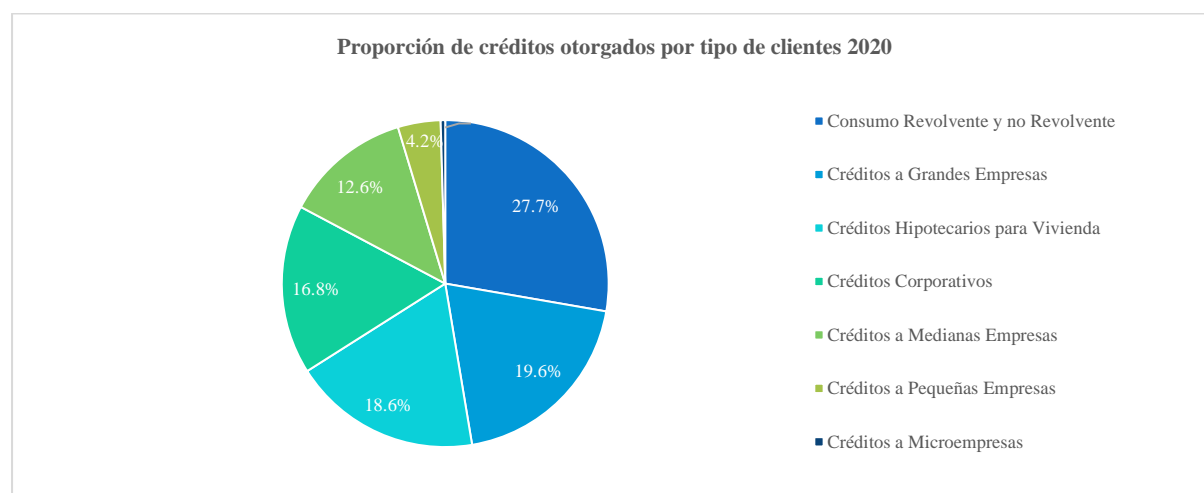
Se espera que este trabajo contribuya significativamente a una mejor comprensión del mercado financiero peruano, así como a la evaluación del valor de Interbank para la toma de decisiones estratégicas y la identificación de oportunidades de inversión en el sector financiero del país.

## CAPÍTULO I. DESCRIPCIÓN DEL NEGOCIO

### 1. Giro del negocio

Banco Internacional del Perú S.A.A. (Interbank) tiene como objeto social la captación de dinero y colocación de créditos bajo cualquier modalidad contractual (Interbank, 2020), en el marco de la Ley General del Sistema Financiero y Orgánica de la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (SBS, 2018), en adelante La Ley General. En la última década, Interbank ha ocupado el cuarto lugar del mercado de créditos directos y depósitos, con una participación promedio de 11.7% y 11.9% (SBS, 2021). En el 2020, la cartera de créditos directos se distribuyó principalmente en consumo (27.7%) y grandes empresas (19.6%).

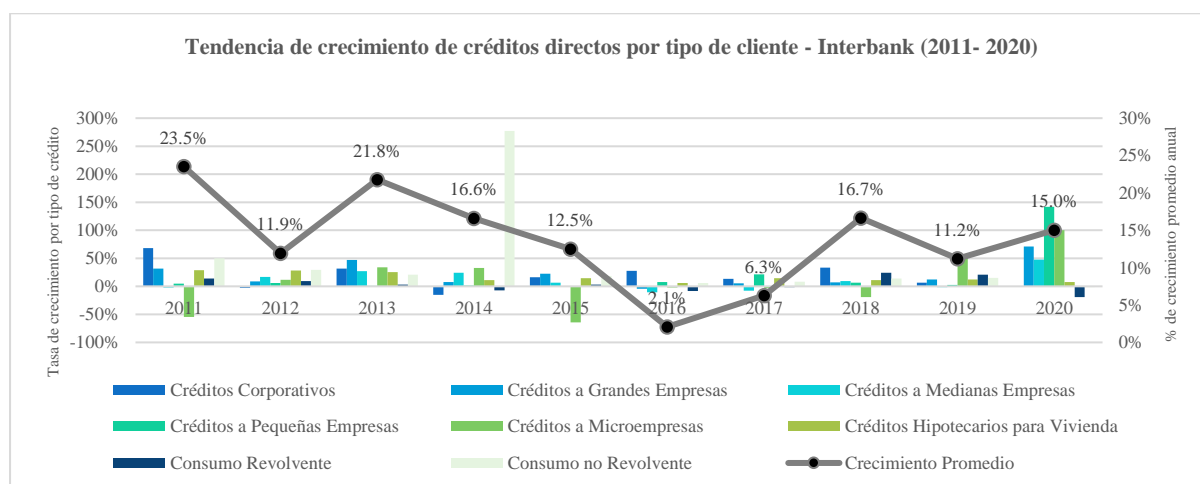
**Gráfico 1. Composición de cartera de créditos directos por tipo de cliente**



Fuente: (Información Estadística de Banca Múltiple - SBS, 2021) - Elaboración propia

En el anexo 1, se describen las características de cada tipo de cliente. En el gráfico siguiente, se observa que el mayor crecimiento de la colocación de créditos directos en el último año corresponde al segmento de microempresas. Asimismo, los consumos revolventes tuvieron un decrecimiento promedio de 4.1%; los consumos no revolventes, por el contrario, reflejaron un crecimiento de 44.3%, el mayor de toda la cartera.

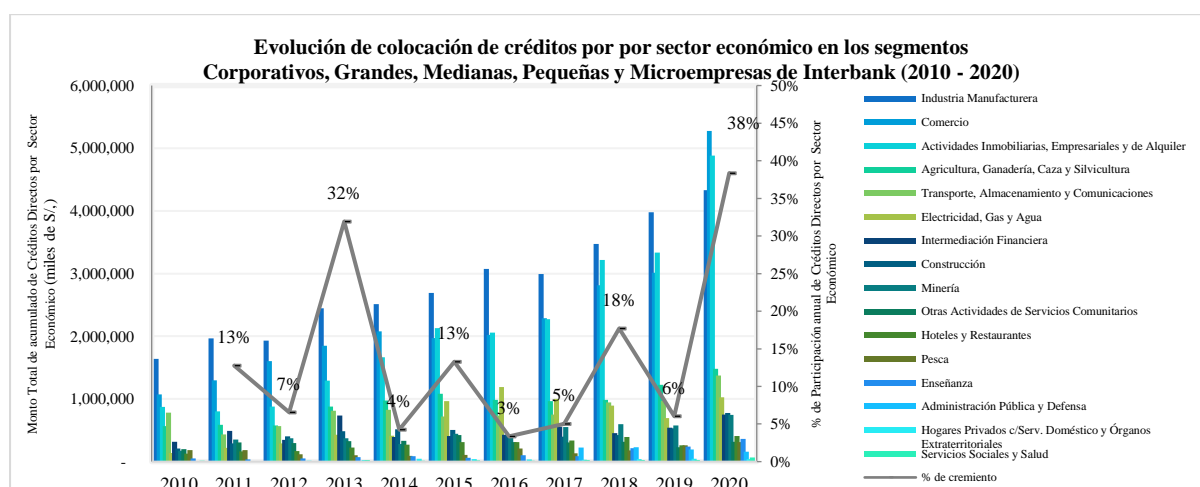
**Gráfico 2. Tendencia de crecimiento de la cartera de créditos directos por tipo de cliente**



Fuente: (Información Estadística de Banca Múltiple - SBS, 2021) - Elaboración propia

Al respecto, más del 50.0% de las colocaciones de créditos se realizaron en los sectores de industria, comercio y construcción. Por otro lado, se observa un crecimiento promedio de 38.4% en colocaciones de créditos por sector económico a cierre del 2020.

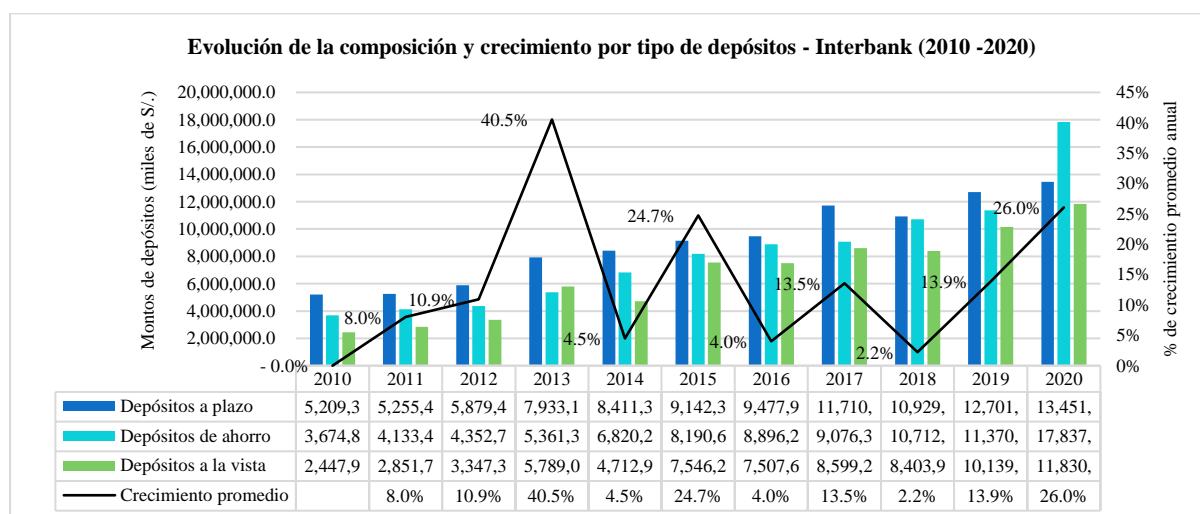
**Gráfico 3. Evolución de las colocaciones de crédito por sector económico**



Fuente: (Información Estadística de Banca Múltiple - SBS, 2021) - Elaboración propia

En la última década, los tipos de depósito se distribuyeron proporcionalmente. Los depósitos a plazo representaron el 39% en promedio. Asimismo, los fondos totales crecieron constantemente desde 2018 y los depósitos de ahorro representaron el 39.4% en diciembre de 2020, aunque los depósitos a plazo cayeron.

## Gráfico 4. Composición de cartera de depósitos



Fuente: (Información Estadística de Banca Múltiple - SBS, 2021) - Elaboración propia

## 2. Líneas de negocios y productos

La actividad principal de Interbank se centra en recibir efectivo a través de depósitos y acuerdos contractuales, proporcionar créditos en forma de préstamos, descuentos de documentos y otros servicios financieros (Interbank, 2020). Además, el banco ofrece una variedad de productos y servicios adicionales, categorizados en los sectores de mercado de capitales, empresas y personas naturales. En el ámbito del mercado de capitales, Interbank ofrece productos y servicios a través de sus plataformas en línea, aunque representan una parte menor de las ventas totales. A continuación, se describen estos productos y servicios.

**Tabla 1. Productos y servicios para el mercado de capitales**

Productos / servicios	Descripción
Gestiones de Tesorería	Servicios de gestión de cambio de monedas, inversiones, liquidez y derivados a través de intermediación con clientes internacionales.
Mesa de Distribución	Intermediación con clientes locales, entre los que se encuentran corporaciones, empresas, instituciones, pequeñas empresas y personas.
Banca Institucional	Gestión de fondos locales e internacionales para incrementar la solidez y crecimiento de la cartera de depósitos a través de colocaciones.
Cambios	Operaciones de tipo de cambio a través de una red de tiendas.

Fuente: (Reporte de Sostenibilidad Interbank, 2020) - Elaboración propia

Asimismo, Interbank ofrece productos, servicios y asesoría financiera a los segmentos: corporativo, empresa, medianos y pequeñas empresas (MYPE), clasificados en préstamos, gestión de caja y productos para MYPE. Estos se detallan a continuación.

**Tabla 2. Productos y servicios para empresas**

	<b>Productos / servicios</b>	<b>Descripción</b>
Préstamos	Pagarés	Financiamiento para cubrir la necesidad de capital de trabajo.
	Financiamiento de comercio exterior	Financiamiento para la adquisición de productos y servicios, así como la producción de mercadería para exportación.
	Cartas fianza	Fianza de las obligaciones del cliente en licitaciones públicas, firmas de contratos, adquisición de materiales, entre otros.
	Factoring	Adelanto de pago y descuento de facturas a los proveedores de clientes.
	Descuento de letras	Adelanto de pagos para clientes que ofrecen productos a través de letras
	Leasing	Financiamiento en la adquisición de activos fijos.
	Cartas de crédito	Facilitación de pagos y cobros de operaciones de comercio exterior.
	Gestión de cobranzas	Servicio para el cobro de documentos de exportación e importación.
Gestión de Caja	Transferencias	Transferencias de fondos interbancarias e internacionales a través de la red de bancos corresponsales en todo el mundo.
	Cuentas	Cuentas corrientes y de ahorro con posibilidad de apertura digital o presencial, y facilidad para la administración y uso de flujos.
	Pagos masivos	Servicio el pago de planillas, proveedores y pagos varios mediante abonos o transferencias a los destinatarios de los fondos.
	Recaudación	Cobranza a usuarios de clientes desde la red de tiendas y canales digitales.
MYPE	Smart Cash	Bóvedas inteligentes agilizan registro y transporte de fondos para negocios con ventas en efectivo.
	Cuenta Negocios digital	Apertura de cuenta fácil en línea o en tiendas locales, con tarjeta de débito, banca online empresarial y estado de cuenta digital.
	Cobro simple	Servicios para incrementar la cobranza con rapidez y sencillez.

Fuente: (Reporte de Sostenibilidad Interbank, 2020) - Elaboración propia

Por otro lado, Interbank cuenta con 13 productos orientados a personas naturales, que se ofrecen en el marco de la principal actividad de negocio. Estos se detallan a continuación.

**Tabla 3. Productos y servicios para personas naturales**

<b>Productos / servicios</b>	<b>Descripción</b>
Tarjetas de crédito	Líneas de crédito a través de Visa, MasterCard y American Express afiliadas al Interbank Benefit y programas de pago en hasta 36 meses.
Tarjetas de débito	Permiten retiros de efectivo en tiendas y online, y compras en establecimientos.
Créditos	Doce tipos de crédito adaptados a las necesidades del cliente y simulación del cronograma de pagos.
Cuenta de depósito de sueldo	Cuenta de ahorros para la gestión transaccional de remuneraciones, esta ofrece beneficios para los empleadores y empleados.
Cuentas de ahorro	Cuentas de distintos tipos de ahorro que ofrecen rentabilidad y posibilidad de realizar transacciones.
CTS	Cuenta de Compensación por Tiempo de Servicios para recibir depósitos bianuales de trabajadores dependientes peruanos según regulación laboral.
Cuenta simple AFP	Cuenta 100% digital que permite la recepción del integro de la cuenta individual de aportes pensionarios.
Seguros	Permiten cubrir cualquier imprevisto o atender emergencias.
Remesas y envíos de dinero	Envío y recepción de dinero desde el interior y exterior del país sin necesidad de ser cliente de Interbank.
Transferencias interbancarias	Operaciones con otras entidades bancarias de forma inmediata.
Pago de servicios	Pagos a través de las plataformas del banco, así como recargas telefónicas.
Red de tiendas multdivisas	Compra, venta de 11 monedas, apertura de cuentas PayPal y cambio preferencial de divisas.
Mi vivienda verde	Ofrecimiento de condiciones de financiamiento de viviendas ecosostenibles de en asociación con el Fondo Mi Vivienda.
Préstamos para estudios	Créditos posgrado: tasas 50% menores, plazos hasta 60 meses, gracia 2 meses a 2 años, beneficio de manutención para estudios en el extranjero.

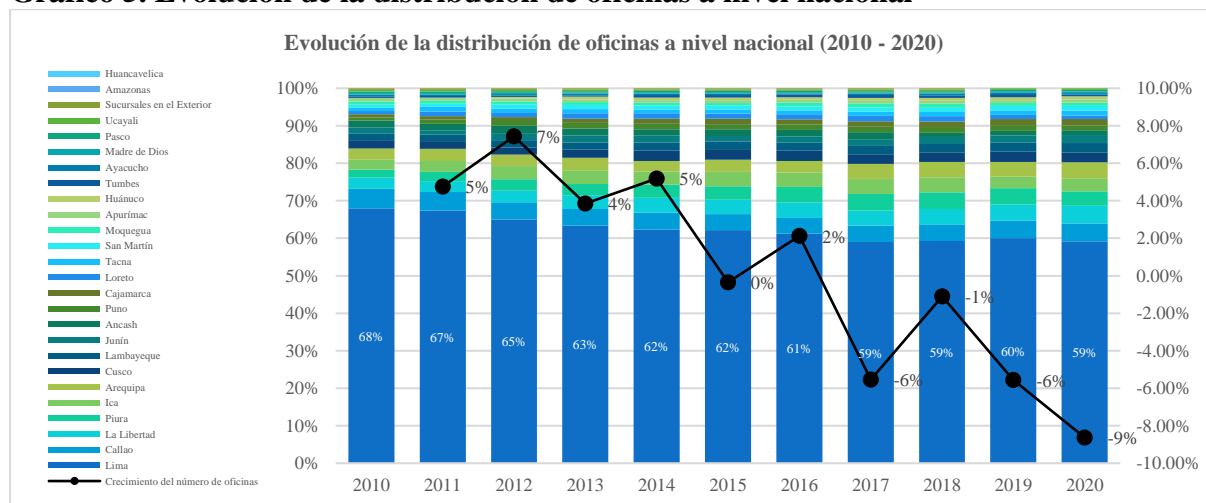
Fuente: (Reporte de Sostenibilidad Interbank, 2020) - Elaboración propia

### 3. Canales de atención

#### 3.1 Canales de atención presencial

Interbank cuenta con oficinas (agencias bancarias), cajeros automáticos Global Net y cajeros corresponsales (Interbank agente) en bodegas, farmacias, supermercados, entre otros. Al cierre 2020, Interbank contó con 233 oficinas a nivel nacional, 59% en Lima, 21% en Callao, La Libertad, Piura, Ica y Arequipa, tal como se muestra a continuación.

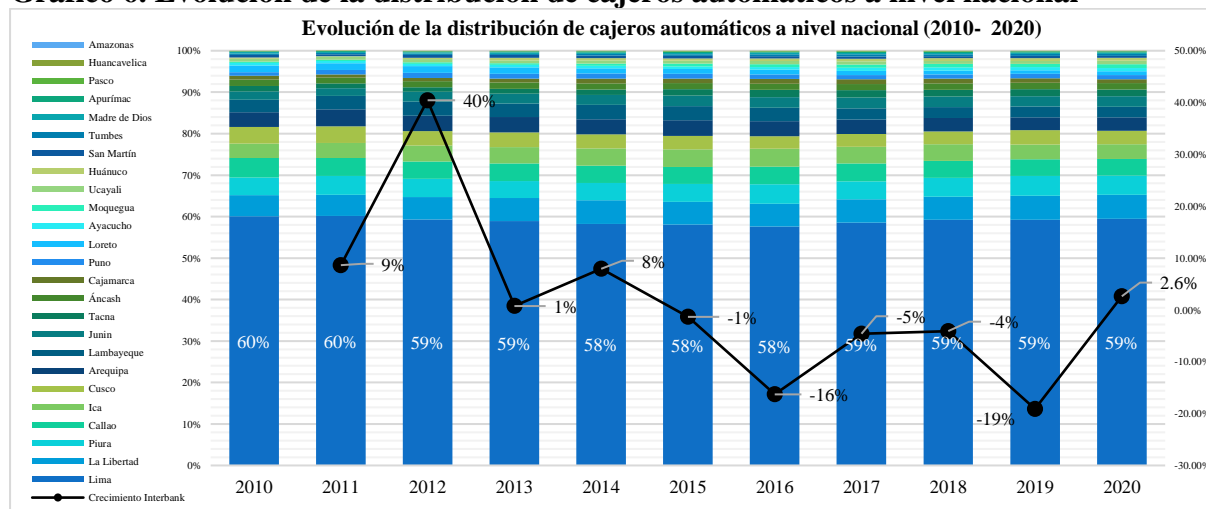
**Gráfico 5. Evolución de la distribución de oficinas a nivel nacional**



Fuente: (Información Estadística de Banca Múltiple - SBS, 2021) - Elaboración propia

La disminución de oficinas se debe a la digitalización (Interbank, 2020). Esto incluye al número de cajeros automáticos y corresponsales a nivel nacional, siendo 1 640 y 5 278, respectivamente en diciembre de 2020, con mayor concentración en Lima (SBS, 2021). Se observa una disminución general de cajeros automáticos a nivel nacional en los últimos años, con un aumento del 2.6% en el último año, como se muestra a continuación.

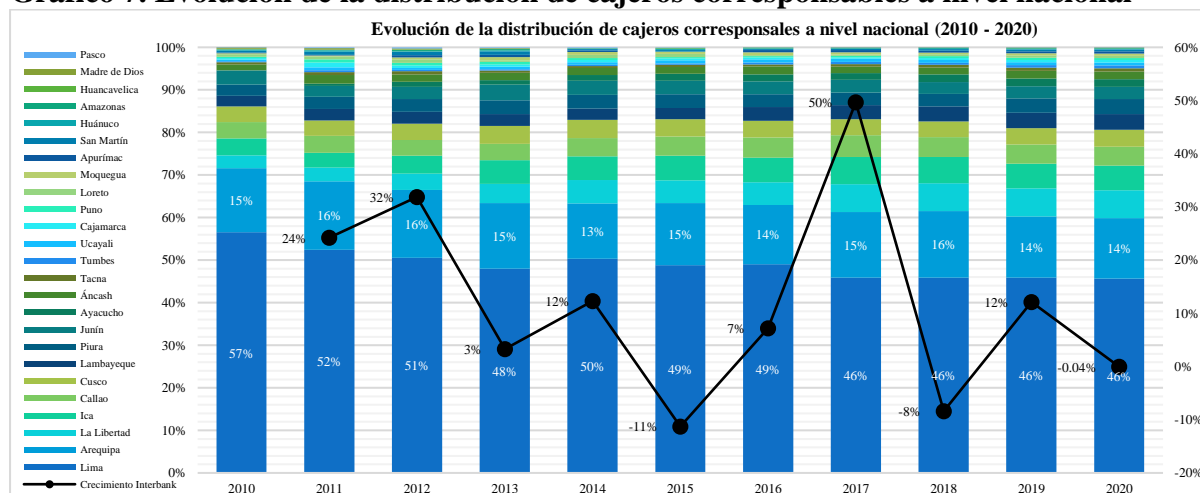
**Gráfico 6. Evolución de la distribución de cajeros automáticos a nivel nacional**



Fuente: (Información Estadística de Banca Múltiple - SBS, 2021) - Elaboración propia

Por otro lado, se aprecia un crecimiento de corresponsales (Interbank Agente) entre el 2015 y 2017, y un aumento del 12% en 2019. Sin embargo, se registró una disminución del 8% entre 2017 y 2018. La concentración de agentes se mantuvo en Lima (49.0%) en el 2020.

**Gráfico 7. Evolución de la distribución de cajeros corresponsales a nivel nacional**



Fuente: (Información Estadística de Banca Múltiple - SBS, 2021) - Elaboración propia

En los anexos 2, 3 y 4 se muestran la evolución de la cantidad de oficinas, cajeros automáticos y corresponsales, que complementan los gráficos previos.

### 3.2 Canales de atención no presencial

Interbank ha impulsado su transformación digital con plataformas virtuales que brindan soporte y acompañamiento en el uso. Al cierre del 2020, el 75.3% de sus clientes realizó múltiples operaciones digitales, y el 44.2% de los nuevos clientes fueron captados a través de estos canales. Asimismo, la billetera digital Tunki benefició a más de 150 000 personas con el bono “Yo me quedo en casa”, y Plin superó los 2.8 millones de afiliados en 11 meses (Interbank, 2020). A continuación, el detalle de los principales canales ofrecidos.

**Tabla 4. Canales de atención no presencial**

Canal	Descripción
Tunki	Aplicación móvil gratuita para compras y transferencias mediante códigos QR. Empresas pueden aceptar pagos digitales sin comisiones ni servicios extras. No se requiere POS.
Plin	Herramienta integrada a la aplicación móvil que permite realizar transferencias interbancarias inmediatas de forma gratuita. Para su uso los clientes solo requieren de un número de celular.
Aplicación móvil Interbank	Transferencias a contactos, revisión de transacciones de tarjeta de crédito y adelanto de sueldo para usuarios frecuentes. Incluye Alcancía Virtual la cual ayuda a alcanzar metas de ahorro.
App banca para empresas	Acceso a la banca por internet para empresas a través de dispositivos móviles. Permite consultar saldos, solicitud de transferencias y autorización de operaciones.
Banca por internet para empresas	Gestión de cuentas, autorización de operaciones, pagos a empleados y proveedores, administración de operaciones de comercio exterior, consulta de líneas de crédito, retiro de fondos de PayPal, acceso a tipos de cambio preferenciales y solicitud de cartas fianza.

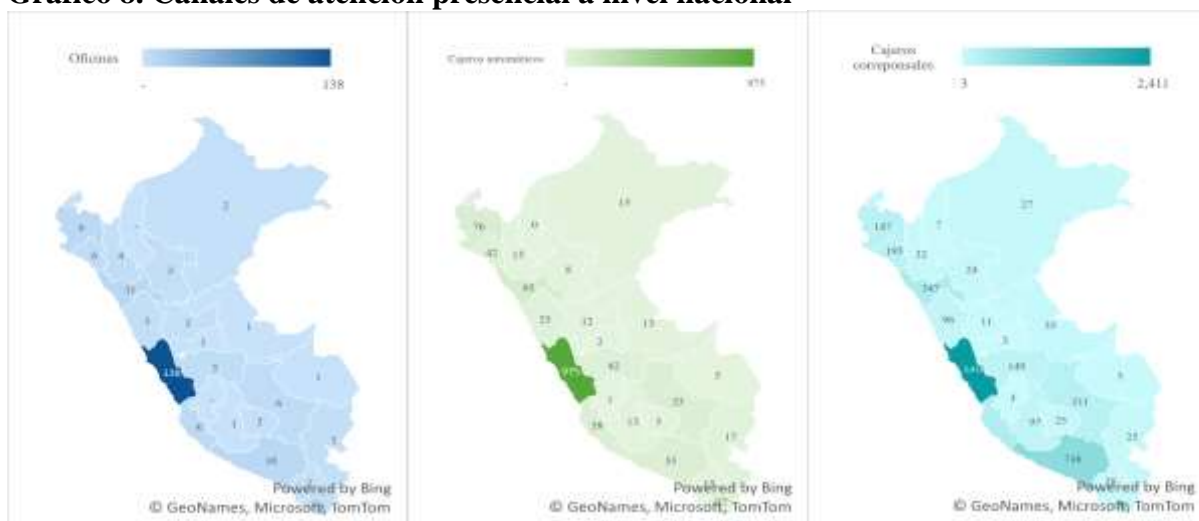
Cima	Orientada principalmente a MYPE, permite analizar las transacciones para acceder a préstamos y crear historial crediticio, acceder a soluciones en caso de rechazo de solicitud de préstamo.
Pase a cuotas	Funcionalidad que permite a los clientes dividir compras realizadas con una tarjeta de crédito en cuotas, a través de la aplicación móvil.
Smart	Funcionalidad de <i>coach</i> financiero que emite reportes mensuales para controlar gastos de forma inteligente, clasificarlos por rubros y hacer comparativos históricos.
Solución empresa	Atención vía telefónica, correo electrónico y WhatsApp para atender consultas, pedidos y reclamos, así como dar soporte en el uso de los canales digitales del banco.

Fuente: (Reporte de Sostenibilidad Interbank, 2020) - Elaboración propia

#### 4. Área geográfica

Mediante Resolución N° 091-2010 emitida por la Superintendencia de Bancos de Panamá, Interbank contó con una oficina establecida en dicho país, la cual cerró al término del 2018. A nivel nacional, Interbank mantiene operaciones en las 25 regiones del Perú a través de 233 oficinas, 1 640 cajeros automáticos y 5 280 cajeros corresponsales (Interbank agente). Al cierre del 2020, considerando el total de oficinas, cajeros automáticos y corresponsales, la presencia de Interbank se concentra en Lima (54.8%), y en menor proporción, en Arequipa (7.2%), La Libertad (5.7%), Callao (4.4%), tal como se muestra a continuación.

**Gráfico 8. Canales de atención presencial a nivel nacional**

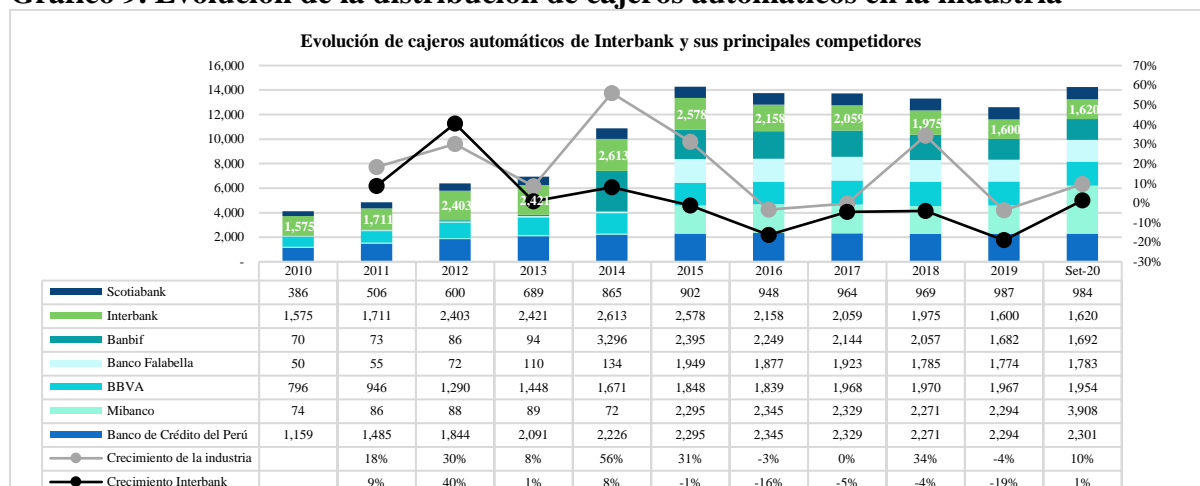


Fuente: (Información Estadística de Banca Múltiple - SBS, 2021) - Elaboración propia

A diciembre 2020, Interbank ocupó el cuarto lugar en presencia a nivel nacional, siguiendo a BCP, Mibanco y BBVA Perú, a través de oficinas, Global Net e Interbank Agente. La industria aumentó el número de cajeros automáticos en promedio 10%, Interbank solo 1%.



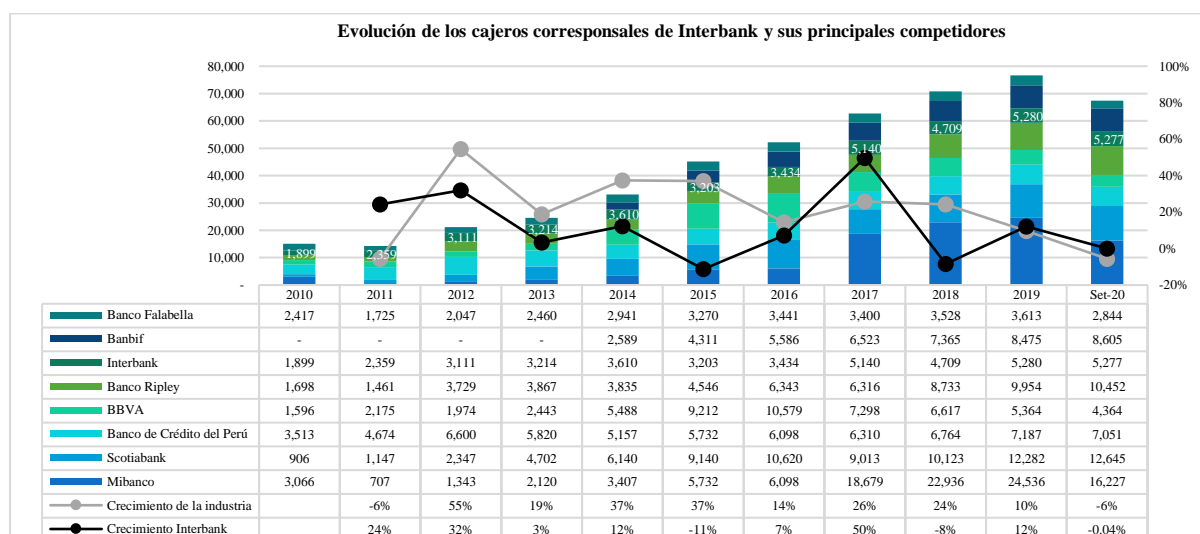
**Gráfico 9. Evolución de la distribución de cajeros automáticos en la industria**



Fuente: (Información Estadística de Banca Múltiple - SBS, 2021) - Elaboración propia

A diciembre 2020, Interbank cayó 5.8% en cajeros corresponsales, similar al sector (-5.6%). Sin embargo, Scotiabank, Banco Ripley y Banbif experimentaron un fuerte crecimiento, liderando el canal de atención presencial con estos cajeros.

**Gráfico 10. Evolución de la distribución de cajeros corresponsales en la industria**



Fuente: (Información Estadística de Banca Múltiple - SBS, 2021) - Elaboración propia

## 5. Grupo económico

Grupo económico se define como un conjunto de al menos dos entidades, nacionales o extranjeras, donde una ejerce control sobre las demás. Este control puede ser desplegado por una entidad o varias personas naturales que toman decisiones conjuntas. (SBS, 2015). Interbank forma parte del conglomerado Intercorp, uno de los principales grupos económicos del Perú, el cual agrupa 106 empresas que operan en los sectores financiero, educación, *retail* y otros. Interbank, al ser parte del Grupo Intercorp, accede a los clientes de la principal red de *retailer*

del país, con lo cual potencia su oferta de productos y servicios al segmento de personas naturales (Apoyo & Asociados, 2020).

De acuerdo con la Resolución S.B.S. Nro. 5780-2015, la SBS supervisa la gestión de riesgos en empresas vinculadas a conglomerados, evaluando el riesgo único por posibles conflictos de intereses y otras variables. (SBS, 2015). En el anexo 5, se muestra la estructura accionarial del Grupo Intercorp y en el anexo 6, se detalla el objeto social de cada empresa que forma parte del grupo económico.

## 6. Composición accionaria y subsidiarias

Al cierre del 2020, Interbank contó con 964 accionistas con derecho a voto, ninguna acción sin derecho a voto ni acciones de inversión. A continuación, la estructura accionarial.

**Tabla 5. Estructura accionaria de Interbank**

Razón Social	Número de accionistas	Número de acciones	Participación	Nacionalidad	Derecho a voto
Intercorp Financial Services Inc (*)	1	4 672 228 664	98.84%	Panamá	Sí
Otros	964	51 134 208	1.16%	Diversas	Sí
<b>Total</b>	<b>965</b>	<b>4 723 362 872</b>	<b>100.00%</b>		

(\*) La participación del accionista mayoritario está en función al capital emitido.

Fuente: (Memoria anual Interbank, 2020) – Elaboración propia

Interbank tiene tres subsidiarias, cuya participación se detalla a continuación:

**Tabla 6. Participación de Interbank en compañías subsidiarias**

Razón Social	Participación
Compañía de Servicios Conexos Expressnet S.A.C.	100.0%
Internacional de Títulos -Sociedad Titulizadora S.A. – Intertítulos ST	100.0%
Interbank Representacoes e Participacoes Brasil Ltda	99.7%

Fuente: (Grupo Económico Intercorp - SMV, 2020) - Elaboración propia

En el anexo 7, se muestra el organigrama de Intercorp Financial Services Inc.y subsidiarias.

## 7. La acción en la Bolsa de Valores de Lima

La primera oferta pública de Interbank (INTERBC1) en la Bolsa de Valores de Lima (BVL) fue en mayo de 1985. A febrero 2021, el capital social del banco está representado por 4 723 362 872 acciones comunes, cuyo valor nominal es un sol por acción, además cuenta con una capitalización de S/ 18 184 947 057.2 (BVL, 2021).

Interbank, con un índice de liquidez bursátil de 0.4%, se ubica en el puesto 48 de 259 empresas que son evaluadas para formar parte del índice de liquidez de S&P/BVL a febrero 2021 (BVL, 2021). La mediana anualizada de la negociación de renta variable en 2020 respecto a la de 2019

(S/ 6 302 millones) de la BVL fue 19.7%, lo cual muestra un crecimiento de todos los activos transados en este mercado (BVL, 2021). En el anexo 8, se muestra el *ranking* de liquidez de los activos que transan en la BVL.

Los índices de referencia del mercado bursátil peruano son S&P Lima General y S&P Lima Banks para el sector bancario, de estos forma parte las acciones de la BVL (BVLAC1). S&P 500 correlaciona positivamente con S&P Lima General y S&P Lima Banks, así como estos entre sí; INTERBC1, por su parte correlaciona positivamente con ambos índices. En el anexo 9, se muestran los resultados de la regresión lineal entre estas variables.

En la última década, el precio de la acción de INTERBC1 ha fluctuado entre S/ 1.1 y S/ 4.6 y los montos negociados, entre S/ 2,507 y S/ 2,088,324. Además, la tendencia del precio ha sido consistentemente creciente a partir del 2012, y se aceleró a partir del 2016. Los sucesos que explican el comportamiento de la acción se detallan en el anexo 10, mientras que los hechos de importancia de Interbank en los últimos tres años se presentan en el anexo 11. En el gráfico a continuación, se muestra la tendencia del precio de cierre histórico y los montos negociados de INTERBC1 en la BVL durante la última década.

**Gráfico 11. Evolución del precio y montos negociados de la acción INTERBC1**



Fuente: (Bloomberg, 2021) y (BVL, 2021). – Elaboración propia

Se concluye que el sector financiero se ve sensiblemente afectado por factores económicos, políticos y sociales locales e internacionales, impactando así el rendimiento y precio de la acción INTERBC1 (Apoyo & Asociados, 2020).

## 8. Gobierno corporativo

Se define al gobierno corporativo como un conjunto de políticas, normas, procesos y prácticas que regulan la gestión y control de una organización (Basilea, 2015). La Resolución Nro 272-2017 SBS - Reglamento de Gobierno Corporativo y Gestión Integral de Riesgos establece que

las entidades del sistema financiero deben contemplar esta norma y evitar situaciones de riesgo que, a gran escala, comprometan la estabilidad económica del país (SBS, 2017). La Superintendencia de Mercado y Valores (SMV), define por su parte cinco pilares con el objetivo de preservar el valor real de las inversiones en el largo plazo (SMV, 2013). La SBS así mismo busca una clara distribución entre derechos y responsabilidades de los diferentes tomadores de decisiones. Por ello, exige cinco aspectos:

**Tabla 7. Criterios para el cumplimiento de gobierno corporativo**

Directores independientes	Se cuenta con 4 directores dependientes y 6 independientes para asegurar objetividad en decisiones y prevenir conflictos de interés (SBS, 2017). El anexo 12 muestra los miembros del directorio y su grado de vinculación.
Gestionar las conductas de mercado	El programa de experiencia del cliente y la Resolución Nro. 272-2017 SBS - Reglamento de Gestión de Conducta de Mercado del Sistema Financiero (SBS, 2017) aseguran la información completa y oportuna a los clientes a través de colaboradores responsables de comunicar beneficios, riesgos y condiciones de productos en todos los canales.
Gestión integral de riesgos (GIR)	El modelo organizacional respalda la GIR del banco mediante la implementación de políticas y procedimientos para mitigar riesgos en situaciones adversas.
Sistema de remuneraciones y gestión de conflicto de intereses	La existencia de un comité de compensaciones asegura el cumplimiento de políticas y procedimientos para la remuneración de trabajadores, basados en criterios objetivos de evaluación y análisis de conflictos de interés (Interbank, 2020).
Conformación de comités de directorio	Contar con 8 comités en el marco de sus órganos especiales, se detallan en el anexo 13.

Fuente: Elaboración propia sobre la base de los principios de la SBS.

## 9. Responsabilidad social empresarial

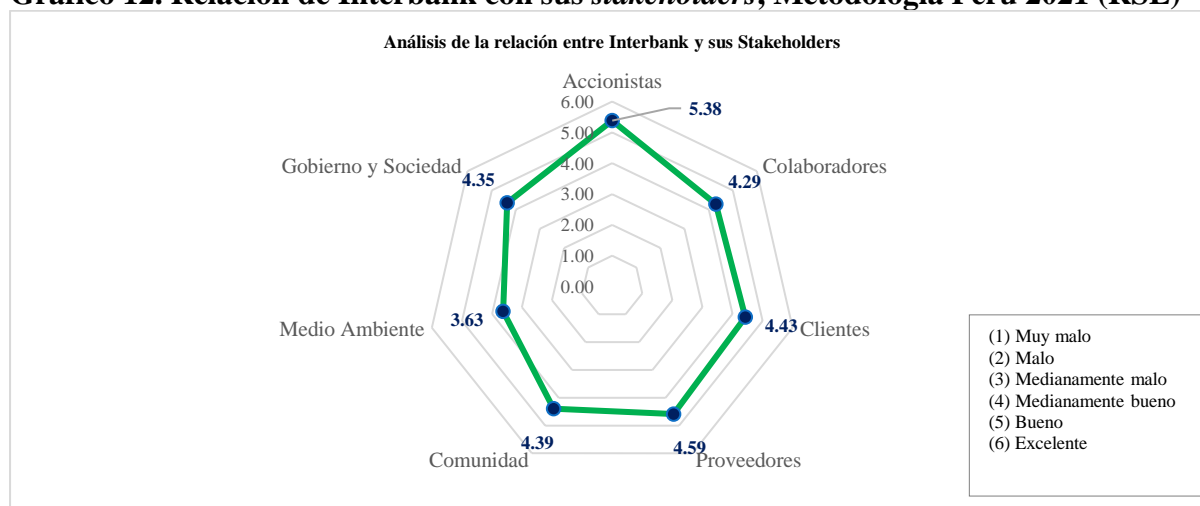
Interbank busca contribuir con el desarrollo del país: alinea sus actividades de impacto social con 5 de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS): igualdad de género, energías renovables, crecimiento económico, consumo responsable y alianzas estratégicas (Interbank, 2020). El banco ha identificado 21 *stakeholders* y definido 6 temas materiales prioritarios alineados con *Global Reporting Initiative* (GRI). La priorización de estos temas se detalla en el anexo 14.

En 2020, Interbank priorizó acciones contra el COVID-19, apoyó a la educación y a la Policía Nacional. En 2019, participó en 10 proyectos alineados con su estrategia, colaborando con Innova School, IPAE, UPT y ejecutando 6 programas de voluntariado corporativo con Graceland - Aldeas Infantiles, Fundación Perú Champs, ASBANC, MINEDU, MININTER, Policía Nacional del Perú, entre otros. Ese año, promovió 4 iniciativas educativas, 3 ambientales, 1 cultural, 1 de infraestructura y otra de seguridad, involucrando activamente a sus colaboradores. (Interbank, 2020). En el anexo 15 se encuentra el detalle de estas iniciativas sociales.

Se analizó Interbank mediante la metodología Perú 2021, la cual cuenta con indicadores de medición alineados a los estándares internacionales del GRI y los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) (Perú 2021, 2021). La relación de Interbank con sus *stakeholders* se califica

en un rango que va desde medianamente bueno a excelente, destacándose la relación con los accionistas como la mejor evaluada, mientras que la relación con el medio ambiente requiere mayor atención, según el análisis detallado en el anexo 16, que presenta puntajes derivados de datos públicos. A continuación, un gráfico resumen.

**Gráfico 12. Relación de Interbank con sus stakeholders, Metodología Perú 2021 (RSE)**



Fuente: Elaboración propia sobre la base de la metodología Empresa Socialmente Responsable (Perú 2021, 2021).

## 10. Enfoque estratégico

### 10.1 Cadena de valor

Para la determinación de las actividades generadoras de valor se consideró el modelo inicial de Michael Porter (Kotler y Keller, 2006). Interbank impulsa su generación de valor mediante la gestión integral del capital humano, innovación tecnológica y enfoque en la calidad de servicio, elementos clave para mantener su posición competitiva. En el anexo 17, se detallan las actividades primarias y de soporte que se interrelacionan en el marco de los ejes estratégicos del banco; asimismo, en el anexo 18 se encuentra el análisis de recursos y capacidades, que complementa al esquema anterior (Vega, 2008).

Haciendo uso de la herramienta VRIO, se define lo siguiente.

- **Valioso:** Interbank destaca por su enfoque en prácticas de desarrollo humano y un innovador modelo de atención a clientes a través de sus diversos canales.
- **Raro:** Interbank se caracteriza por su ecosistema digital, que ha posicionado la marca.
- **Difícil de imitar:** Interbank galardonado como “Banco del año del Perú”, ha recibido los “Premios Effie” por su innovación y enfoque en las personas, guiándose por la visión de “Ser el mejor banco a partir de las mejores personas”.

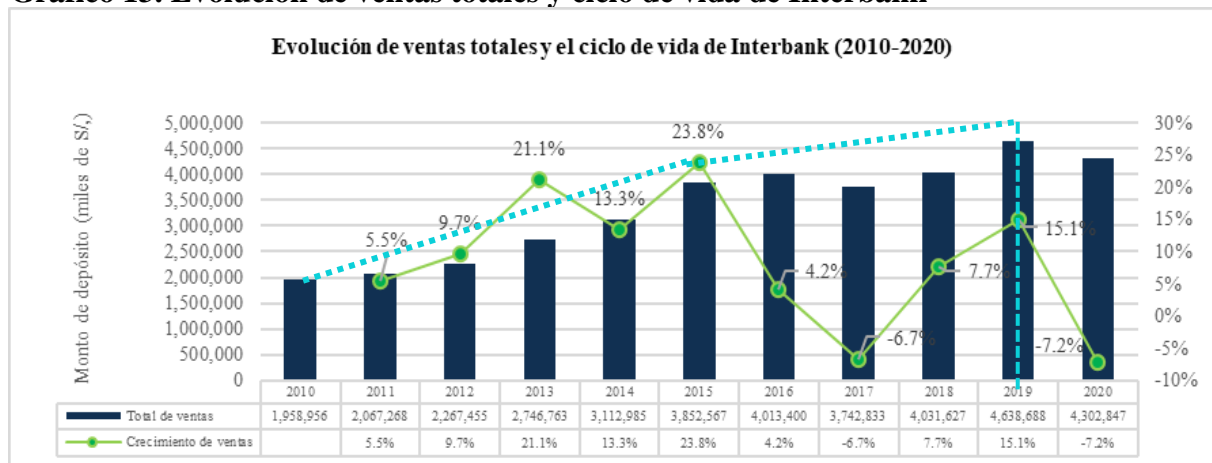
- **Inmersos en la organización de la empresa:** Interbank tiene una larga trayectoria en la banca comercial, además de ser parte de Intercorp Financial Service Inc, que es parte del Grupo Intercorp que, tiene una amplia trayectoria en el mercado.

En conclusión, la gestión de actividades, recursos y capacidades, en el marco de los ejes estratégicos de Interbank, que son la innovación y calidad, permiten al banco generar valor.

### 10.2 Ciclo de vida de la empresa

El ciclo de vida de una compañía tiene impacto en su dinámica competitiva (Dorsey et al., 2015). La posición actual de Interbank se evalúa mediante el análisis de las ventas de los últimos 9 años, excluyendo el 2020 por los impactos temporales del COVID-19. El gráfico de tendencia revela que la empresa se encuentra en una fase de madurez.

**Gráfico 13. Evolución de ventas totales y ciclo de vida de Interbank**



Fuente: (Información Estadística de Banca Múltiple - SBS, 2021) - Elaboración propia

El gráfico revela un crecimiento bajo en la última década, donde los créditos directos constituyen más del 80% de los ingresos financieros. Al analizar las tasas de crecimiento por tipo de crédito, se concluye que, salvo los otorgados a clientes corporativos, hipotecarios para vivienda y consumo no revolvente, el resto indica una empresa en etapa de madurez. En el anexo 19 muestra gráficos detallados del ciclo de vida por segmento.

### 10.3 Modelo de negocio

*The Business Model Canvas* es un método de análisis del modelo de negocio enfocado en la generación de valor, se basa en nueve módulos agrupados en las características de la organización (socios estratégicos, actividades y recursos clave), la oferta (propuesta de valor), los clientes (relación, canales de distribución, segmento de mercado) y las finanzas (estructura de costos y fuentes de ingresos). La propuesta de valor se basa en la percepción de beneficio para el cliente, distinto a lo ofrecido por la competencia (Osterwalder y Pigneur, 2010).

La propuesta de valor de Interbank consiste en un triángulo de valor que incluye la transformación digital, los clientes y el capital humano (Hurtado de Mendoza, 2018). Estos tres pilares han permitido al banco obtener reconocimientos como “Premio Empresa Más Admirada (EMA) 2020” por su enfoque en la innovación (PWC, 2020), el segundo lugar en el *ranking* Great Place To Work (GPTW) Perú 2020 en la categoría de grandes empresas por sus programas “5x4 para sacarnos #20enHomeOffice” y “destinos solidarios” (GPW, 2020).

Interbank fue nombrado “Banco del Año 2020 en Perú” por la revista Latin Finance debido a su rápida respuesta ante la crisis del COVID-19 mediante canales digitales. Esto permitió que el 74% de sus clientes accediera a servicios como la “alcancía virtual”, la apertura de cuentas 100% digitales para pequeños empresarios, la distribución de bonos estatales a más de 100 000 peruanos no bancarizados a través de la “billetera digital Tuki”, y la facilitación de pagos para el 31% de los deudores durante la pandemia (Interbank, 2020). En el anexo 20, se muestra la aplicación de la herramienta *The Business Model Canvas* a Interbank.

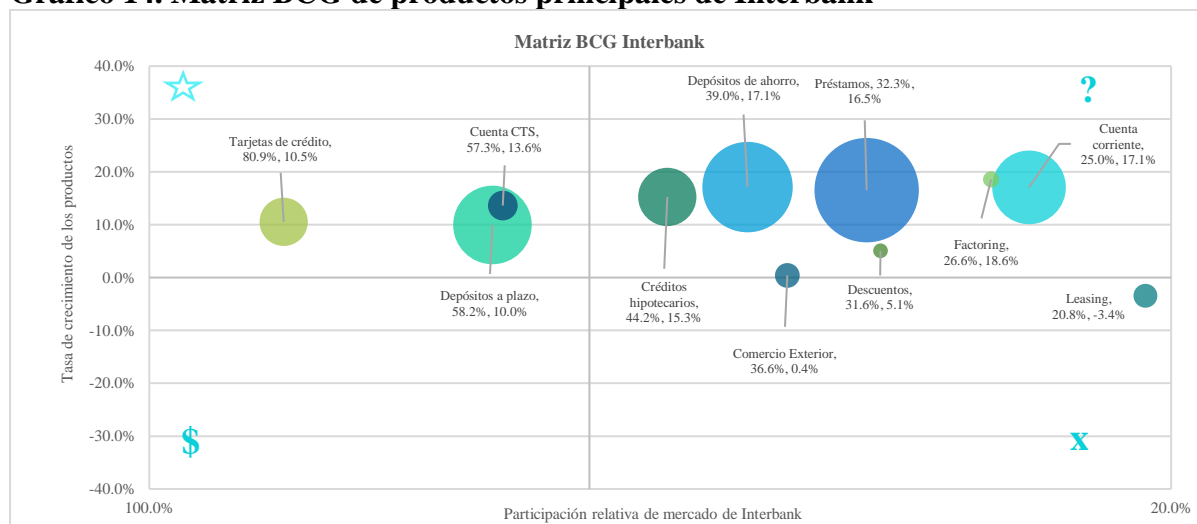
#### **10.4 Posición competitiva**

Growth Share Matrix o matriz Boston Consulting Group (BCG) es una herramienta de diagnóstico que evalúa la posición competitiva de una cartera de productos según la participación y su crecimiento de mercado. Facilita la toma de decisiones de inversión al analizar la demanda potencial, el entorno competitivo y el retorno de las unidades de negocio en un portafolio. (Reeves et al., 2014).

Se aplicó la herramienta a Interbank mediante la composición de los cuadrantes de la matriz, evaluando la participación de mercado de sus principales productos en comparación con el Banco de Crédito del Perú. Se determinó la cuota de mercado relativa de Interbank y se estimó la tasa de crecimiento anual promedio (CAGR) de ventas en la última década. También se evaluó la participación de las ventas de cada producto en el total del sistema.

En el anexo 21, se presenta la matriz BCG de Interbank. Se observa que más del 60% de sus productos se clasifican como “interrogante (?)”, requiriendo mayor inversión que el retorno generado. El 18% se cataloga como “estrella (\*)”, con retorno, pero no siempre con su propio capital; mientras que otro 18% son “perro (x),” generando caja, pero sin retorno, ya que los ingresos deben reinvertirse. No se identificaron productos como “vaca (\$),” que generan altos flujos de caja con una tasa de retorno que supera el crecimiento. La estrategia recomendada en este caso implica trasladar productos de “interrogante” a “estrella” y, en conjunto, al cuadrante “vaca,” además de eliminar productos clasificados como “perro” (Henderson, 1968).

**Gráfico 14. Matriz BCG de productos principales de Interbank**



Fuente: Elaboración propia sobre la base de metodología de Bruce Henderson (1968), la información disponible en (Información Estadística de Banca Múltiple - SBS, 2021) y (Ernst & Young, 2020).

### 10.5 Posición estratégica

La Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (Matriz PYEA) es una herramienta para definir estrategias a partir de la cuantificación de la posición interna y externa en un eje cartesiano. La posición interna mide la fortaleza financiera e impacto de la ventaja competitiva, a partir del ROE, ROA, ratio de endeudamiento, *marketshare*, entre otros. La posición externa analiza la fuerza industrial y estabilidad ambiental, desde las ventas, utilidades, nuevos competidores, inflación y devaluación (Rowe et al., 1982).

Tras analizar los últimos 5 años de desempeño del banco e industria, se observa que Interbank adopta una estrategia defensiva de naturaleza conservadora. Su enfoque se centra en la minimización de debilidades y la prevención de amenazas, mediante la implementación de una diversificación concéntrica que incluye la penetración y desarrollo de nuevos mercados y productos (David, 2007).

En el anexo 22, se muestra la aplicación de la metodología de la matriz PYEA a Interbank.



## CAPÍTULO II. ANÁLISIS DEL ENTORNO

### 1. Evolución y perspectivas de la economía internacional

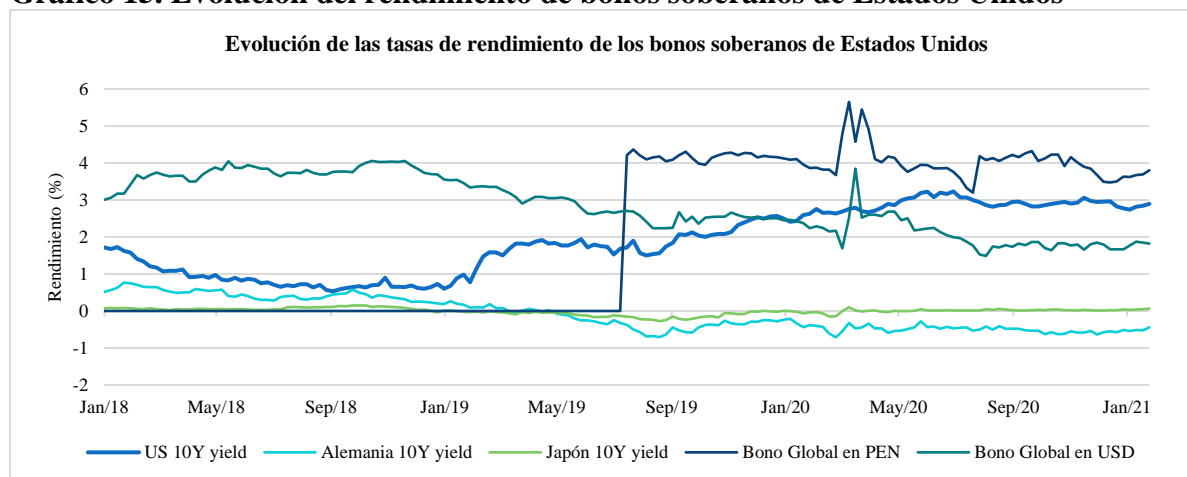
Hasta diciembre de 2020, la economía mundial muestra una recuperación más lenta de lo anticipado, aún por debajo de los niveles de actividad de 2019. Esta tendencia se vincula con los recortes de tasas de interés globales y los paquetes de estímulo económico, notables en Estados Unidos (18% del PBI), Japón (57% del PBI), Alemania (8% del PBI), Reino Unido (14% del PBI) y Canadá (20% del PBI). (Stirling, 2020).

En varios países, los esfuerzos de recuperación económica han elevado la deuda pública a niveles históricos. En Estados Unidos, se anticipó que la presidencia de Joe Biden revierta medidas comerciales de Donald Trump, con lo cual se impulsaría la economía global y la de los principales socios comerciales de Norteamérica. A pesar de las expectativas optimistas sobre el inicio de las vacunaciones a finales de 2020, el retorno rápido a la normalidad en la actividad económica perdió impulso (Stirling, 2020).

En enero de 2021, el precio del cobre fue de aproximadamente USD 3.65 por libra, experimentando una tendencia ascendente desde marzo de 2020, impulsado por la demanda industrial en China y la disminución de inventarios en la Bolsa de Metales de Londres. El precio del zinc alcanzó los USD 1.23 por libra, también mostrando recuperación desde marzo de 2020, favoreciendo las exportaciones peruanas de minerales. En cuanto al oro, que influye en las exportaciones de Perú, en enero de 2021 descendió a alrededor de USD 1 856.60, siguiendo un patrón lateral desde julio de 2020, atribuido al fortalecimiento del dólar y la disminución de la aversión al riesgo tras la resolución política en Estados Unidos. A nivel global, el índice del dólar continuó su tendencia a la baja debido a las expectativas de mayores estímulos fiscales de la administración Biden (BCRP, 2021).

El rendimiento de los bonos del Tesoro estadounidense experimentó fluctuaciones al inicio de la pandemia de COVID-19, pero recuperó su tendencia hacia fines de 2020. Se anticipó que esta tendencia se mantendrá en el periodo pospandémico.

**Gráfico 15. Evolución del rendimiento de bonos soberanos de Estados Unidos**



Fuente: (Investing.com, 2021) - Elaboración propia

## 2. La banca a nivel internacional

### 2.1 Contexto actual de la banca

En Norte América, los grandes bancos anticiparon una disminución del 55% en la provisión de crédito y una reducción de gastos para el año 2021. Desde 2020, el índice KBW Bank registró una caída del 21%, mientras que el S&P 500 experimentó un aumento del 10%. Además, el múltiplo *price-to-book* promedio del sector bancario en Canadá se ubicó en 1.4x, cerca del rango mínimo histórico (1.3x-2.1x). A pesar de esta situación, bancos canadienses como RBC, BMO y CIBC podrían concretar acuerdos en 2021, respaldados por la expectativa de que la vacunación estimulará la demanda de créditos. Los primeros datos indican una correlación directa entre la vacunación y la recuperación económica, impactando positivamente en el sector financiero. (Chan y Gulberg, 2021).

El Stoxx 600 Europe Banks Index experimentó volatilidad desde 2020 debido a fusiones, adquisiciones, cambios en la dirección y reestructuración en bancos clave como Commerzbank. La tercera ola de COVID-19 también influyó, resultando en una caída del 40% en DJ Stoxx Banks (SX7P). No obstante, se anticipa una recuperación para 2022, con un aumento del 40% en los precios bancarios. En el cuarto trimestre de 2021, el múltiplo P/E promedio fue de aproximadamente 13.7x, acompañado por un incremento del 15% en el EPS del sector. Las entidades líderes en esta mejora fueron SocGen, UniCredit y Deutsche. Además, se proyecta una valoración al rendimiento de capital tangible/costo de capital (COE) equivalente a un múltiplo *price-to-book* del 8.8% para el sector en 2021. (Tyce, 2021).

En Europa central y oriental, nueve de los principales bancos experimentaron incrementos significativos en sus ganancias, alcanzando hasta un 13% de mejora, atribuible en gran medida

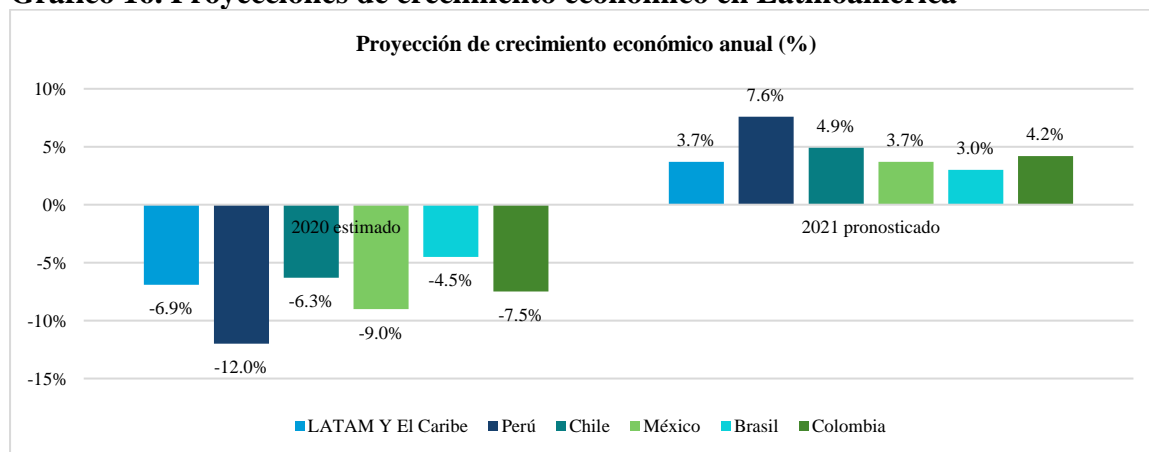
al impacto positivo de la campaña de vacunación. En contraste, las entidades financieras rusas se vieron afectadas por tasas históricamente bajas, mientras que el sistema financiero turco enfrentó desafíos derivados de un entorno político desfavorable, lo cual complicaría su proceso de recuperación (Noetzel, 2021).

En Asia Pacífico, las acciones de los principales bancos, especialmente en Tailandia e Indonesia, tuvieron un aumento desde octubre de 2020, con perspectivas favorables a 2021. A septiembre de 2020, los bancos indios y coreanos aumentaron sus ganancias en promedio 26%, mientras que los bancos australianos y del sudeste asiático alcanzaron un retorno cercano al 20%. China continuó abordando el déficit de capital en su sistema bancario y se proyecta a mantener la emisión de créditos a microempresas (Chan y Gera, 2021).

En diciembre de 2020, los ingresos bancarios en el Golfo y África disminuyeron debido a la reducción de tasas de interés, la presión competitiva y la escasa colocación de créditos, especialmente en los Emiratos Árabes Unidos y Sudáfrica. La persistente baja en los precios del petróleo, un tercio por debajo de los niveles de 2019, también afectó. No obstante, se destaca un escenario propicio para la recuperación de ganancias y la mejora en la gestión de incobrables debido el avance de la vacunación (Richards y Christou, 2021).

En América Latina, la mayoría de los bancos contaba con provisiones, sin embargo se estimaba una recuperación más rápida para las entidades financieras en Perú y Chile, en comparación con sus homólogos regionales, debido a estímulos gubernamentales que superaron el 5% de sus PBI. Estos países exhibían los márgenes de interés neto más altos y han mantenido niveles de colocación de préstamos robustos, a diferencia de México, Brasil y Colombia, donde se anticipa una recuperación económica más lenta (R. Dean, 2021).

**Gráfico 16. Proyecciones de crecimiento económico en Latinoamérica**



Fuente: (The World Bank, 2021) - Elaboración propia

En el anexo 23, se muestran las tendencias de índices bursátiles representativos.

## **2.2 Perspectivas de la banca**

En mercados emergentes, los bancos enfrentan desafíos clave: mantener clientes en un entorno con nuevos participantes, atraer y retener talento. La industria prioriza la innovación y nuevos productos. Debe enfocarse en fortalecer relaciones con clientes mediante mejoras en el servicio, adaptándose a cambios regulatorios. Los objetivos principales incluyen modelos de negocio centrados en el consumidor, optimización de la distribución, simplificación operativa, digitalización y gestión mejorada de riesgos regulatorios y de capital (PWC, 2020).

Se prevé un impacto significativo en el sector debido al aumento regulatorio para controlar los sistemas financieros. Los objetivos clave abarcan la lucha contra el lavado de activos, el respaldo a sectores desfavorecidos (deuda estudiantil, hipotecas, pequeños negocios) y la promoción de la inclusión financiera mediante educación y empoderamiento del cliente. Se espera que las empresas financieras actúen con responsabilidad social, protegiendo la privacidad y seguridad de los clientes con soluciones de ciberseguridad (PWC, 2020).

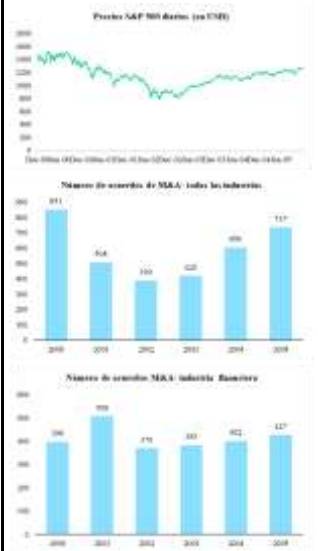


Se proyecta que las grandes instituciones financieras reduzcan su tamaño vendiendo activos y subsidiarias. La transformación demográfica estimulará la innovación en productos y servicios. Por ejemplo, bancos en China se enfocarán más en el ahorro e inversión, en detrimento del crédito y consumo, mientras que los bancos en Brasil, con una población joven, buscará aumentar el consumo a crédito (PWC, 2020).

El comportamiento del consumidor se verá fuertemente afectado por la tecnología, requiriendo simplificación de procesos, integración de canales y personalización. Las redes sociales, aunque facilitarán la conexión y la información, amplificarán el riesgo de reputación y afectarán las decisiones de compra. El aumento de mujeres como jefas de hogar, controlando el 65% del gasto discrecional, destaca la importancia de satisfacer sus necesidades para el éxito organizacional (PWC, 2020).

En la etapa posterior a la pandemia, se anticipa un patrón de recuperación similar a los periodos de la Burbuja Dotcom y la Crisis Subprime en el sector financiero. Aunque la recuperación será gradual en todos los sectores, se proyecta ser menos pronunciada en el ámbito financiero. La supervivencia y el éxito en el mercado bancario dependerán de la adaptación a cambios estructurales y la adopción de nuevas tendencias.

A continuación, se analizan las tendencias y repercusiones de las principales crisis de las últimas dos décadas.

### **Tabla 8. Crisis de la última década y sus efectos en el sector financiero**

	<i>Dot-com bubble (2000)</i>	<i>Financial crisis (2007)</i>	<b>COVID-19 (2019)</b>
Efectos en el mercado	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Sobrevaloración tecnológica por alta demanda y carencia de modelos de valorización sólidos.</li> <li>- Abundante <i>venture capital</i> en el sector de tecnología.</li> <li>- Inversión en acciones tecnológicas incentivada por expectativas optimistas de rendimiento.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Desequilibrios de flujos de capital globales.</li> <li>- Políticas monetarias demasiado laxas.</li> <li>- Supervisión y regulación inadecuadas de instituciones financieras</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Intervención del Estado para mantener niveles de liquidez en el sistema.</li> <li>- Incremento de niveles de pobreza.</li> <li>- Contracción del mercado por los altos niveles de mortalidad.</li> <li>- Cambios de preferencias en diversos sectores.</li> </ul>
Sectores más afectados	Tecnología y telecomunicaciones	Financiero, manufactura, construcción y <i>retail</i>	Financiero, comercio, turismo, inmobiliario, entretenimiento.
Reacción del mercado S&P 500 y volumen global de <i>Mergers and acquisitions</i> (M&A)			
Desempleo en Estados Unidos	6% en el 2003	9.3% en el 2009	Incremento 3.7% (2019) y 8.1% (2020)
Caída del PBI estadounidense	2.5% subida de 2000-Q3 a 2000-Q4	4.4% caída d 2008-Q4 a 2009-Q1	3.5% caída en el 2020
Recuperación M&A	4 años hasta un crecimiento del volumen de M&A	5 años hasta un crecimiento del volumen de M&A	Caída del 40.1% de operaciones al 2020
Cambios en el mercado	Mayor énfasis en rentabilidad	Regulación de instituciones financieras y niveles de apalancamiento	Enfoque en salud y digitalización

Fuente: (Bloomberg, 2021), (CFI, 2021), (Ouarda, Merrouche; Erlend, Nier, 2010), (ILO, 2010), (Yechezkel et al., 2021), (Weller et al., 2020), (CEPAL, 2020), (Jones et al., 2021) - Elaboración propia.

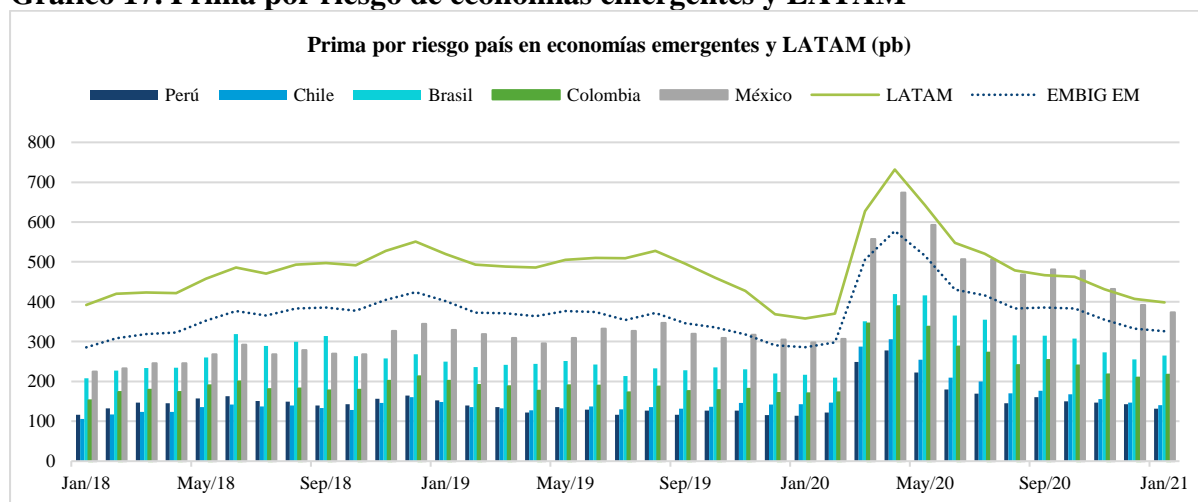
### 3. Evolución y perspectivas de la economía nacional

A diciembre 2020, el Producto Bruto Interno (PBI) creció 0.5%, luego de una caída anual de 11.1% respecto al 2019 (BCRP, 2021). Este indicador continúa con una tendencia de recuperación luego de su mayor caída en abril del 2020. Asimismo, la fuerza laboral cayó 5.3% y el empleo de la Población Económicamente Activa (PEA) ocupada cayó 13.1%. También se observa la contracción del indicador los trabajadores adecuadamente empleados (-31.1%), aumento de subempleados (+21.7%), y una caída trimestral del ingreso promedio (-11.7%) a nivel nacional (Banco Continental, 2021).

El tipo de cambio fue volátil con tendencia creciente (+/-1.5%); ante ello, el BCRP intervino

para atenuar las variaciones interdiarias, pero no defendió un nivel máximo, y la inflación no superó el 2.0%. Por otro lado, el riesgo país del Perú se encontró alrededor de 143 puntos básicos (pb), por debajo del riesgo LATAM (407pb) y EMBIG (332pb); sin embargo, el índice de confianza empresarial cayó (-48.8%) respecto al 2019 (BCRP, 2021).

**Gráfico 17. Prima por riesgo de economías emergentes y LATAM**



Fuente: (BCRP, 2021) - Elaboración propia

Los sectores de construcción (+23.1%), manufactura de recursos primarios (+40.4%) y pesca (108.5%) lideraron la recuperación económica tras una progresiva reapertura. En cuanto a la construcción, se debe principalmente a la continuación de proyectos privados y públicos. Mientras que el sector manufactura, se benefició por una mayor producción de harina de pescado y conservas. El sector agropecuario (-2.4%) fue afectado por la caída de producción de algunos alimentos y el sector minería e hidrocarburos (-3.7%), por una menor producción de oro, plata, cobre, molibdeno y petróleo. Los bienes de consumo continuaron su tendencia de recuperación, y el subsector financiero y de seguros (+22.4%) fue impulsado por un aumento en la colocación de créditos corporativos a los sectores de construcción, comercio y transporte (BCRP, 2021).

Para el periodo 2022-2024, se estima un crecimiento promedio de 4.5%, liderado por los sectores construcción (+6.4%), manufactura (+5.4%) y servicios (+4.5%) (MEF, 2020). Asimismo, se espera que el PBI crezca 10.1% y la inflación se mantenga por debajo de la meta 2.0% (+/-1) en el 2021, en respuesta a la recuperación de la demanda interna, la política monetaria expansiva, solidez de la deuda externa y control progresivo del COVID-19 (Hernandez, 2021). Las empresas ajustaron sus expectativas de crecimiento económico, manteniéndolas por encima del mínimo de marzo de 2020.

En general, existe un optimismo generalizado hacia una recuperación económica anual

progresiva en lugar de un crecimiento mensual acelerado (BCRP, 2021). En el anexo 25, se grafica la tendencia de los principales indicadores macroeconómicos.

#### **4. Marco regulatorio de la banca**

##### **4.1 Regulación internacional**

El Comité de Basilea, creado en 1974 por los Bancos Centrales de los Diez (Bélgica, Canadá, Francia, Alemania, Italia, Japón, Holanda, Suecia, Reino Unido, Estados Unidos, Luxemburgo y Suiza), busca mejorar el funcionamiento del mercado financiero internacional mediante la regulación, supervisión, gestión de crisis y mecanismos de prevención. Aunque no tiene poder legal ni vinculante al no ser una entidad reguladora supranacional, sus acuerdos representan estándares y mejores prácticas que cada nación puede implementar a través de normas propias. Este marco universal, denominado Principios Básicos, comprende 29 preceptos distribuidos en dos categorías, contribuyendo al fortalecimiento del sistema financiero global (BPI, 2012).

- **Potestades, atribuciones y funciones de los supervisores (Principios 1 al 13):** delimitar las atribuciones y objetivos de la autoridad supervisora para que esta opere con independencia, transparencia y presupuesto propio, del que rendirá cuentas (BPI, 2012).
- **Regulaciones y requisitos prudenciales para los bancos (Principios 14 al 29):** La entidad supervisora debe fomentar políticas de gobierno corporativo y gestión de riesgos, exigir cumplimiento de requisitos de capital proporcional a los riesgos asumidos por los bancos (con atención a concentración, país, mercado, tasa de interés, liquidez y operacional), y establecer controles, auditorías y procesos para garantizar la presentación adecuada y divulgación de información contable (BPI, 2012).

El Acuerdo de Basilea I de 1988, el primer marco global de adecuación de capital se diseñó para asegurar la solvencia del sistema financiero internacional al establecer el requisito de capital mínimo del 8% de los activos (BPI, 2012). En 2004, se instaura Basilea II para abordar limitaciones del acuerdo inicial, que no incluía riesgos operacionales ni de crédito. Este nuevo suscrito considera activos ponderados por riesgo e incentiva la asignación de calificaciones de riesgo para mitigar impactos en el mercado financiero (BPI, 2012). En el 2010, se da el acuerdo Basilea III, tras la crisis financiera del 2007, los pilares fueron la transparencia y prevención de riesgos, principalmente de mercado, operacional y liquidez. También buscó colchones de capital para posibles pérdidas durante las operaciones y momentos de crisis (BPI, 2012).

#### **Tabla 9. Evolución regulatoria de Basilea I a Basilea III**

	Basilea I	Basilea II	Basilea III
Inicio	1988	2004	2010
Objetivo	Fortalecer la supervisión bancaria global y promover la integración del sistema financiero internacional.	Considerar el riesgo para determinar el capital mínimo y desarrollo de sistemas de divulgación de perfiles de riesgo.	Mejora en la gestión de pérdidas del sistema financiero en respuesta a la crisis financiera de 2007.
Capital mínimo	8% (capital total / activos ponderados por riesgo).	8% ( <i>common equity</i> + otros instrumentos + r. mercado)	8% + (riesgo sistémico, anticíclico y conservación).
Contenido	Principios básicos para la supervisión bancaria: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Precondiciones para supervisión.</li> <li>- Otorgamiento de licencias y estructura.</li> <li>- Normativa y requerimientos prudenciales.</li> <li>- Métodos para la supervisión bancaria.</li> <li>- Requerimientos de información.</li> <li>- Poderes formales de los supervisores.</li> <li>- Banca transfronteriza.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Necesidad de capital mínimo considerando riesgos de mercado, crédito y operativos.</li> <li>- Requisito para entidades financieras: implementar procesos internos confiables para evaluar la adecuación del capital frente a los riesgos.</li> <li>- Obligación para las empresas de divulgar información que posibilite la evaluación de la exposición al riesgo y su respectiva gestión.</li> <li>- Modelos internos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Importancia de considerar la titulación de activos.</li> <li>- Implementación de medidas para fortalecer el sistema financiero en relación con el riesgo sistémico.</li> <li>- Mantener reservas superiores al requerimiento mínimo obligatorio.</li> <li>- Observada mejora en la presentación por parte de los bancos de todos los elementos de su base de capital y prácticas de remuneración.</li> <li>- Liquidez.</li> </ul>

Fuente: (Implementación del acuerdo de Basilea III en la regulación bancaria del Perú, 2018) – Elaboración Propia

## 4.2 Regulación local

El sistema financiero peruano se rige por la Ley General (Ley 26702), una norma preventiva que busca asegurar la solvencia y liquidez de las entidades financieras, promover una gestión prudente y la dispersión de riesgos, proteger a los depositantes para preservar la confianza en el sistema y prevenir crisis que impacten la estabilidad económica (SBS, 2018). En este marco, se incorporan resoluciones relevantes: SBS N°11365-2008: Evaluación y Clasificación del Deudor, SBS N°5780-2015: Vinculación y Grupo Económico, N°272-2017: Gobierno Corporativo y Gestión Integral de Riesgos, SBS N°2660-2015: Gestión de Riesgos de LA/FT, y SBS N°3274-2017: Gestión de Conducta de Mercado, entre otras.

### 4.2.1 Reguladores y supervisores

A continuación, se detallan las entidades reguladoras y supervisoras del sistema financiero.

**Tabla 10. Entidades reguladoras y supervisoras**

Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (SBS)	La SBS, como regulador, autoriza y supervisa entidades financieras que gestionan depósitos y créditos. Su función abarca el cumplimiento normativo, capacitación del personal y la imposición de límites de endeudamiento. Además, exige clasificaciones de riesgo de al menos dos agencias, incluyendo una evaluación interna, fundamentadas en diversos indicadores financieros.
Banco Central de Reserva del Perú (BCRP)	El BCRP, ente autónomo, preserva la estabilidad monetaria regulando la cantidad de dinero, administrando reservas internacionales y emitiendo la moneda oficial. Formula y aprueba la política monetaria y sus medidas, obligatorias para entidades financieras, personas naturales y jurídicas según corresponda.



Superintendencia del Mercado de Valores (SMV)	La SMV, adscrita al Ministerio de Economía y Finanzas, protege a inversionistas y garantiza la divulgación oportuna de información. Establece normas para regular el mercado de valores, productos y fondos colectivos, gozando de autonomía funcional, administrativa y presupuestaria.
Instituto Nacional de Defensa de la Competencia y Protección de la Propiedad Intelectual (INDECOPI)	INDECOPI, organismo autónomo del Ministerio de Producción, protege el mercado contra prácticas monopólicas, competencia desleal y asegura la calidad de productos y servicios. También supervisa el sistema financiero en el mercado peruano, imponiendo medidas correctivas y sanciones en caso de eventos perjudiciales para los clientes.
Unidad de inteligencia financiera (UIF)	Unidad especializada de la SBS creada con autonomía funcional y técnica, a partir de la Ley N° 29038. Esta es responsable de coadyuvar a las entidades financieras en mecanismos de detección de operaciones sospechosas de lavado de activos y/o financiamiento del terrorismo; así como de recibir, analizar, tratar, evaluar y transmitir información sobre estos casos.
Defensoría del cliente financiero (SCF)	La instancia privada aborda conflictos cliente-entidad financiera, enfocándose en resolver reclamos no solucionados internamente. Proporciona recomendaciones para mejorar la relación basadas en principios de buena fe, equidad y confianza mutua.
Fondo de Seguro de Depósitos (FSD)	FSD garantiza la protección de ahorristas en instituciones financieras supervisadas o intervenidas. Al 2020, la cobertura máxima fue de S/ 101 522, ajustada trimestralmente por inflación. Su estructura financiera incluye contribuciones del BCRP, empresas financieras, créditos del Tesoro Público, rendimientos de activos e ingresos por multas de SBS o BCRP.

Fuente: (SBS, 2010), (BCRP, 2010), (SMV, 2018), (INDECOPI, 1992), (DCF, 2021) (FSD, 2010) – Elaboración propia

#### 4.2.2 Productos y servicios en el sistema financiero

En virtud del Artículo N°221 de la Ley General, los bancos tienen la autorización para llevar a cabo 44 operaciones y servicios financieros, como recepción de fondos, concesión de créditos, operaciones de *factoring*, adquisición y venta de acciones (superior al 3% del patrimonio del receptor), emisión y colocación de bonos, transacciones con *commodities* y derivados financieros, inversiones, emisión de cheques, tarjetas de crédito, papeles comerciales, títulos valores y dinero electrónico, entre otros. Adicionalmente, las entidades bancarias pueden ofrecer productos o servicios adicionales, siempre que cumplan con los requisitos establecidos por la SBS y el BCRP mencionados en el artículo N°221. En tal caso, la SBS emite un pronunciamiento que autoriza o deniega la ampliación de los servicios financieros solicitados por la entidad bancaria. (SBS, 2018).

#### 4.2.3 Infraestructura financiera

##### A. Centrales de riesgo

La SBS registra riesgos financieros, crediticios y comerciales en la Central de Riesgos del Sistema. De acuerdo con la Resolución SBS N° 18400-2010, las empresas clasificadoras de riesgo emiten informes sobre la capacidad de las entidades financieras para gestionar riesgos, garantizando el cumplimiento de obligaciones. A marzo 2021, Interbank mantiene calificaciones crediticias destacadas: Apoyo & Asociados Internacionales (A), Class & Asociados S.A. (A+), y Moodys Local PE (A+). Las evaluaciones de Apoyo y Class se mantienen estables desde 2011, mientras que la de

Moodys mejoró en septiembre 2019, antes era (A). Las calificaciones indican que Interbank es una de las entidades bancarias más seguras del Perú (SBS, 2021).

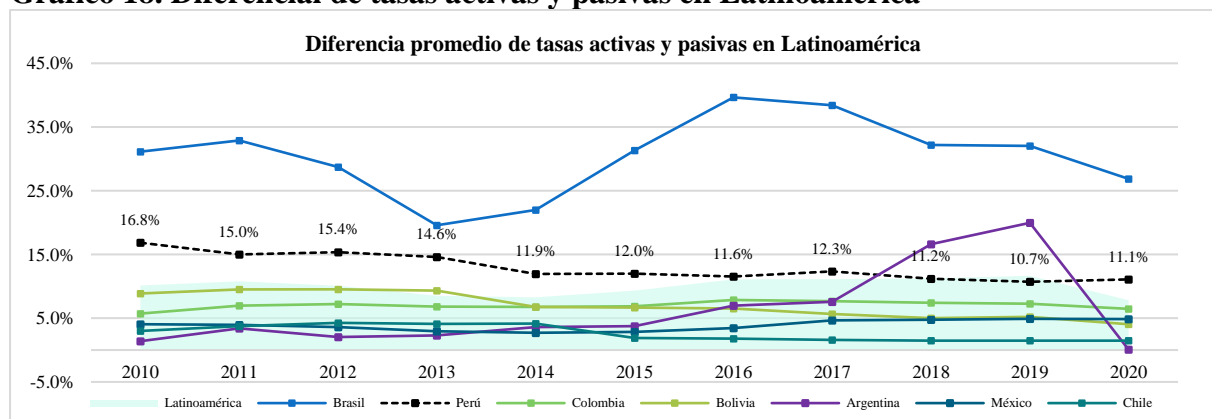
**B. Esquemas de resolución bancaria para entidades con inestabilidad financiera**

De acuerdo con el Artículo N°355 de la Ley General, las entidades financieras que presenten inestabilidad económica o administración financiera deficiente deben declarar los acuerdos de dividendos o cualquier otra aplicación de utilidades. En este marco, la SBS podría suspender dichos acuerdos, determinar un nivel de patrimonio real y requerir los ajustes que estime pertinentes. Así como solicitar a los accionistas aportes en efectivo para estabilizar la entidad. La SBS está facultada para prohibir cualquier operación que implique riesgos, como otorgar créditos sin garantía (SBS, 2018).

**4.2.4 Libre determinación del tipo de cambio y tasas de interés**

El tipo de cambio es flexible y se determina por la oferta y la demanda del mercado cambiario, por ello el BCRP no interviene en la fijación de un valor objetivo, aunque podría tranzar para minimizar la volatilidad de la divisa. De igual manera, de acuerdo con la Ley General, existe libertad para fijar tasas de interés, comisiones y gastos para operaciones y servicios (SBS, 2018). Sin embargo, el Congreso de la República aprobó recientemente la Ley N°31143 que modifica el artículo 52, con lo cual establece que el BCRP deberá fijar límites máximos de tasas de interés cada 6 meses para las operaciones de crédito del literal c) del inciso 3 del artículo 221 (El Peruano, 2021). Si bien esta medida va en contra de la autonomía del BCRP, desincentiva la colocación de créditos en el segmento de microfinanzas, que cuenta con más de 1.3 millones de clientes MYPE (créditos de S/ 5 000) e incentiva el mercado informal de créditos (Castillo, 2020), el sector financiero peruano es uno de los que mantiene mayor diferencial en tasas de interés a nivel de Latinoamérica.

**Gráfico 18. Diferencial de tasas activas y pasivas en Latinoamérica**



Fuente: (Fondo Monetario Internacional, 2021) – Elaboración propia

#### 4.2.5 Requerimientos patrimoniales y provisiones

Las empresas financieras deben cumplir con un nivel de capital social mínimo, el cual debe ser ajustado cada trimestre por la inflación del periodo anterior, y cualquier déficit deberá ser cubierto al trimestre siguiente, salvo prórroga autorizada por la SBS. Además, deberán tener una reserva legal no menor al 35% de su capital social, la cual se construye por no menos del 10% de las utilidades después de impuestos. Asimismo, estas deben cumplir con un encaje mínimo legal no mayor al 9% del total de obligaciones (BCRP, 2020). A continuación, el capital social mínimo actualizado al cierre del 2020.

**Tabla 11. Capital social mínimo de las empresas de operaciones múltiples**

Empresas del sistema financiero	Monto (S/.)
Empresas bancarias	27 894 934
Empresas financieras	14 027 894
Caja municipal de ahorro y crédito	14 027 894
caja municipal de crédito popular	7 481 543
entidad de desarrollo a la pequeña y microempresa - EDPYME	1 268 122
cooperativas de ahorro y crédito autorizadas a captar recursos del público	1 268 122
caja rural de ahorro y crédito	1 268 122

Fuente: (El Peruano, 2021)

Por otra parte, el artículo 199 de la Ley General establece que las empresas financieras deben anticipar eventos adversos a partir de su perfil de riesgo y mantener un patrimonio efectivo por encima del límite global (10%) (SBS, 2018), como se detalla a continuación.

**Tabla 12. Cambios y composición de tasas de requerimiento de patrimonio efectivo**

		Hasta		Desde
		Jul-09	Jul-10	Jul-11
<b>Requerimiento patrimonial</b> (% activos ponderados por riesgo totales)		<b>9.5%</b>	<b>9.8%</b>	<b>10.0%</b>
<b>Activos ponderados por riesgo total (sumar)</b>	Requerimiento de patrimonio efectivo por riesgo de mercado multiplicado por:	10.5	10.2	10.0
	Requerimiento de patrimonio efectivo por riesgo operacional multiplicado por:	10.5	10.2	10.0
	Activos y contingentes ponderados por riesgo de crédito.	Valor	Valor	Valor

Fuente: (SBS, 2018) - Elaboración propia

En el anexo 26, se muestra la tendencia de los requerimientos de patrimonio por tipo de riesgo y activos contingentes de Interbank en comparación al promedio de la industria.

#### 4.2.6 Programas de alivio financiero durante la pandemia

##### A. Reprogramaciones individuales

A fin de mantener la solvencia y liquidez del sistema financiero, y evitar el rompimiento de la cadena de pagos, la SBS emitió los Oficios Múltiples 2010-5345 y 11163-2020. A partir de ello, las entidades financieras modificaron los contratos de crédito a fin de que los deudores cumplan con pagos retrasados sin afectar su perfil crediticio. A mayo 2020,

se amplió el plazo máximo de pago a 12 meses para evitar que deudores paguen moras. A junio 2020, se reprogramaron las carteras de consumo (53%), hipotecario (43%) y créditos (33%), con lo cual se preservó la estabilidad económica en los meses siguientes. Esta medida funcionó en simultáneo con el programa Reactiva Perú y FAE-MYPE, que brindaron liquidez al sector empresarial (SBS, 2020).

#### B. Programa Reactiva

A fin de mitigar el riesgo de crédito, el gobierno creó este programa con garantía estatal de hasta 8.4% del PBI, S/ 60 000 millones, de los cuales S/ 30 000 millones corresponden a Reactiva Perú I y la diferencia, a Reactiva Perú II. La garantía del Gobierno se dio en el marco de 80% y 98% del monto de crédito. Para ello, los intermediarios financieros otorgaron a las empresas la liquidez necesaria para cubrir su capital de trabajo y puedan seguir operando hasta que la economía se recupere (Montoro, 2020).

Para asegurar la liquidez, el BCRP facilitó fondeo a largo plazo a bancos con interés de 0.5% mediante subasta, ganaron las entidades que ofrecieron menores tasas a sus clientes. A junio 2020, el BCRP adjudicó S/ 30 000 millones que permitió financiar créditos por más de S/ 34 000 millones, considerando el monto de crédito no garantizado. Dicho mes, se inició la adjudicación del segundo tramo de S/ 30 000 millones (Montoro, 2020).

Reactiva Perú permitió la colocación de créditos por un monto máximo de S/ 10 millones con plazos de hasta 36 meses y periodo de gracia de 12 meses (sin principal ni interés). El 96% de las empresas beneficiarias fueron PYME, pues recibieron 39% del crédito total otorgado en el sistema financiero. En su segunda etapa, se realizaron cambios en las condiciones del programa y se beneficiaron a empresas más pequeñas (Montoro, 2020).

#### C. Cambios regulatorios temporales

El Congreso de la Republica viene proponiendo cambios regulatorios como el congelamiento de las deudas del sistema financiero (Ley N°31050), retiro de hasta 4 UIT de los fondos de AFP (Ley N° 31192), cobro de CTS (Ley N° 31171), entre otros, desde el inicio de la pandemia.

El congelamiento de deudas afectará al sistema financiero a nivel de liquidez. Asimismo, la rigidez de determinar un periodo de gracia de 3 meses y que el saldo de la deuda se refinance de 5 años a más, podría perjudicar al deudor si este plazo no es el más adecuado para su necesidad, pues con las medidas previas, deudores reprogramaron

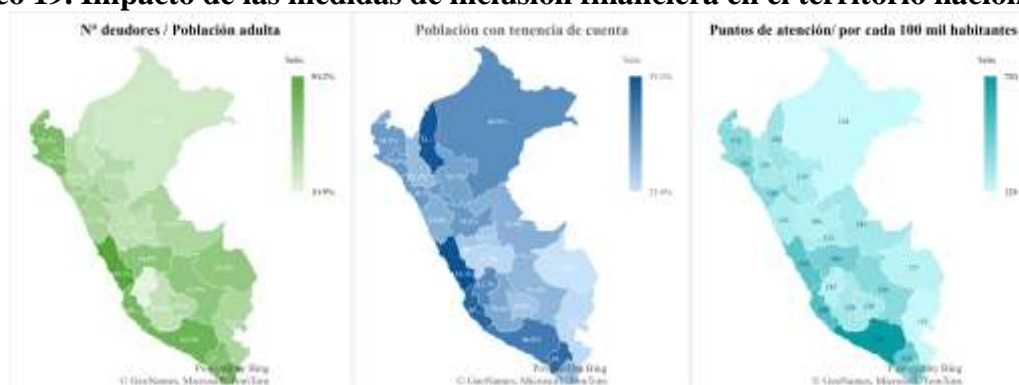
para el muy corto plazo, pero muchos otros se han acogido a plazos de 80 meses con periodos de gracia de 6 meses. Además, la efectividad y relevancia de las centrales de riesgo se vería mermada ante la posibilidad de no reportar, esto afectaría a las provisiones (SBS, 2021).

Por otro lado, si bien las medidas de retiro de efectivo por AFP y CTS pueden dinamizar la economía con consumo a corto plazo, esto también afecta la liquidez del sistema financiero, inversiones y reservas a largo plazo. En el anexo 27, se muestra los principales planes de alivio financiero por pandemia en Perú y países representativos.

## 5. Inclusión financiera

Se define como el acceso y uso de los servicios financieros por parte de todos los segmentos de la población (SBS, 2020). Esta ha sido reconocida como un facilitador de 7 de los 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible, ya que contribuye con el crecimiento económico (Banco Mundial, 2018). Por ello, la Estrategia Nacional de Inclusión Financiera (ENIF), es considerada como un instrumento de política de Estado en el Perú. Para el 2021, ENIF tiene como objetivo ampliar la cobertura física y mayor uso de medios de pago digitales, en un ecosistema financiero confiable y seguro para la población en general (CMIF, 2015). Existe una correlación directa positiva entre la riqueza y el uso de los sistemas financieros, por ello existe concentración de deudores adultos con cuentas bancarias en Lima y Arequipa. Así mismo, la proximidad a los canales de atención favorece la apertura de cuentas y la lejanía, incita a créditos informales, como sucede en Loreto y Puno. Además, la educación financiera, facilidad y rapidez mejora la preferencia en bancos (Wong, 2018).

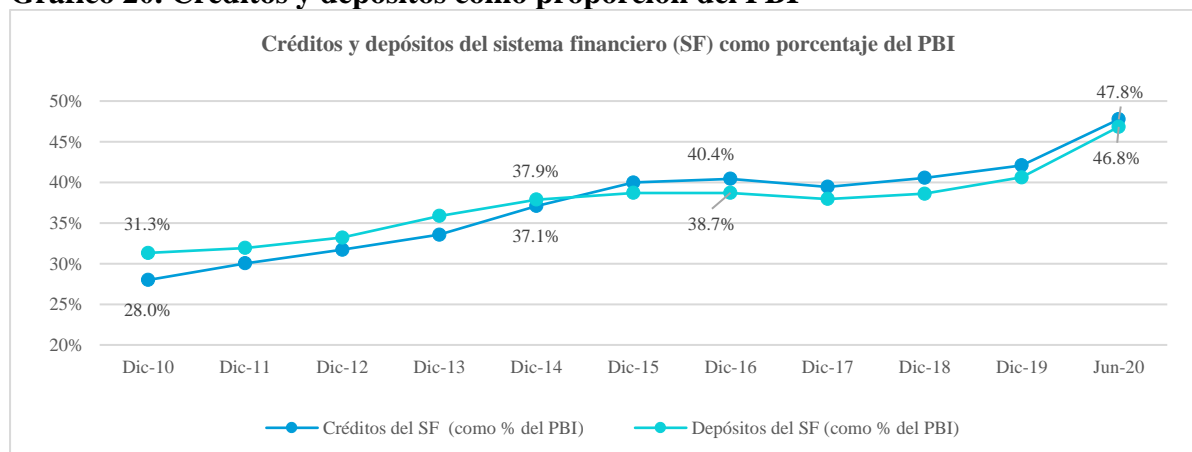
**Gráfico 19. Impacto de las medidas de inclusión financiera en el territorio nacional**



Fuente: (SBS, 2020). - Elaboración propia

En la última década, se ha mejorado el acceso e infraestructura, en especial a nivel de cajeros corresponsales (+29.6%) y canales de atención por cada 1 000 km<sup>2</sup> (+27.5%). Pese a ello y al crecimiento de los créditos y depósitos (como % del PBI), la IF es aún baja.

## Gráfico 20. Créditos y depósitos como proporción del PBI



Fuente: (SBS-Inclusión financiera, 2020) – Elaboración propia

Debido a la pandemia, el gobierno creó una plataforma informativa sobre la entrega de bonos y el Banco de la Nación, desarrolló medios de pagos digitales; sin embargo, la adopción de estas facilidades fue baja en la población debido a la brecha digital. La baja inclusión financiera ocasionó que las entregas de bonos sean un foco de contagio (Díaz, 2020). En el anexo 28, se muestran los indicadores de inclusión financiera en la última década.

## 6. Innovación financiera

La transformación digital en el sector financiero peruano se ha enfocado en el desarrollo de productos, servicios y mejora de procesos, por lo que las entidades bancarias han incorporado nuevos indicadores de gestión a su planificación. Por otro lado, el desarrollo de *software* y comercio electrónico ha registrado un crecimiento constante, lo que ha favorecido la creación de Fintech, empresas de tecnología que ofrecen servicios financieros, las que se han enfocado en nichos desatendidos por la banca tradicional, debido a su flexibilidad y adaptabilidad para atender a diferentes mercados (Díaz, 2020).

Es así como las Fintech han incursionado en *currencias*, *crowdfunding*, *lending*, *payments*, entre otros; mientras que los bancos han desarrollado canales (banca móvil y plataformas de pagos) para el uso de dinero electrónico, también han creado laboratorios de innovación, mediante los cuales interactúan con Fintech, ya sea a través de tercerización de servicios, alianzas o inversiones (Cuya, 2020). A esto se suma que el gobierno muestra apertura a la investigación y consolidación de este tipo de negocios, por ello el Ministerio de la Producción ofrece un capital semilla no reembolsable de USD 100 millones para *startups* (PRODUCE, 2020); sin embargo, aún no existe un marco regulatorio sólido que avale todas sus operaciones (Silva, 2016). En el anexo 28, se muestra el mapa de Fintech en el Perú.

En pandemia, las herramientas financieras digitales han contribuido con evitar contacto físico y aglomeraciones. A junio de 2020, las transacciones por banca virtual sumaron S/ 52 millones y el número de cuentas electrónicas aumentó a 1.3 millones (SBS, 2020). En este sentido, el contexto ofrece una oportunidad para impulsar los servicios financieros digitales, siempre que se cuente con alternativas para reducir la brecha digital, pues 69% de la población no bancarizada tiene acceso a un teléfono móvil pero una gran parte de este grupo no sabe cómo usar billeteras electrónicas, con lo cual se pierde la oportunidad de incorporar al 50% de la población al entorno financiero formal (Cuya, 2020).

## 7. Análisis del entorno externo

El análisis del entorno externo se realiza a partir del modelo PESTEL (político, económico, social, tecnológico, ecológico y legal). Este método es útil para evaluar las tendencias del macroentorno y su efecto en la empresa (SHTAL et al., 2018). En el anexo 30, se muestra el análisis de variables del entorno externo y su efecto en Interbank y *stakeholders*.

Del análisis, se resalta los efectos de la crisis sanitaria a nivel mundial, así como sus efectos en la actualidad y en los próximos años. A esto se suma, la crisis política peruana como resultado de la corrupción y la incertidumbre de las elecciones presidenciales, el déficit fiscal y los intentos de reactivación económica por parte del Estado. También se hace notoria la debilidad institucional para atender los problemas sociales y la importancia del uso de la tecnología para cerrar brechas de educación e inclusión financiera. A continuación, se muestra el impacto y probabilidad de las variables, así como la clasificación de oportunidades y amenazas para Interbank. De aquí se concluye que existen más amenazas que oportunidades para el banco a nivel del macroentorno.

**Tabla 13. Análisis PESTEL**

Entorno	Variable	Impacto en Interbank		Probabilidad de ocurrencia	Efecto en Interbank	
		Positivo	Negativo		Oportunidad	Amenaza
<b>Político</b>	Intervencionismo del Estado		x	Media		x
	Elecciones presidenciales		x	Alta		x
	Inestabilidad política		x	Alta		x
	Corrupción en el Estado		x	Alta		x
	Emergencia sanitaria		x	Alta		x
<b>Económico</b>	Plan Reactiva Perú	x		Alta	x	
	Mercado financiero		x	Media		x
	Confianza empresarial		x	Alta		x
	Reactivación económica	x		Media	x	
	Proyecciones macroeconómicas		x	Media		x

	Inflación		x	Media		x
	Déficit fiscal		x	Alta		x
	Tasas de interés de mercado		x	Media		x
	Tipo de cambio		x	Alta		x
	Desempleo		x	Media		x
<b>Social</b>	Exclusión financiera		x	Alta		x
	Educación financiera		x	Media	x	
	Huelgas y protestas		x	Media		x
	Cambio de gustos y preferencias	x		Alta	x	
	Efecto post pandemia		x	Alta	x	
<b>Tecnológico</b>	Digitalización de la banca	x		Alta	x	
	Criptomonedas	x		Media	x	
	Ciberseguridad	x		Alta	x	
<b>Ecológico</b>	Cuidado ambiental			Media	x	
<b>Legal</b>	Topes a las tasas de interés		x	Alta		x
	Transformación digital	x		Alta	x	
<b>Total</b>		7	18		10	16

Fuente: Elaboración propia sobre la base del modelo adaptado de PESTEL, propuesto por Golovko and Sagovaya (SHTAL et al., 2018) y la información disponible del entorno.

## 8. Análisis de la industria

Las fuerzas competitivas de la industria bancaria que definen las oportunidades y amenazas que afectan a Interbank, se analizan bajo el modelo propuesto por Michael E. Porter - *The Five Competitive Forces That Shape Strategy* (Porter, 1979) y las tres nuevas fuerzas que incluyen a la digitalización, globalización y desregulación, con las cuales se conforma el Modelo de Porter Ampliado (Downes y Mui, 1999). Se aplica la metodología que define el perfil de la industria para nuevos participantes con el análisis del nivel de atractivo de ocho categorías que cubren la visión global del sector según el Modelo de Porter Ampliado (Hax y Majluf, 2004). En el anexo 31 se muestra el detalle del análisis, del cual se obtuvo los siguientes resultados.

**Tabla 14. Análisis de la actividad global de la industria bancaria**

Categoría	Puntaje*	Perfil atractivo	Factores de las Fuerzas de Porter	Fuerza competitiva	Grupo de interés	Poder de negociación Interbank	Efecto en Interbank
Barreras de entrada	3.1	Neutral	Amenaza de nuevos participantes	Intermedia	Potenciales competidores	Medio	-
Barreras de salida	1.3	Muy poco atractivo	Amenaza de nuevos participantes	Fuerte	Potenciales competidores	Bajo	Amenaza
Rivalidad entre competidores	3.1	Neutral	Intensidad de la rivalidad entre competidores	Intermedia	Competidores actuales	Medio	-



Poder de negociación de los clientes	3.8	Atractivo	Poder de negociación de clientes	Débil	Clientes	Alto	Oportunidad
Poder de negociación de los proveedores	2.4	Poco atractivo	Poder de negociación de proveedores	Fuerte	Proveedores	Bajo	Amenaza
Disponibilidad sustitutos	1.5	Poco atractivo	Amenaza de sustitutos	Fuerte	Sustitutos	Bajo	Amenaza
Amenaza de compañías de nuevo ingreso	3.2	Neutral	Amenaza de nuevos participantes	Intermedia	Potenciales competidores	Medio	-
Acciones gubernamentales	2.3	Poco atractivo	Poder de gobierno y reguladores	Fuerte	Gobierno y Reguladores	Bajo	Amenaza

\*Puntaje: Muy atractivo (5), Atractivo (4), Neutral (3), Poco atractivo (2), Muy poco atractivo (1).

Fuente: Elaboración propia sobre la base de metodología de Hax y Majluf (2004), Porter (2005) y Hill y Jones (2005).

A partir del análisis cualitativo y cuantitativo de las categorías, se concluye que la industria bancaria peruana es poco atractiva-neutral para nuevos participantes, debido a la alta regulación, concentración de mercado, especialización, experiencia en el sector, baja bancarización y largo tiempo para generar confianza frente a *stakeholders*, así como para tener depósitos y colocaciones que permita la recuperación de la inversión inicial.

Por otro lado, se observa que los actores tienen una fuerza competitiva medio-fuerte; por tanto, Interbank un poder de negociación medio-bajo. Esto, debido a que los proveedores suministran servicios claves a nivel de seguridad de información y canales de atención sin los cuales Interbank no podría operar. Además, las Fintech que conforman el grupo de los nuevos participantes o sustitutos, están cubriendo necesidades de clientes actuales y potenciales del banco con servicios ágiles. Considerando que mientras más fuerte sea un factor de las Fuerzas de Porter, más limitada será la capacidad de Interbank para obtener ganancias; es así como se derivan tres potenciales amenazas relacionadas con potenciales competidores, proveedores y sustitutos; así como una potencial oportunidad vinculada con clientes de segmentos que aún no han sido cubiertos por el sistema (inclusión financiera).

## 9. Análisis del entorno competitivo

El Sistema Financiero está conformado por empresas de operaciones múltiples y banca estatal. Las de operaciones múltiples se clasifican en banca múltiple, empresas financieras, cajas municipales, cajas rurales y EDPYME. En la banca estatal, se encuentran el Banco de la Nación y el Banco Agrario (Agrobanco) (SBS, 2020). A diciembre 2020, el Sistema Financiero estuvo conformado por 56 empresas, 16 de banca múltiple, cuyos activos fueron equivalentes a S/ 515 000 millones (84.6% del total del Sistema Financiero), las que acumularon la mayor cantidad de créditos (86.8%) y depósitos (82.7%) del total del sistema, a pesar de que solo

atienden al 44.4% del mercado. En este grupo, Interbank ocupa el cuarto lugar con un *marketshare* de 12.8% en créditos y 13.3% en depósitos (SBS, 2021). En el anexo 31, se encuentra la matriz Abell aplicado a Interbank.

**Tabla 15. Empresas de operaciones múltiples en el sector bancario**

Segmento	Clientes	Empresas	<i>Marketshare</i> créditos Dic-20	<i>Marketshare</i> depósitos Dic-20
<b>Banca Múltiple</b>	-Sector corporativo -Gran empresa -Mediana empresa -Pequeña empresa -Microempresa -Crédito de consumo -Hipotecarios vivienda	Banco de Crédito del Perú	34.5%	35.2%
		B. BBVA Perú	21.7%	21.6%
		B. Scotiabank Perú	15.7%	13.5%
		<b>B. Interbank</b>	<b>12.8%</b>	<b>13.3%</b>
		B. Mibanco	4.0%	2.6%
		B. Interamericano de Finanzas	3.7%	3.9%
		Banco Pichincha	2.6%	2.2%
		B. Santander Perú	1.4%	1.6%
		B. GNB	1.0%	1.4%
		D. Falabella Perú	0.8%	0.9%
		B. de Comercio	0.5%	0.5%
		Citibank	0.5%	1.9%
		B. Ripley	0.5%	0.4%
		B. ICBC	0.2%	0.7%
		B. Azteca Perú	0.1%	0.1%
<b>Empresas Financieras</b>	-Mediana empresa -Pequeña empresa -Microempresa -Crédito de consumo -Hipotecarios vivienda	Crediscotia Financiera	27.3%	25.9%
		Compartamos Financiera	20.4%	23.4%
		Financiera Confianza	15.6%	19.8%
		Financiera Oh!	10.3%	6.6%
		Mitsui Auto Finance	7.0%	0.0%
		Financiera Efectiva	6.8%	6.2%
		Financiera Credinka	6.5%	9.4%
		Financiera Proempresa	4.2%	5.5%
Financiera Qpaq	1.9%	3.3%		
<b>Cajas rurales</b>	-Mediana empresa -Pequeña empresa -Microempresa -Crédito de consumo	CRAC Raiz	40.0%	44.3%
		CRAC Cencosud Scotia	31.7%	20.9%
		CRAC Los Andes	16.9%	17.2%
		CRAC del Centro	4.7%	7.3%
		CRAC Prymera	4.4%	6.2%
		CRAC Incasur	1.3%	2.5%
		CRAC Sipán	0.9%	1.8%
<b>Edpymes</b>	-Pequeña empresa -Microempresa -Crédito de consumo	EDPYME Acceso Crediticio	37.0%	-
		EDPYME Santander	28.1%	-
		EDPYME BBVA Consumer Finance	14.3%	-
		EDPYME Micasita	7.4%	-
		EDPYME Alternativa	6.4%	-
		EDPYME Inversiones La Cruz	3.2%	-
		EDPYME GMG	1.5%	-
		EDPYME Progreso	1.3%	-
		EDPYME Credivisión	0.9%	-

Fuente: (Información Estadística de Banca Múltiple - SBS, 2021) - Elaboración propia

A partir del análisis del entorno competitivo, sobre la base de la metodología de la matriz Abell (Vega García, 2009) aplicado a Interbank, se concluyó que sus competidores directos son el Banco de Crédito del Perú, BBVA y Scotiabank; los productos y servicios sustitutos son ofrecidos por el Banco Interamericano de Finanzas, las empresas financieras y las Fintech. Los competidores potenciales del banco son Mibanco y el Banco Pichincha. Considerando el número de actores en el sistema, se concluye que existe consolidación del sector bajo un modelo oligopólico; donde las barreras de entrada son altas y existe poca bancarización, por lo que la expansión de mercado está en función a la inclusión financiera.

## **10 Conclusiones del análisis del entorno**

### **10.1 Matriz EFI y EFE**

La matriz de Evaluación de los Factores Internos (EFI) muestra las fortalezas y debilidades en la organización; así como la matriz de Evaluación de los Factores Externos (EFE), identifica las oportunidades y amenazas que derivan del análisis externo. Estas herramientas permiten consolidar y ponderar el impacto e importancia de estos en la empresa (David, 2003). En el anexo 33, se encuentra el análisis MEFI y MEFI aplicado a Interbank. Del resultado se concluye que las estrategias del banco deberían estar orientadas principalmente a crecer y construir, pero dado el contexto, a retener y mantener su posición en el corto plazo. Lo cual se alinea con lo que se viene ejecutando en Interbank.

### **10.2 Matriz FODA**

El análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) muestra las conclusiones de la situación interna de la empresa y los efectos más relevantes del entorno a fin de plantear las estrategias que permitan capitalizar los recursos, aprovechar las oportunidades y cubrir a la compañía de las potenciales amenazas (Thompson et al., 2012). A continuación, se muestra los resultados del análisis de FODA cruzado aplicado a Interbank, el cual incluye las posibles estrategias a implementar. Entre las principales estrategias ofensivas se incluyen varios aspectos relacionados con el ecosistema digital y diversificación y entre los elementos más relevantes de las estrategias defensivas, se destaca a la educación e inclusión financiera.

**Tabla 16. Matriz FODA cruzado**

		Conclusiones del análisis externo											
		Oportunidades		Amenazas									
		O1	O2	O3	O4	A1	A2	A3	A4	A5	A6	A7	A8
		<b>Fortalezas</b>		<b>Estrategias Ofensivas (F+O)</b>				<b>Estrategias defensivas (F+A)</b>					
Conclusiones del análisis interno	F1	Modelo de atención innovador (Imagine)	E1	Potenciar el ecosistema digital y la ciberseguridad a través del modelo de atención Imagine.	E8	Reinventar la banca para ofrecer soluciones y anticiparse a los potenciales sustitutos con el apoyo en de su capital humano.							
	F2	Tercera red de cajeros automáticos más grande del Perú		O1, O10, O3, F1, F5		F10, A6							
	F3	Buenas prácticas de gobierno corporativo	E2	Incorporar nuevos productos y servicios en torno a potenciales productos digitales (Ej. Criptomonedas)	E9	Desarrollar productos para grupos no bancarizados como el sector informal y grupos no bancarizados a través del ecosistema digital.							
	F4	Procesos de admisión de créditos asistidos por sistemas de automatización inteligente		O1, O6, O5, F5		A4, F5, A2							
	F5	Ecosistema Digital (Ej. Tunki)	E3	Potenciar la educación virtual financiera a través de programas de finanzas personales “Interbank te enseña”	E10	Contribuir con las iniciativas del sector público y las entidades reguladoras							
	F6	Forma parte del grupo empresarial Intercorp		O8, F5		F3, A5, A7, A8							
	F7	Experiencia agradable del cliente en las oficinas del banco	E4	Ofrecer alternativas de financiamiento a diferentes sectores usando los canales del grupo Intercorp y alianzas potenciales al mercado financiero.	E11	Adquirir derivados financieros para cubrirse de las fluctuaciones del tipo de cambio.							
	F8	Enfoque en innovación y calidad de servicio		F4, F6, O4, O7.		A10, F6							
	F9	Reconocimiento como “El banco del año del Perú”	E5	Ajustar los servicios del banco a los nuevos gustos y preferencias de los clientes									
	F10	2do puesto en Great Place to Work 2020		F7, F8, O5									
		<b>Debilidades</b>		<b>Estrategias de reorientación (D+O)</b>				<b>Estrategias de supervivencia (D+A)</b>					
Conclusiones del análisis interno	D1	Alta concentración de créditos en las industrias de manufactura y comercio, fuertemente afectados por el COVID-19	E6	Incrementar <i>marketshare</i> por colocaciones de crédito y depósito a través de los procesos de admisión de créditos asistidos y canales digitales.	E12	Extender la cartera de crédito corporativos, gran empresa y mediana empresa en diversos sectores con tasas de interés competitivas.							
	D2	Productos con poca participación de mercado o bajas tasa de crecimiento		O2, D2, D3, D4		A3, D6, D1							
	D3	Alta concentración de oficinas en Lima, baja presencia en el resto del país	E7	Desarrollar nuevos productos y servicios diferenciados a través de los canales digitales	E13	Ofrecer alternativas de refinanciamiento para crédito de consumo, a fin de cubrirse del riesgo de impago.							
	D4	Cajeros corresponsales (Interbank Agente) insuficientes a nivel nacional											
	D5	Poca diferenciación de los productos respecto a la oferta de mercado											
	D6	Alta concentración de colocación de créditos en el segmento de consumo											
			D5, O5		D6, A9								

O: Oportunidades, A: amenaza, F: fortaleza, D: debilidades, E: estrategias

Fuente: Elaboración propia sobre la base de: Innovación en las operaciones del banco para ofrecer soluciones, principalmente digitales a los clientes en colaboración con el mejor equipo humano (Yi Min Shum Xie, 2016) y evidencias del entorno.

## CAPÍTULO III. ANÁLISIS FINANCIERO

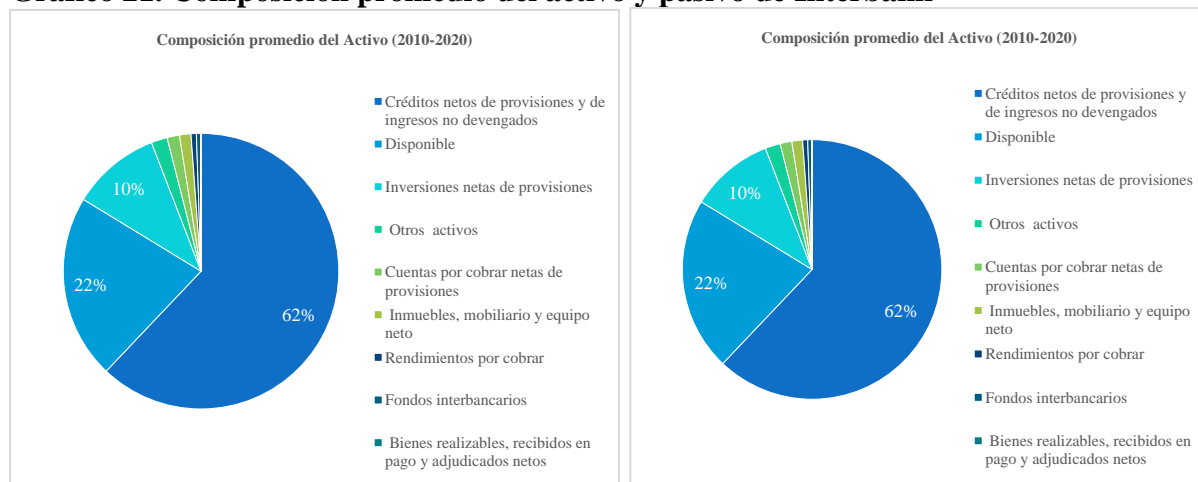
El análisis se realizará sobre la base de la información publicada por la SBS del 31/12/2010 al 31/12/2020, distinta a la presentada en los informes auditados, aunque se revisarán las Notas a los Estados Financieros de ellos. Asimismo, se usará como *benchmark* de la industria al promedio de la banca múltiple del sistema financiero peruano, haciendo énfasis en la información de los competidores directos. En el anexo 34, se exponen los criterios de la SBS para la presentación de Estados Financieros, en comparación con las Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF) y Normas Internacionales de Contabilidad (NIC). En los anexos 35 y 37, se presentan el Estado de Situación Financiera y el Estado de Resultados; en los anexos 36 y 38, los análisis verticales y horizontales de cada Estado, y en los anexos 39 y 40, los ratios financiero de Interbank e industria.

### 1. Estructura del balance

A diciembre 2020, los activos totales fueron S/ 68 135 894 000 (2019: S/ 52 704 613 000). En la última década, en promedio, los rubros más representativos fueron otros activos (62.1%), créditos netos de provisiones (21.6%), e inversiones netas de provisiones (10.4%). Los otros activos, se clasifican en instrumentos financieros y no financieros que incluyen a la venta de inversiones, comisiones por tarjeta de crédito, activos intangibles, entre otros (Ernst & Young, 2020). En la última década, los créditos netos de provisiones se componen en mayor medida por los créditos vigentes (96.9%), de los cuales las cuentas corrientes (46.5%), tarjetas de crédito (18.8%) y descuentos (14.6%) son los más representativos. Las inversiones de provisiones están compuestas por inversiones a vencimiento (79.3%) e inversiones en subsidiarias, asociadas y negocios conjuntos (13.0%).

A diciembre 2020, los pasivos de Interbank (S/ 61 952 488 900), crecieron en 32.7% respecto al año anterior, explicado principalmente por un incremento del 84.5% de los depósitos a plazos y un aumento del 75.2% de las obligaciones en circulación subordinadas del 2019 al 2020. El patrimonio (S/ 6 183 405 200), se registró 2.6% menos que el 2019. Este, en la última década, estuvo compuesto principalmente por capital social (63.1%) y resultados acumulados (21.7%). Las reservas en el 2020 fueron el 4% del patrimonio. A continuación, la composición promedio del balance en la última década.

**Gráfico 21. Composición promedio del activo y pasivo de Interbank**



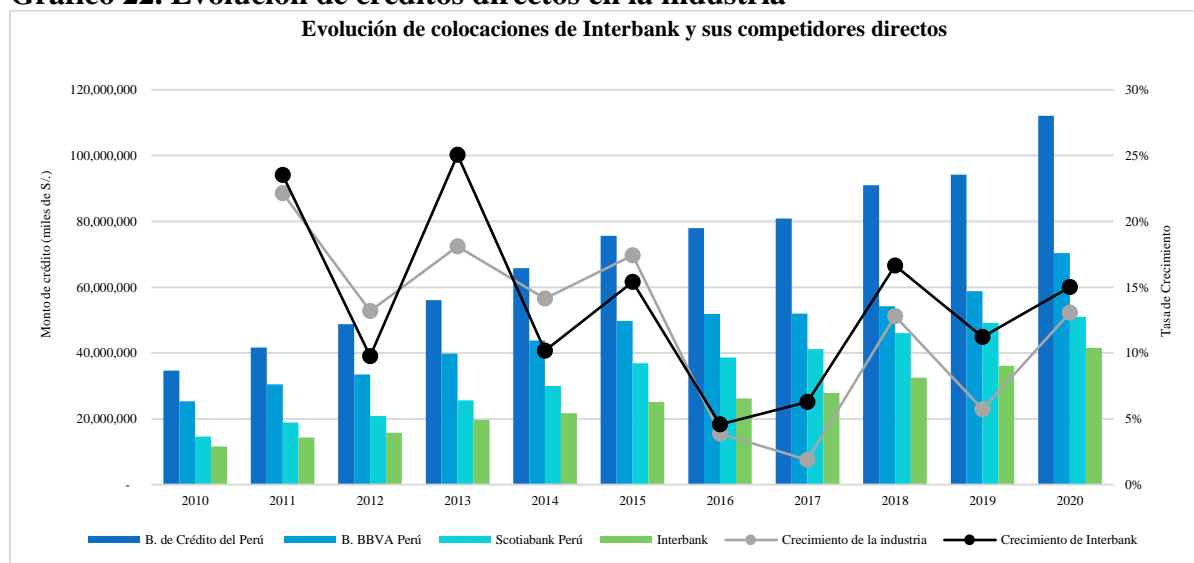
Fuente: (Información Estadística de Banca Múltiple - SBS, 2021) - Elaboración propia

La estructura de capital se concentra en el pasivo, con un ratio de endeudamiento total promedio superior al 90.0% y un ratio de financiamiento (sin depósitos), no mayor al 30% (2020: 25.2%). Además, el 66.1% de las obligaciones, se registran en moneda nacional (M.N.). En el anexo 41, se encuentran gráficos de tendencia para complementar el análisis.

## 2 Cartera de créditos

A diciembre 2020, Interbank otorgó créditos por un total de S/.41,593,853.9 mil, 15% más que el año anterior (S/ 36 165 905 600), siendo el cuarto banco con más colocaciones en la industria, tanto en el 2019 (S/ 285 271 285 100) como 2020 (S/ 322 533 021 600). A continuación, la evolución de los montos de colocaciones en la industria.

**Gráfico 22. Evolución de créditos directos en la industria**

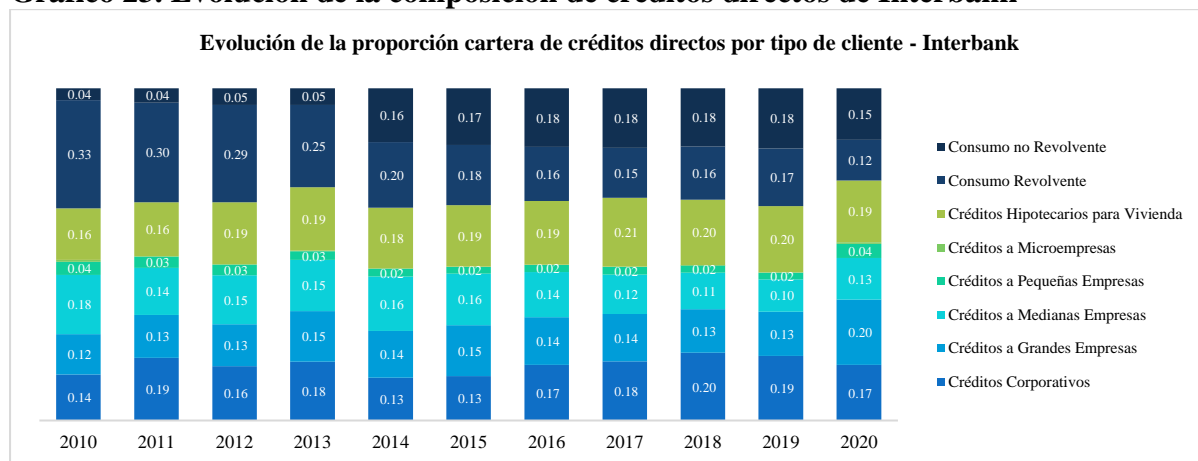


Fuente: (Información Estadística de Banca Múltiple - SBS, 2021) - Elaboración propia

### 3. Estructura de las colocaciones de créditos

A diciembre 2020, el crecimiento de colocaciones de Interbank fue de 15%, explicado principalmente por el aumento en 70.8% de créditos a grandes empresas (19.6%). Los créditos hipotecarios para vivienda (18.6%) solo crecieron el 7.4%, pese a ello, este se considera como uno de los crédito más importantes de Interbank. A continuación, la evolución de la proporción de créditos directos otorgados por Interbank.

**Gráfico 23. Evolución de la composición de créditos directos de Interbank**

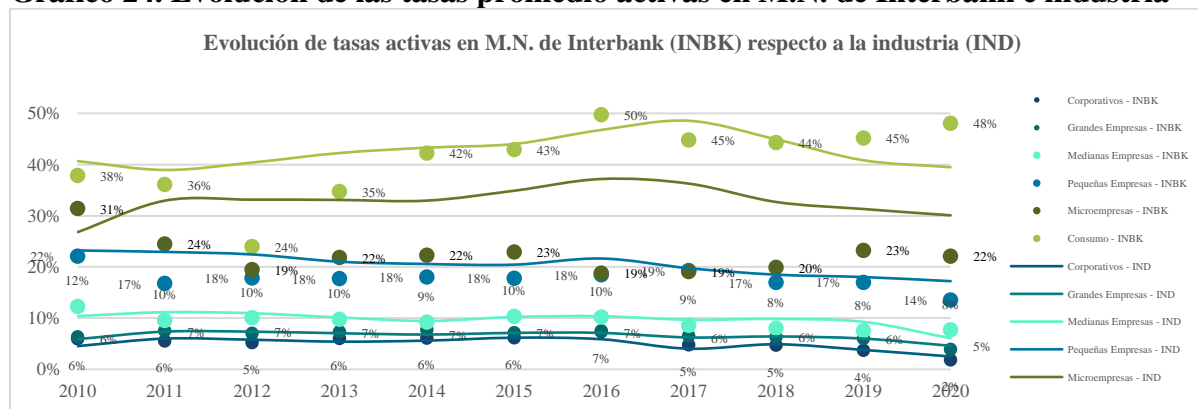


Fuente: (Información Estadística de Banca Múltiple - SBS, 2021) - Elaboración propia

#### 3.1 Tasas de interés de las colocaciones de crédito

En la última década, en promedio, Interbank ha ofrecido tasas pasivas en M.N. inferiores a las de la industria, con algunas excepciones. En el 2020, por ejemplo, las tasas de crédito a microempresas (22.1%) fueron menores a la industria (32.9%); sin embargo, las tasas de créditos consumo (48.0%) fueron mayores a las del sector (39.5%).

**Gráfico 24. Evolución de las tasas promedio activas en M.N. de Interbank e industria**

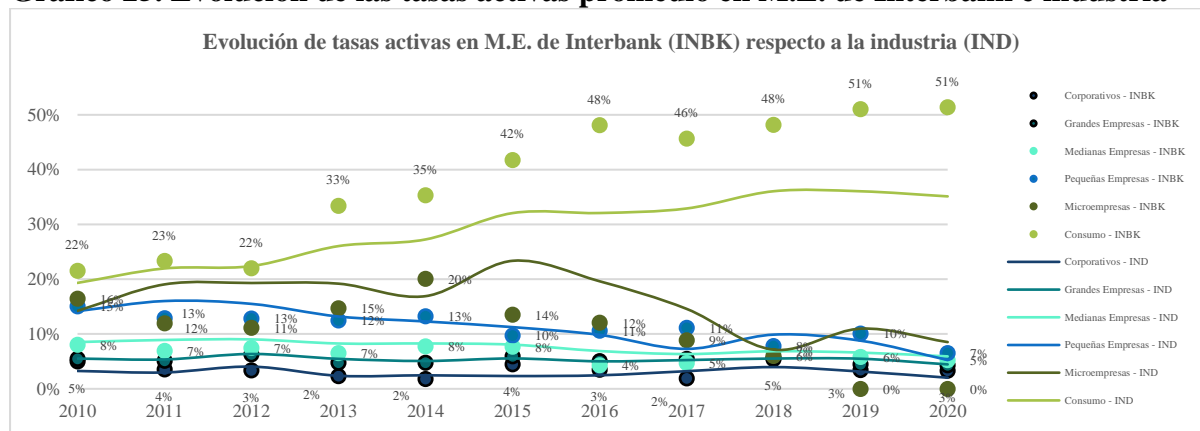


Fuente: (Tasas de interés promedio - SBS, 2021) – Elaboración propia

Por otro lado, las tasas de colocaciones en moneda extranjera (M.E.) han sido cercanas al sector, con excepción de las de consumo, que han sido más altas que la industria a partir del

2013, acentuándose más en los últimos años. Los ratios para los clientes corporativos, grandes empresas y medianas empresas, estuvieron el rango promedio de 2.0% y 6.5%.

**Gráfico 25. Evolución de las tasas activas promedio en M.E. de Interbank e industria**



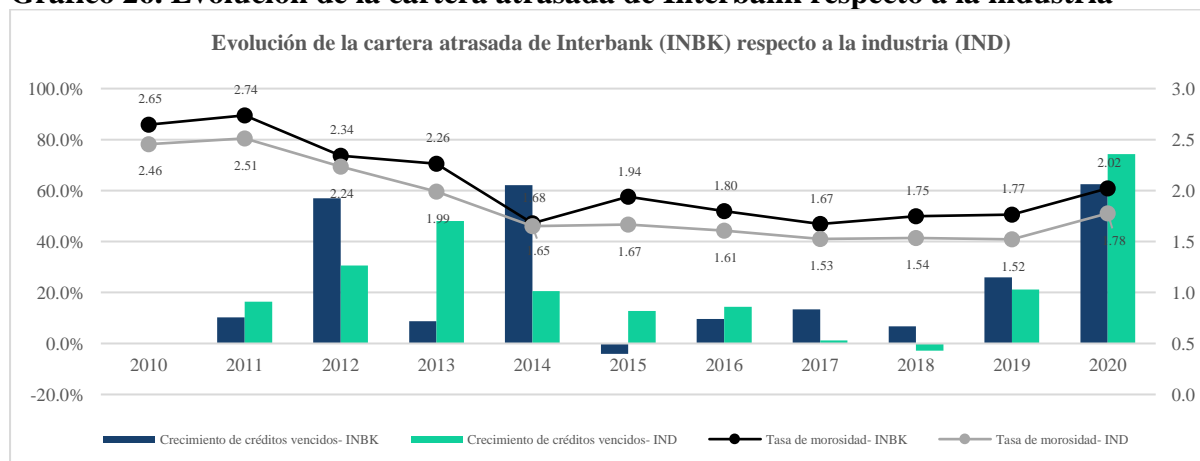
Fuente: (Tasas de interés promedio - SBS, 2021) – Elaboración propia

En el anexo 42, se exponen las tasas de interés activas en M.N. y M.E. que ofrece Interbank por tipo de cliente y en el anexo 43, los ratios promedio ofertados en la industria.

### 3.2 Calidad de la cartera de créditos

La calidad de la cartera hace referencia al nivel de morosidad de créditos. Al 2020, el monto de créditos atrasados (S/ 1 412 295 400) incrementó en 48.9% respecto al 2019 (S/ 948 422 200). El aumento de los créditos vencidos de Interbank (65.5%) fue mayor al de la industria (74.3%), al igual que el incremento de créditos con cobranza judicial de Interbank (29.5%) respecto a la banca múltiple (25.8%).

**Gráfico 26. Evolución de la cartera atrasada de Interbank respecto a la industria**



Fuente: (Información Estadística de Banca Múltiple - SBS, 2021) - Elaboración propia

En el 2020, la tasa de morosidad de Interbank (2.02) fue mayor al promedio de la banca múltiple (1.78), lo que implica un incremento del 14.6% respecto al año anterior. Si bien el nivel de morosidad ha sido alto en todo el sistema por los efectos del COVID-19, el efecto se

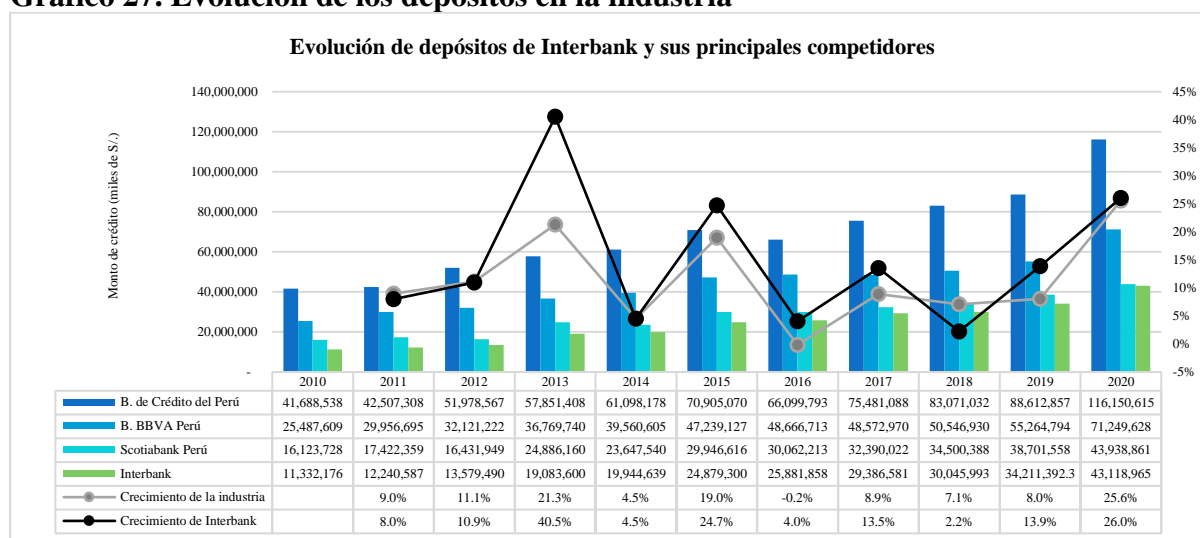


ha amortiguado por los planes de alivio financiero, aunque aumentaron las provisiones en 18.8%, debido principalmente a que el ratio de cobranza de la cartera en M.N. (1.1%) fue significativamente menor al ratio de la industria (3.9%). En cambio, el ratio de cobranza de la cartera en M.E. de Interbank (4.0%) fue mayor al de la industria (3.5%).

### 3.3 Cartera de depósitos

En la última década, el crecimiento promedio del total de depósitos de Interbank (14.8%) fue superior a la industria (11.45%). A diciembre 2020, Interbank (S/ 43 118 964 600), se ubicó como el cuarto banco con más depósitos en el sector (S/ 323 934 814 500).

**Gráfico 27. Evolución de los depósitos en la industria**

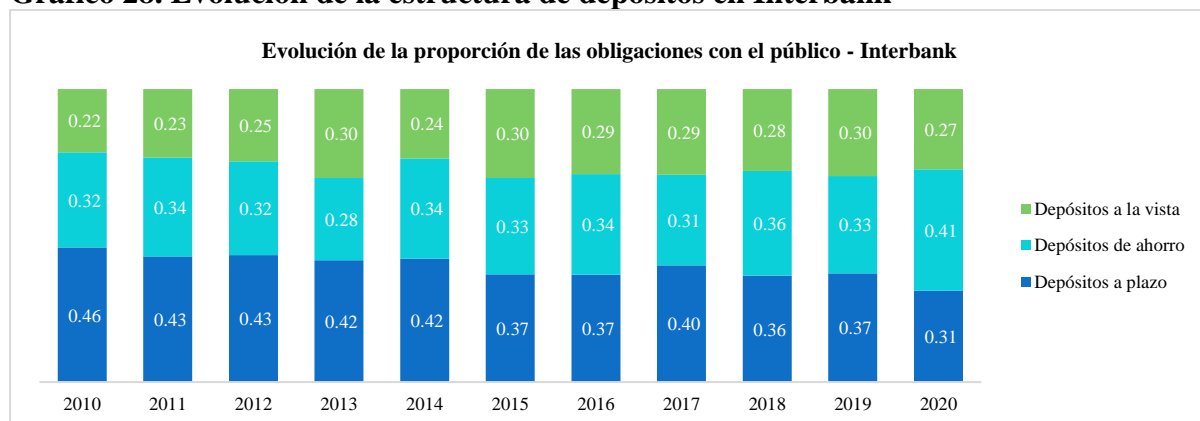


Fuente: (Información Estadística de Banca Múltiple - SBS, 2021) - Elaboración propia

### 3.4 Estructura de fondeo de depósitos

Al cierre del 2020, las obligaciones con el público, que incluye depósitos de ahorro (41.2%), a plazo (31.2%), a la vista (27.4%) y otros menores, conformaron el 63.4% del total de pasivos y patrimonio neto, siendo así la principal fuente de fondos de Interbank.

**Gráfico 28. Evolución de la estructura de depósitos en Interbank**

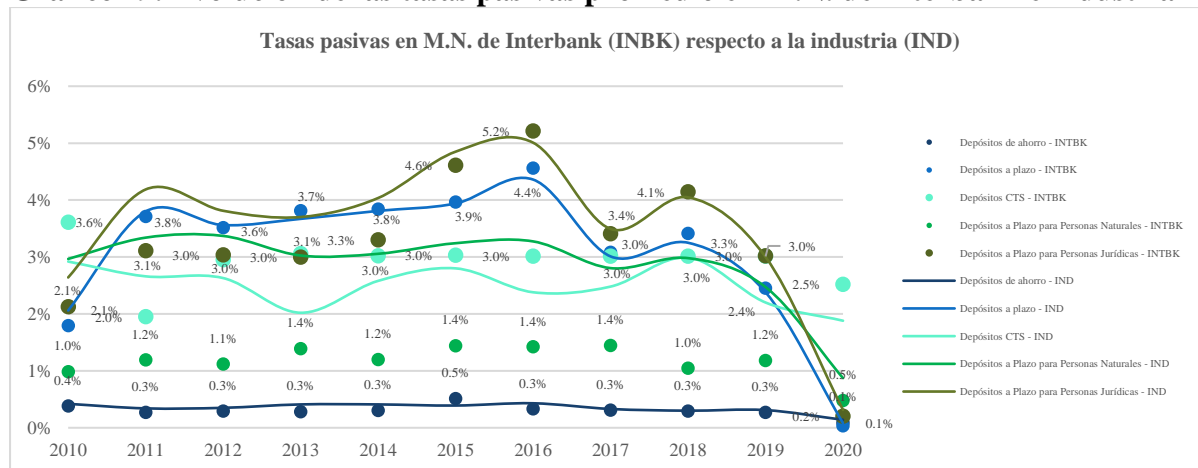


Fuente: (Información Estadística de Banca Múltiple - SBS, 2021) - Elaboración propia

### 3.5 Tasas de interés del fondeo

En la última década, en promedio, las tasas pasivas en M.N. de Interbank (2.1%) han sido menores a las de la Industria (2.5%). Desde el 2018, se observa una caída significativa, acen- tuándose más en el 2020 ,que se registraron las tasas más bajas del periodo analizado.

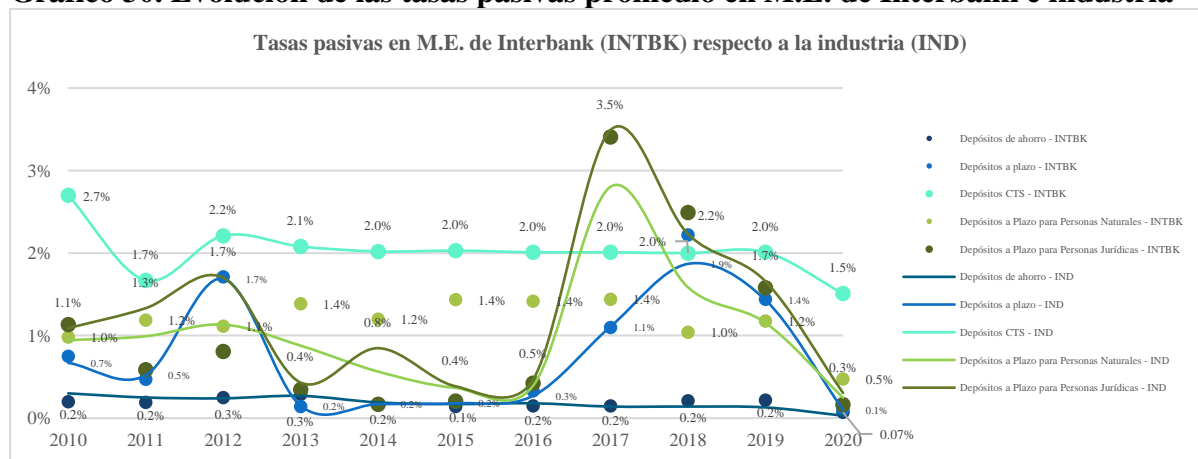
**Gráfico 29. Evolución de las tasas pasivas promedio en M.N. de Interbank e industria**



Fuente: (Tasas de interés promedio - SBS, 2021) – Elaboración propia

Las tasas pasivas en M.E de Interbank., en promedio, han sido similares a las del sector. Las tasas más altas se registraron en el 2017, donde los depósitos a plazo para personas jurídicas fueron cerca al 3.4% y en la industria, el promedio fue 3.5%. Asimismo, se puede notar que las tasas pasivas en M.E. más bajas se dieron en el 2020, donde la tasa mínima de Interbank fue de la de depósitos de ahorro (0.07%), igual al de la industria (0.03%).

**Gráfico 30. Evolución de las tasas pasivas promedio en M.E. de Interbank e industria**



Fuente: (Tasas de interés promedio - SBS, 2021) – Elaboración propia

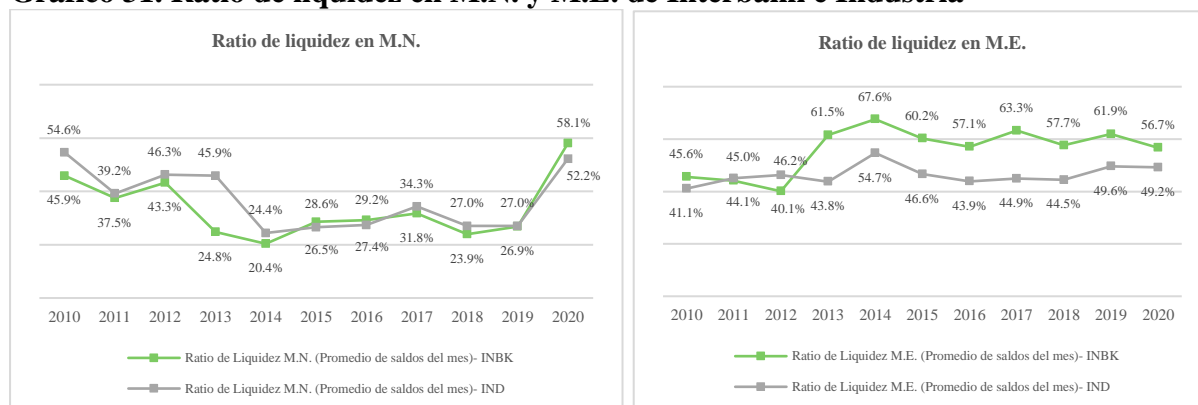
En el anexo 36, se encuentran las tasas de interés pasivas en M.N. y M.E. por tipo y plazo de depósito a nivel de Interbank y en el anexo 38, a nivel de la industria.

## 4 Ratios financieros

### 4.1 Liquidez

Los planes de alivio financiero promovidos antes mencionados, implementados como parte de un programa de estímulo monetario para mantener la liquidez del sistema financiero, afectaron positivamente el ratio de liquidez en M.N. de Interbank, pues este aumentó a 58.1%, más del doble respecto al 2019 (26.9%), mientras que el ratio de liquidez en M.E. cayó a 56.7%, respecto al año previo (61.9%). Esto mismo se reflejó en la banca múltiple, que mostró un ratio promedio de liquidez en M.N. de 52.2% y en M.E. de 49.2%. Al respecto, es preciso mencionar que el ratio promedio histórico de liquidez en M.N. entre el 2005 y 2019 de Interbank (28.1%) fue ligeramente menor al de la industria (28.5%), mientras que en M.E. (60.0%) fue mayor al de la industria (45.9%).

**Gráfico 31. Ratio de liquidez en M.N. y M.E. de Interbank e Industria**



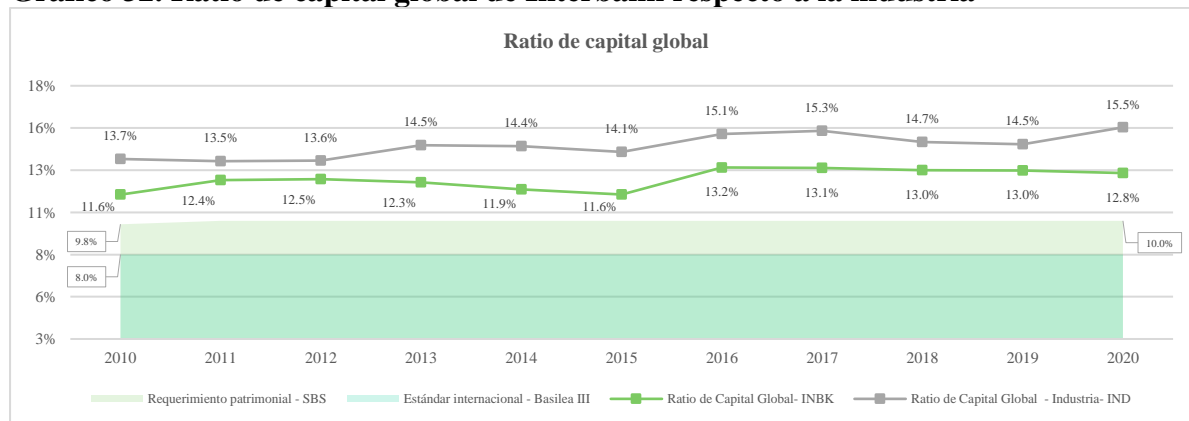
Fuente: (Información Estadística de Banca Múltiple - SBS, 2021) - Elaboración propia

Por otra parte, al cierre del 2020, la caja y bancos en M.N. de Interbank cubrió el 27.1% de las obligaciones a la vista (2019: 4.2%) y en M.E., 31.4% (2019:28.5%). En la industria, estos ratios fueron mayores (M.N.:72.0%, M.E.: 112.0%).

### 4.2 Solvencia

Los bancos deben mantener un ratio de capital global mínimo desde julio del 2010 (9.8%) y julio del 2011 (10.0%) (SBS, 2010). El estándar internacional, es 8.0% (BPI, 2010).

**Gráfico 32. Ratio de capital global de Interbank respecto a la industria**



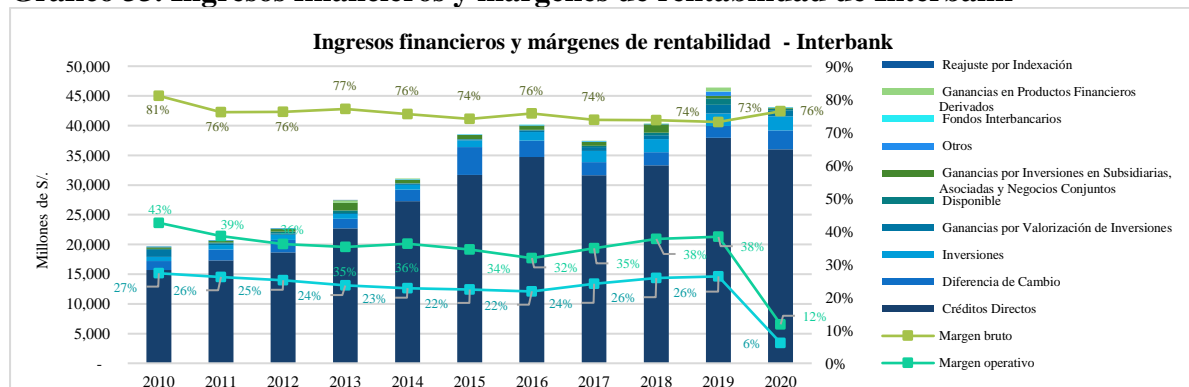
Fuente: (Información Estadística de Banca Múltiple - SBS, 2021) - Elaboración propia

Se observa que Interbank mantiene un requerimiento mínimo de capital inferior al de la industria, pero superior a lo establecido por la SBS y Basilea. Por la tendencia, se espera que el ratio se mantenga por un valor cercano 13.0%, tal como se muestra a partir del 2016. Esto, considerando que Interbank mantiene una estructura de costos eficiente, así como una adecuada gestión y cobertura de riesgos (Apoyo & Asociados, 2020).

### 4.3 Rentabilidad

Al cierre del 2020, la rentabilidad neta de Interbank (S/ 264 882 600) presentó una caída significativa (-78.3%) respecto al año anterior (S/ 1 221 516 300), por lo cual cayó el margen neto a 6.2% (promedio: 22.9%) y el margen operativo a 11.8% (promedio: 34.3%). En cambio, el margen bruto (76.3%) fue ligeramente mayor al promedio histórico (75.7%), aunque menor al 2019 (73.1%) debido a una caída de 5.1% en el total de créditos directos (83.6% del total de ingresos). Asimismo, hubo un incremento de 115.8% en provisiones para créditos indirectos, como consecuencia de los efectos del COVID-19 en la economía.

**Gráfico 33. Ingresos financieros y márgenes de rentabilidad de Interbank**

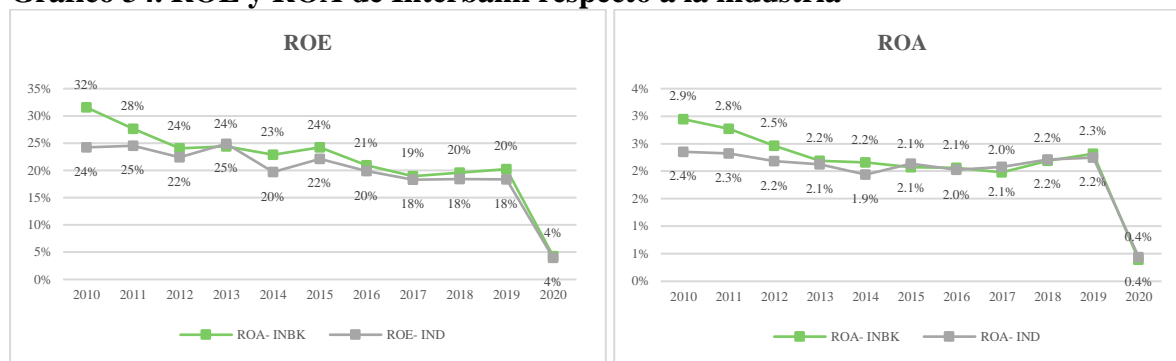


Fuente: (Información Estadística de Banca Múltiple - SBS, 2021) - Elaboración propia

En la última década, el *Return On Equity* (ROE) promedio de Interbank (20.8%) fue superior al de la industria (19.4%), sin embargo en el 2020, tanto Interbank (4.3%) como la industria

(4.0%) mostraron los ratios más bajos del ciclo. Por otro lado, en el periodo 2010-2019, el *Return On Assets* (ROA) de Interbank e industria se encontraron en el rango de 1.9% y 2.9%, sin embargo en el último año, bordearon el 0.0%.

**Gráfico 34. ROE y ROA de Interbank respecto a la industria**



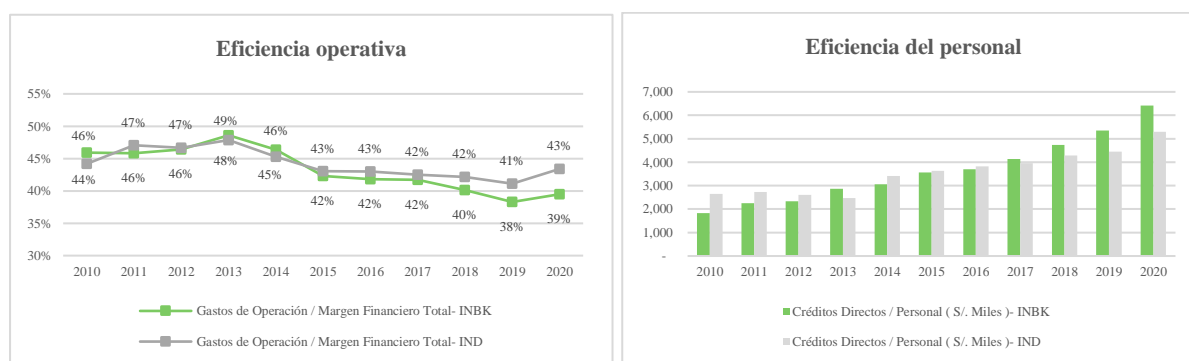
Fuente: (Información Estadística de Banca Múltiple - SBS, 2021) - Elaboración propia

Considerando la solidez de Interbank en el segmento de consumo, su nivel de cobertura, fondeo, activos basados en sistemas, entre otros, se espera que la recuperación de los niveles de retorno del banco previos a la pandemia se dé en los próximos dos años.

#### 4.4 Eficiencia y gestión

El enfoque estratégico en innovación tecnológica ha permitido a Interbank mejorar sus ratios eficiencia en comparación al promedio de la industria. El gasto de operaciones respecto al margen financiero se ha reducido en promedio 1.4% en los últimos 5 años debido a la transformación digital que el banco ha impulsado a través de la implementación de canales digitales; en cambio, el sector registra un aumento promedio de 0.3% del mismo ratio. También se puede observar que los montos de créditos por personal en Interbank han incrementado en promedio 14.8% en los últimos 5 años, respecto a lo logrado en la banca múltiple (8.7%), debido a la importancia que tiene el desarrollo del talento humano y su efecto en la eficiencia laboral para Interbank.

**Gráfico 35. Ratios de eficiencia de Interbank respecto a la industria**



Fuente: (Información Estadística de Banca Múltiple - SBS, 2021) - Elaboración propia

## CAPÍTULO IV. ANÁLISIS DE RIESGOS

### 1. Gestión integral de riesgos

La Resolución SBS N°37-2008 - Reglamento de Gestión Integral de Riesgos. señala que las empresas supervisadas en el marco de la Ley General deben implementar una Gestión Integral de Riesgos (GIR), lo cual implica adoptar procedimientos para identificar eventos que impacten negativamente sobre los objetivos o situación financiera de una entidad, tomando en cuenta la razonabilidad del apetito por riesgo, entendido como un conjunto de políticas, límites, procesos, roles y responsabilidades, así como la seguridad para el logro de objetivos de la empresa financiera (SBS, 2017).

En este sentido, Interbank debe contar con un marco de GIR adecuado a su entorno, naturaleza, tamaño, estrategia, complejidad de operaciones y servicios, a fin de identificar, evaluar, responder, monitorear y controlar los riesgos más relevantes. También debe informar de manera oportuna a los involucrados sobre el estatus de los riesgos (SBS, 2017).

En el marco establecido por la SBS, en el anexo 46 se muestra el modelo organizacional que soporta la GIR de Interbank, a fin de atender de manera pertinente los riesgos a los que está expuesto el banco, los cuales se detallan a continuación, considerando que pueden surgir de diversas fuentes, internas o externas, y clasificarse en las siguientes categorías.

### 2. Riesgos financieros

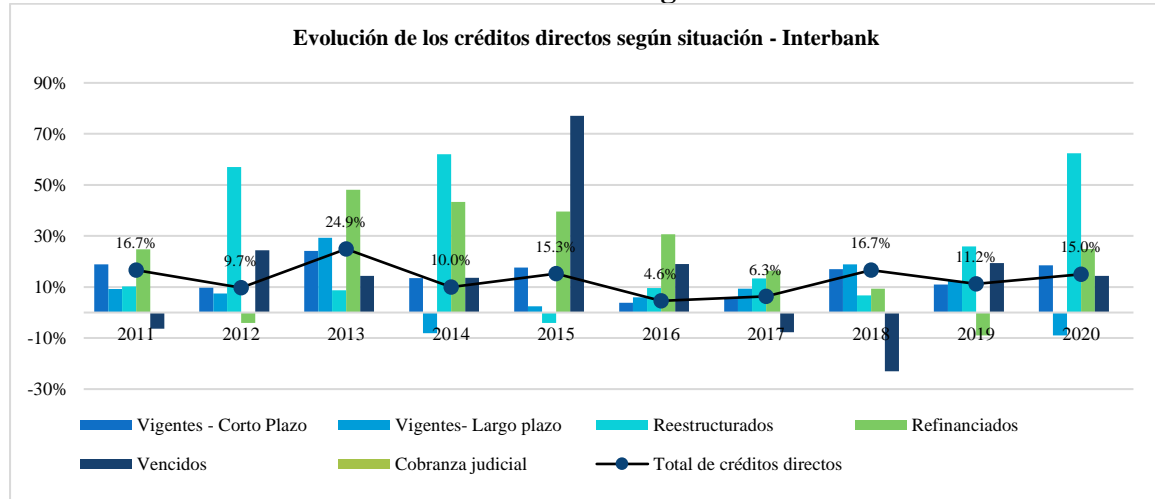
#### 2.1 Riesgo de crédito

Se define como la posibilidad de pérdida por incumplimiento de obligaciones contractuales por insolvencia, incapacidad o falta de voluntad de pago de una contraparte (SBS, 2017). Al cierre del 2020, la cartera de créditos representó el 61.3% del total de activos, por lo cual esta es la principal fuente de riesgo crediticio que administra Interbank.

En la última década, la cartera de créditos vigentes de Interbank (corto y largo plazo) representó más del 96% del total de créditos directos. Por el contrario, la cartera de créditos no vigentes, compuesta por los créditos con cobranza judicial, refinanciados y reestructurados no superó el 4%. Asimismo, la tendencia de crecimiento de estos no ha sido mayor al 20%, sin embargo en el 2020 los créditos reestructurados crecieron en 62.2% y los refinanciados en 24.9% debido a los Planes de Alivio Financiero establecidos por la SBS, que no solo redujo la probabilidad de incumplimiento de pago sino que favoreció la colocación de créditos directos

en el 2020 (15.0%) respecto al 2019 (11.2%). De la misma forma, los créditos reestructurados y refinanciados, este año, atañen principalmente a microempresas (55.4%) y consumo revolvente (16.8%). Los créditos retrasados se explican en mayor medida por créditos a microempresas (34.0%) y consumo no revolvente (19.9%).

**Gráfico 36. Evolución de los créditos directos según situación**



Fuente: (Información Estadística de Banca Múltiple - SBS, 2021) - Elaboración propia

Por otro lado, en el 2020, Interbank registró una caída de 16.0% en activos contingentes por riesgo de crédito, proporción significativamente más alta que la industria (0.6%). Asimismo, el banco tuvo más créditos normales (91.4%) que el sector (87.6%), y menos créditos con problemas potenciales (2.5%) que el promedio de otros bancos (6.1%), además de menores pérdidas (2.3%) que la industria (2.7%).

Adicionalmente, la morosidad de créditos corporativos del banco (16.8% de la cartera) fue cero, similar al de la industria (0.7%). Los créditos de consumo registraron la mayor pérdida (5.5%) y la morosidad más alta (6.5%). En la industria, las pérdidas corresponden principalmente a los créditos de mediana empresa (5.0%) y la morosidad más alta, a la pequeña empresa (7.8%). Igualmente, la morosidad según días de incumplimiento de Interbank por criterio contable SBS (29.8%) creció más que la industria (25.8%).

Por otra parte, en el 2020, los créditos otorgados a 30 días mostraron morosidad más alta que los créditos a 120 días. También, Interbank (4.7%) superó ligeramente a la industria (4.5%) en créditos de menor plazo, pero la industria (2.9%) tuvo ligeramente mayor morosidad que el banco (2.8%) en los créditos de mayor plazo. En el anexo 47, se exponen gráficos para complementar estos análisis.

Interbank cuenta con políticas crediticias establecidas en el Comité de GIR, así como procedimientos, herramientas y metodologías que permiten identificar, medir y mitigar los

riesgos conforme a lo establecido por la SBS (Ernst & Young, 2020). La GIR para el riesgo de crédito, se ejecuta en el marco de los siguientes segmentos y procesos:

**Tabla 17. Estructura de la gestión de riesgo de crédito**

Segmentos de negocio	a. Clientes Banca Comercial, b. Clientes Pequeña Empresa, c. Clientes Banca Personas	
Procesos	Admisión de riesgos	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Basado en el buen conocimiento del cliente y su actividad económica</li> <li>- Conocimiento de su capacidad de pago, historial crediticio y solvencia.</li> <li>- Metodologías y herramientas para medir el perfil de riesgo de clientes.</li> </ul>
	Seguimiento de riesgos	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Sistema de alertas para la detección temprana de riesgo crediticio, permite identificar a clientes con riesgos potenciales que afectarían su capacidad de pago.</li> <li>- Se toman acciones inmediatas, pueden ser preventivas, correctivas o de seguimiento y así prever situaciones de riesgo de pérdida.</li> <li>- Se dispone de sistemas, modelos y lineamientos mediante los cuales se realiza el seguimiento a deudores.</li> </ul>
	Recuperación de la cartera problema	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Se realiza a través de un conjunto de acciones coordinadas y aplicadas para la recuperación de créditos que tienen como finalidad minimizar pérdidas.</li> </ul>

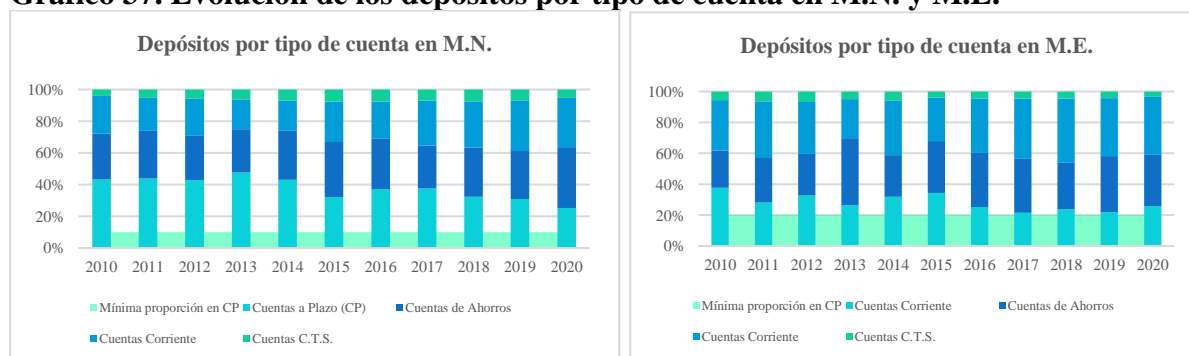
Fuente: (Memoria anual Interbank, 2020) - Elaboración propia

Los procesos de GIR se ejecutan para cada tipo de cliente, así como la administración de la exposición al riesgo crediticio, siendo el análisis de la capacidad para cumplir con los pagos, uno de los procedimientos más importantes (Interbank, 2020). En el anexo 48, se muestran los procesos de evaluación de créditos por segmento de negocio. En general, la GIR a nivel crediticio es adecuada y los ratios del banco, razonables respecto a la industria.

## 2.2 Riesgo de liquidez

Se define como la posibilidad de pérdidas por la venta anticipada de activos a descuento para hacer frente a obligaciones (SBS, 2017). Pese a los efectos del COVID-19, el banco mantuvo altos niveles de liquidez en M.N. como consecuencia de los programas Reactiva Perú, retiros parciales de AFP y CTS, creciendo así en 124%, aunque los abonos y retiros en M.E, cayeron en 2.1% (Linares, 2021). En la última década, la principal fuente de fondos del banco fue depósitos en M.N. (89.3%), además cumplió con los niveles mínimos requeridos por la SBS para pasivos a corto plazo en M.N. (10.0%) y M.E (20.0%).

**Gráfico 37. Evolución de los depósitos por tipo de cuenta en M.N. y M.E.**



Fuente: (Información Estadística de Banca Múltiple - SBS, 2021) - Elaboración propia



Interbank cuenta con políticas y procesos de GIR, tales como modelos de análisis de brechas – gaps, que recrea escenarios de estrés. Además, como parte de sus políticas de GIR, cuenta con un modelo interno para la medición de distintos indicadores diarios, que incluyen variables de concentración, volatilidad, así como indicadores definidos por Basilea como el coeficiente de cobertura de liquidez, entre otros. Estas herramientas permiten al banco gestionar de manera efectiva la liquidez de corto y largo plazo (Interbank, 2020). En el anexo 49, se muestran gráficos de análisis del riesgo de liquidez.

### **2.3 Riesgo de mercado**

Se define como la posibilidad de pérdida por las fluctuaciones en el mercado financiero, que incluyen las variaciones de tasas de interés, tipo de cambio y precios bursátiles, estas afectan a los activos y pasivos del banco (SBS, 2017). Debido al COVID-19 y contexto político, en el 2020 este riesgo ha sido representativo y ha requerido cuantificación y registro constante ante la inestabilidad en los mercados (Interbank, 2020).

La gestión del riesgo de mercado opera de manera independiente de las áreas tomadoras de decisiones desde que el banco desarrolló un modelo de medición propio - Valor en Riesgo (VaR), esta medida estadística cuantifica la pérdida máxima esperada para un horizonte de tiempo y nivel de significancia. Es así como el VaR es considerado como la principal técnica para medir y controlar riesgos en Interbank (Ernst & Young, 2020).

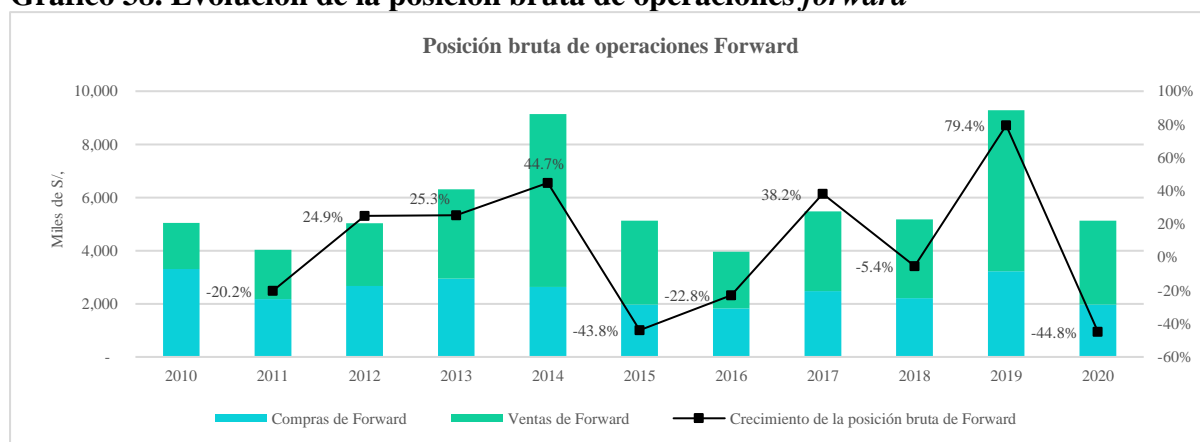
La GIR para este caso, se ejecuta desde *Asset Liability Committee* (ALCO), el cual gestiona un análisis de simulación histórica de VaR, así como análisis de escenarios de estrés y riesgo país (Interbank, 2020). El límite del VaR a 10 días es 3% del patrimonio contable, equivalente a S/ 183.1 millones. El VaR registrado por el banco a diciembre 2020 fue S/ 63.4 millones, valor muy por debajo del límite (Apoyo & Asociados, 2020).

#### **2.3.1 Riesgo cambiario**

Se define como la posibilidad de pérdidas derivadas de las fluctuaciones del tipo de cambio (SBS, 2017). Conforme a lo establecido en la Resolución SBS N°1737-2006, Interbank cuenta con instrumentos derivados de negociación y cobertura, tales como *forward* y *swap*, los que son registrados a su costo y luego, a su valor razonable en el Estado de Situación Financiera, y lo propio, en el Estado de Resultados. Los instrumentos de cobertura son destinados a compensar la partida cubierta ante un eventual pérdida, para ello se estima el valor razonable o flujos de efectivo que se consideran positivos si fluctúan en el rango de 80% y 125% (Ernst & Young, 2020). A diciembre 2020, la posición bruta de operaciones *forward* fue de

S/ 5 131 813 800, presentándose una caída de 44.8% respecto al 2019 (S/ 9 289 913 700).

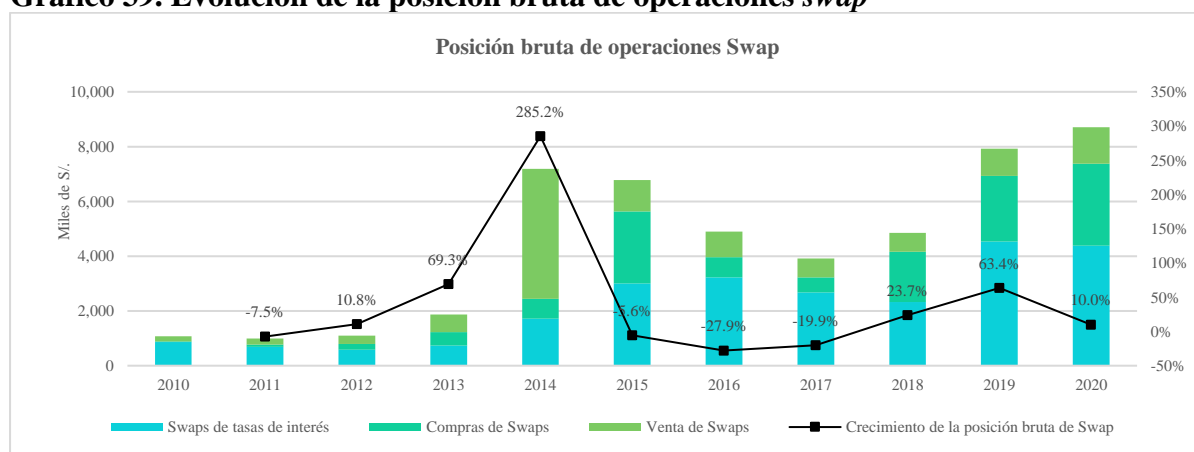
**Gráfico 38. Evolución de la posición bruta de operaciones *forward***



Fuente: (Información Estadística de Banca Múltiple - SBS, 2021) - Elaboración propia

La posición de *swap* en el 2020 fue S/ 8 713 278 700 (2019: S/ 7 920 854 800).

**Gráfico 39. Evolución de la posición bruta de operaciones *swap***



Fuente: (Información Estadística de Banca Múltiple - SBS, 2021) - Elaboración propia

Por otro lado, la posición global en el 2020 se registró en S/ 84 495 400, como resultado de la posición de cambio de balance en M.E. (-S/ 2 937 087 300), posición neta en derivados de M.E. (S/ -3 017 768 700) y la delta de las posiciones netas en opciones sobre M.E. (S/ 3 813 900). Ese año, la posición de Interbank fue significativamente mayor al promedio de la industria (S/ 33 985 300), lo cual implica una GIR adecuada.

### 2.3.2 Riesgo de tasas de interés

Se define como la posibilidad de pérdidas derivadas de las fluctuaciones de las tasas de interés (SBS, 2017). Estas variaciones son permanentes en el mercado y afectan a Interbank por el cambio en la valorización de los activos y pasivos, así como por diferencias en los flujos de caja. La gestión está a cargo de los comités GIR y ALCO (Ernst & Young, 2020).

A diciembre 2020, la exposición del banco a los riesgos de tasas de interés sumó

S/ 67 395 990 000, a nivel de activos; S/ 67 554 419 000, a nivel de pasivos y patrimonio neto; la diferencia, compuesta por instrumentos derivados de cobertura de activos y pasivos, se registró fuera del balance. En cuanto a la medición de los cambios de la tasa de interés, la sensibilidad en los resultados netos en M.E. fluctuó entre (+/- 25 pb) S/ 6 031 000 y (+/- 100 pb) S/ 24 124 000, mientras que en M.N. estuvo entre (+/- 50 pb) S/ 24 762 000 y (+/- 150 pb) S/ 74 285 000, lo cual indica mayor holgura en M.N. (Ernst & Young, 2020).

La GIR se realiza sobre la base de análisis de brechas de precios, que se complementa con los cálculos de valor patrimonial en riesgo y los valores de ganancia en riesgo, a partir de modelos regulatorios e internos, que incluye los productos de plazo indeterminado de los principales activos y pasivos del balance. Estos utilizan metodologías estocásticas que concluyen en modelos comportamentales. Desde el COVID-19, el banco estableció indicadores diarios para monitorear acuciosamente las variables críticas (Interbank, 2020).

### **2.3.3 Riesgo de portafolio**

Se concentra en el monitoreo de las inversiones y derivados a fin de mantener los límites de exposición máxima. Para ello, Interbank emplea instrumentos de medición de riesgo como el VaR, pruebas de estrés y límites a las posiciones de instrumentos. Asimismo, hace seguimiento a indicadores del riesgo de crédito, tales como *spreads* de inversiones en bonos y en la cartera de derivados, para lo cual el banco cuenta con modelos para la estimación de riesgo de contraparte de derivados (Ernst & Young, 2020).

Frente al COVID-19, aumentó significativamente la volatilidad de los mercados financieros, incrementándose así el VaR del portafolio. A las semanas, volvieron a niveles similares a los de “pre-pandemia”. Frente a ello, Interbank hizo ajustes al modelo VaR y redujo las exposiciones, considerando los cambios y el aumento del volumen de la cartera. Asimismo, evaluó la totalidad del portafolio, segmentando la cartera por los diversos niveles de riesgo, sobre la base de análisis individuales y seguimiento a indicadores clave (Interbank, 2020).

## **3. Riesgos no financieros**

### **3.1 Riesgo operacional**

Se define como la posibilidad de pérdida a causa de procesos inadecuados, tales como fraudes (internos y externos), fallas en la seguridad en el trabajo u obligaciones con clientes, deterioro de activos materiales, errores en los sistemas, entre otros (SBS, 2017). El comité de GIR aprueba las políticas y límites de exposición, así como establece los parámetros para la gestión de riesgos operacionales, tales como las siguientes herramientas:

**Tabla 18. Herramientas de gestión de riesgo operacional**

Autoevaluación de riesgos y controles	Permite la gestión preventiva para identificar y valorar los principales riesgos operacionales y controles relacionados.
Gestión de eventos de pérdida	Permite recolectar, cuantificar y generar reportes a través de herramientas cuantitativas para medir los niveles de exposición e identificación de tendencias.
Indicadores de riesgo	Permite monitorear los riesgos y verificar que se encuentren dentro de los niveles de control aceptados.
Seguimiento a planes de acción	Permite definir y ejecutar planes de acción para mitigar pérdidas operacionales y sus riesgos relacionados, así como reducir las desviaciones en los indicadores de riesgo.
Evaluación de riesgos sobre productos nuevos y cambios	Facilita la identificación de riesgos de forma integral (no solo los operacionales) sobre los productos nuevos y cambios trascendentales en Interbank.

Fuente: (Interbank, 2020) - Elaboración propia

Durante el 2020, el banco implementó las siguientes mejoras en la gestión de este riesgo:

- Establecimiento del Comité de Evaluación de Productos Nuevos y Cambios Importantes (ERPC), afinamiento de criterios para precalificar iniciativas y mejoras sobre el proceso.
- Mejoras en la categorización de los eventos y *reporting* de datos de pérdidas.
- Fortalecimiento metodológico del proceso de autoevaluación de riesgos y controles.
- Mejoras en la definición de los indicadores clave de riesgo (KRI).

Así mismo, a causa del COVID-19, Interbank amplió y optimizó sus estrategias de continuidad de operaciones, también contó con un Programa de Continuidad de Negocio (PCN), el cual se constituye como una de las principales medidas de mitigación ante una eventual interrupción de las operaciones del banco. Las actividades que el PCN comprenden son: a) ampliación de cobertura del sitio alternativo, b) prueba integral de la contingencia tecnológica y c) análisis del impacto de eventos al negocio (Interbank, 2020).

### 3.2 Riesgo legal

El riesgo legal incluye el riesgo de lavado de activos y del financiamiento del terrorismo, que se define como la posibilidad de que el banco sea utilizado para este fin (SBS, 2017). Al respecto, Interbank cuenta con un programa para la Prevención de Lavado de Activos y Financiamiento del Terrorismo (LA/FT), este programa incluye políticas, procedimientos y controles para mitigar este riesgo como la Política de Conocimiento de Clientes (KYC), así como el mapeo de los perfiles de los *stakeholders* del banco.

Interbank gestiona controles como desvinculación de clientes sospechosos de LA/FT, a quienes se les hace diligencia reforzada que incluye una revisión anual por parte de gerencia y oficial de cumplimiento, en caso sean considerados clientes de sensible o alto riesgo. En este sentido, Interbank capacita a su equipo a fin de reforzar la cultura de prevención (Interbank, 2020).

Por otro lado, dentro del riesgo legal se considera también la probabilidad de pérdida ante los cambios regulatorios por parte de las entidades del Estado, los cuales pueden alterar las operaciones del banco. En este sentido, los proyectos de Ley establecidos por el Congreso de la República, tales como la Ley N° 31143 - Ley que protege de la usura a los consumidores de los servicios financieros y que faculta al BCRP a fijar tasas de interés máximas y mínimas para el otorgamiento de créditos en el sistema financiero, o el proyecto de Ley del pleno del Congreso de la República que faculta el retiro de hasta S/ 17 600.0 (4 UIT) de las AFP, puede impactar al nivel de riesgo de liquidez del banco.

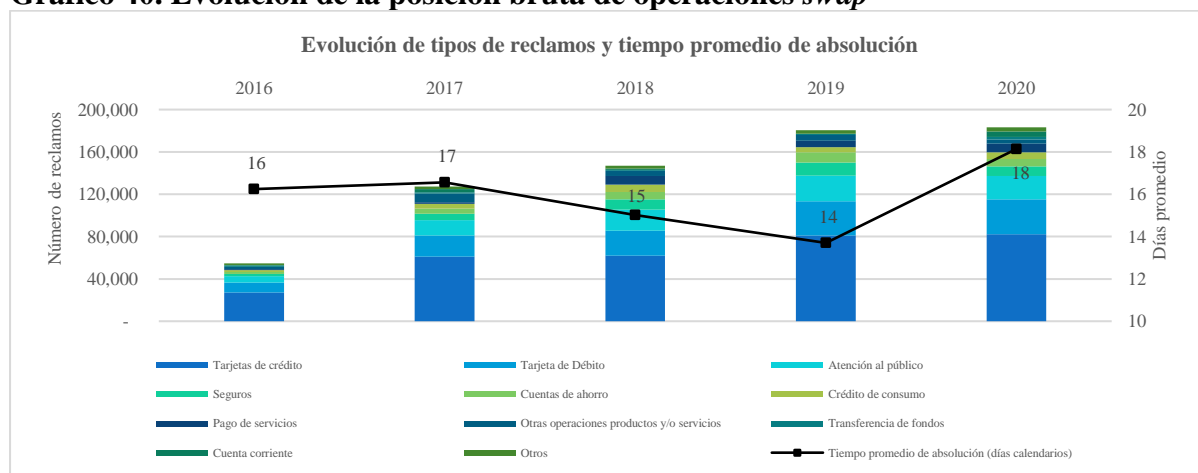
### 3.3 Riesgo reputacional

Este riesgo se define como la posibilidad de pérdidas por la menor confianza que tiene el público en la integridad de la entidad financiera (SBS, 2017). Interbank asume la reputación corporativa desde su visión y valores organizacionales, así como cuida su conducta cotidiana para generar valor en sus *stakeholders*.

La GIR para los riesgos reputacionales incluye estrategias de comunicación e identidad de marca; así mismo, ante un eventual incidente, se activa un Comité de Comunicación en Crisis y se aborda el problema en colaboración de las áreas afectadas y la participación de la Vicepresidencia de Asuntos Corporativos y Legales (Interbank, 2020).

Al finalizar el 2020, Interbank registró 383 637 reclamos, 17.1% más respecto al año anterior (2019: 327 613 reclamos), este mismo año redujo el promedio de tiempo de absolución de 13 a 12 días calendarios. La mayoría de los reclamos correspondió a tarjetas de crédito por los cobros indebidos de intereses, comisiones, gastos y tributos. En el anexo 50, se muestra el detalle de los reclamos realizados en el 2020.

**Gráfico 40. Evolución de la posición bruta de operaciones swap**



Fuente: (Interbank - reclamos, 2021) – Elaboración propia

### 3.4 Riesgo estratégico

Se define como la posibilidad de pérdida por malas decisiones de la gerencia ante la ausencia de la creación de ventajas competitivas sostenibles (SBS, 2017). Interbank mantiene un enfoque estratégico en la banca de consumo y se ha posicionado como un banco innovador, accesible y con enfoque en sus clientes. Entre sus objetivos estratégicos, buscan liderar en el sector *retail* y banca digital, así como incrementar su participación de mercado de tarjetas y fortalecer su calidad en el servicio (Interbank, 2020).

Las ventajas competitivas que son el capital humano, innovación, transformación digital y enfoque en el cliente se encuentran alineadas con los propósitos del banco y las tendencias de mercado, que demandan incrementar la bancarización y formalización a través de la mayor penetración de la banca electrónica. A consecuencia del COVID-19, Interbank ha acelerado la implementación de su estrategia digital, la cual ha implicado el fortalecimiento y promoción de sus canales digitales -como Tunki y PLIN-. Esto, ha permitido optimizar sus procesos, mejorar la rentabilidad del banco, reducir el número de agencias en 10.0 % y aumentar los cajeros automáticos en 40.1% desde el 2010 (Apoyo & Asociados, 2020).

## 4. Matriz de riesgos

De acuerdo con el *Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway* (COSO), la evaluación de riesgos relevantes permite la consecución de los objetivos organizacionales; en este sentido, la cuantificación de los riesgos a partir de una matriz con grados de probabilidad de ocurrencia de eventos adversos y nivel de gravedad (impacto) en caso estos se materialicen, permitirá gestionar efectivamente los riesgos - *Enterprise Risk Management* (COSO II - ERM) (Hirth Jr y Chesley, 2017).

Dado el contexto a diciembre 2020 para Interbank, los riesgos de mercado, tasa de interés, portafolio, legal y cambiario fueron críticos, por la alta probabilidad de eventos adversos e impacto, aunque Interbank contó con controles fuertes para mitigarlos, pues estableció planes para tratarlos. Los riesgos de crédito y liquidez cuentan con controles muy fuertes para minimizar el impacto de posibles eventos que afecten la colocación de créditos. Los riesgos no financieros tendrían un impacto moderado, aunque existen medidas de control fuertes. A continuación, se presenta la matriz de riesgo y mapa de calor según el nivel de impacto y probabilidad de ocurrencia de eventos adversos que explican lo mencionado anteriormente.

**Tabla 19. Matriz de riesgo**

Riesgo		I*	P*	O*	Control	Mapa de calor				
R3	Riesgo de mercado	4	4	16	Fuerte					
R5	Riesgo de tasa de interés	4	4	16	Fuerte					
R6	Riesgo de portafolio	4	4	16	Fuerte					
R8	Riesgo legal	4	4	16	Fuerte					
R4	Riesgo cambiario	4	3	12	Fuerte					
R1	Riesgo de crédito	3	3	9	Muy Fuerte					
R2	Riesgo de liquidez	3	3	9	Muy Fuerte					
R7	Riesgo operacional	3	3	9	Fuerte					
R10	Riesgo estratégico	3	3	9	Fuerte					
R9	Riesgo reputacional	2	3	6	Fuerte					

\*Probabilidad (P): [5] Muy alta (80.1% - 100.0%), [4] Alta (60.1% - 80.0%), [3] Media (41.1%-60.0%), [2] Baja (20.1%-40.0%), [1] Muy baja (0.0%-20.0%). Impacto (I): [5] Crítico, [4] Alto, [3] Relevante, [2] Moderado, [1] Bajo. Ponderación (O)= PxI.  
 Fuente: Elaboración propia sobre la base de la aplicación de la metodología COSO ERM (Sánchez, 2015).

En el anexo 51, se encuentra la base del análisis y mapeo de riesgos.

## CAPÍTULO V. VALORACIÓN DE LA EMPRESA

### 1. Criterios para la valorización de entidades financieras

La estructura financiera de un banco se diferencia de otros negocios por el estricto marco regulatorio, alto nivel de apalancamiento, aplicabilidad de normas contables, operatividad, riesgo y generación de valor, características que influyen en el modelamiento financiero.

**Tabla 20. Características bancarias y su implicancia en la valorización financiera**

Características operativas de bancos		Implicancias en la valorización de bancos
Deuda	Las decisiones de financiamiento y operaciones son codependientes.	La deuda es una fuente de capital, la valoración debe tener un enfoque de <i>equity-side</i> .
	La deuda es altamente estructurada y consistente entre las instituciones financieras nacionales e internacionales.	La beta puede ser estimada considerando los resultados de mercados líquidos o ser ajustada con la estructura de capital de la industria.
Regulación	El requerimiento mínimo de capital está regulado.	El pago de dividendos debe ser incluido en el flujo de caja luego de haber cumplido con el requerimiento de capital exigido por la SBS.
Riesgo	El ratio de incumplimiento (morosidad) de pago fluctúa en función al entorno.	Estimar y proyectar las provisiones por pérdidas y deducirlas de los resultados de cada periodo.
Contabilidad	Las normas contables aplicadas a las entidades financieras son distintas a otros sectores.	Las proyecciones deben considerar que las normas contables compensan la tendencia de períodos prolongados de rentabilidad con períodos cortos de altas pérdidas, a fin de generar ingresos uniformes.
Activo	El nivel de propiedad, planta y equipo no es determinante para las operaciones dado que la tendencia es a la digitalización bancaria	La estimación y proyección del <i>capital expenditure</i> (CAPEX) no es representativo para la valoración.
	Los activos tienden a ser instrumentos financieros (bonos, obligaciones titulizadas, etc.), usualmente negociados.	Los activos generalmente se encuentran a valor de mercado, son registrados a valor razonable.
Inversión	El financiamiento, las operaciones y reinversión están integrados.	La utilidad considera el requerimiento de capital regulado y el flujo de caja se ve afectado.

Fuente: Elaboración propia sobre la base de (Massari et al., 2014) y (Damodaran, 2013).

La regulación y los cambios normativos afectan el valor de la empresa, asimismo, la actividad bancaria dificulta la definición de deuda, pues está más relacionada a la materia prima (depósitos) y capital de trabajo que, a una fuente de capital, con lo cual la noción de costo de capital y valor empresarial podría carecer de sentido.

#### 1.1 Selección de los métodos de valorización para bancos

Sobre la base de lo anterior, los métodos de valorización más apropiados para bancos recaen en el patrimonio, diferente a lo aplicado en empresas no financieras, cuyo enfoque es en el activo, pues no requieren cumplir con niveles mínimos de capital y el nivel de apalancamiento depende de las decisiones de la gerencia (CFA Institute, 2015).



Por lo anterior, la metodología de *Free Cash Flow to the Firm* (FCF) queda descartada para Interbank, así como los *asset-side múltiples basados en Enterprise Value* (EV). En este sentido, los modelos de valoración aplicables para el banco son *Discounted Free Cash Flow To Equity Model*, que incluye *Dividend Discount Model* (DDM) y *Residual Income Model* (RIM), además, se aplicarán las metodologías de *Equity-Side Múltiples* y *Comparable Transaction*, y se revisarán las valorizaciones de los informes de analistas.

## 1.2 Selección de los métodos de estimación del costo de capital para bancos

Se define como la tasa de descuento que representa la rentabilidad mínima exigida sobre el valor del activo, a partir de la disposición de un tipo de capital (financiamiento), respecto al retorno y riesgo de alternativas comparables de inversión (Forsyth, 2004). La aplicación del costo de capital está en función al tipo de flujo de caja para la valoración.

**Tabla 21. Tipos de flujo de caja y costos de capital correspondientes**

Flujo de caja	Costo de capital	Metodología	Supuestos
F.C. del accionista	Costo de recursos propios o del accionista	<i>Capital Asset Pricing Model</i> (CAPM)	Los inversionistas esperan un mayor rendimiento sobre el capital que sobre la deuda. Considera el riesgo de mercado e idiosincrático, operativo y del accionista.
		<i>Fama French Model</i> (FFM)	Incluye multifactores para sensibilizar el retorno esperado.
F.C. de la deuda	Costo de la deuda	<i>Bond yield &amp; interest rate</i>	El retorno esperado de los acreedores (descontado el efecto del escudo fiscal).
F.C. de la empresa	Costo de capital medio ponderado	<i>Weighted Average Cost of Capital</i> (WACC)	Incluye al costo de todos los componentes del capital (deuda y patrimonio) de la empresa. Si los intereses no son deducibles de impuestos, o los intereses son más que una cantidad máxima deducible, las tasas antes y después de impuestos son las mismas.

Fuente: Elaboración propia sobre la base de (Forsyth, 2004), (Almazán, 2015), (CFA Institute, 2015) y (Tong, 2007).

Sobre la base de lo anterior, se optará por el costo de recursos propios, que incluye los modelos CAPM y FFM. Estos serán analizados y luego se seleccionará uno de ellos para aplicarlo como tasas de descuento en los flujos de caja del accionista para estimar la valoración de Interbank.

## 2. Estimación del costo de capital

### 2.1 Modelo CAPM

La aproximación de *Sharpe–Lintner Capital Asset Pricing Model* (CAPM) en la estimación del costo de capital ( $K_e$ ) para Interbank resulta apropiada debido a la correlación del sector con el mercado (Massari et al., 2014). Este se estimará sobre la base de una tasa libre de riesgo ( $r_f$ ), prima de mercado ( $r_m - r_f$ ), riesgo país ( $r_p$ ) y beta ( $\beta_{im}$ ), de donde resulta la función  $K_e = r_f + \beta_{im}(r_m - r_f) + r_p$  (Forsyth, 2004). La beta ( $\beta_{im}$ ) se puede estimar a partir de las siguientes metodologías.

**Tabla 22. Betas para la estimación del costo de capital por CAPM**

Metodología	Variables			Descripción	Fuente	Beta
Promedio de betas de compañías comparables	Betas de competidores directos a nivel local al 31/12/20			BCP, BBVA y Scotiabank.	Bloomberg	1.0
	Betas de compañías comparables a nivel global al 31/12/20			Compañías comparables de mercados líquidos.	Bloomberg	1.1
Regresión de las acciones respecto al mercado.	Rendimiento de los precios mensuales de las acciones del banco respecto al mercado del 31/01/20 al 31/12/20			Interbank respecto a S&P 500	Investing	0.1
				Interbank respecto a S&P Lima General	Investing	0.1
				Interbank respecto a S&P Lima Banks	Investing	0.1
Beta reapalancado $\beta(E') = \beta_u \times [1 + (1-t) \times (D/E)]$	Beta desapalancado de la industria	$\beta_u$	0.6	Promedio de US Bank Money Center y US Bank Regional.	Aswath Damodaran	1.8
	Tasa de impuesto a la renta de Perú	t	0.3	Impuesto a la renta de 3era categoría	SUNAT	
	Estructura de capital de mercado: Deuda (D) y Capital (E)	D/E	2.8	Financiamiento (sin depósitos) / patrimonio	EEFF de Interbank	
			1.4	Promedio de US Bank Money Center y US Bank Regional.	Aswath Damodaran	1.2

Fuente: Elaboración propia sobre la base de (Bloomberg, 2021), (Investing.com, 2021), (Damodaran, 2021) y (SUNAT, 2021), (Información Estadística de Banca Múltiple - SBS, 2021).

La BVL presenta limitaciones para la estimación de la beta ( $\beta_{im}$ ) debido a su baja liquidez y profundidad del mercado, pues pocas empresas listan en bolsa y existe concentración en algunos sectores (Álvarez et al., 2017), razón por la cual, la beta promedio de los competidores directos y los betas de regresiones, quedan descartados. Por otro lado, existe dificultad para distinguir entre tipos de deuda en un banco, por lo que no es recomendable hacer ajustes por apalancamiento para el cálculo de la beta (Damodaran, 2013), por esto la tercera metodología queda descartada. Finalmente, la estructura de financiamiento y marco regulatorio tiende a ser homogéneo entre bancos locales y extranjeros debido a los criterios de Basilea, razón por la cual la beta promedio de compañías comparables a nivel global es la metodología más razonable. En el anexo 52 se presenta mayor detalle sobre la estimación de las betas.

A continuación, se muestra la estimación del  $K_e (PEN)$  para Interbank.

**Tabla 23. Estimación del costo de capital por CAPM para Interbank**

Variable	Valor	Recurso	Fuente
Tasa libre de riesgo	0.009	U.S. Treasury Yield 10 Years (USD)	U.S. Department of The Treasury
Beta	1.122	Beta promedio de compañías comparables	Bloomberg – mercados líquidos
Prima de mercado	0.064	<i>Implied Equity Premium</i>	Aswath Damodaran
Riesgo país	0.013	Emerging Markets Bond Index Perú	BCRP
$K_e (USD)$	<b>8.8%</b>	$r_f + \beta_{im} (r_m - r_f) + r_p$	
Inflación esperada a 10 años USA	0.020	Diferencia entre <i>US Treasury Yield 10 Years</i> y <i>Daily Treasury Real Yield Curve Rate</i>	U.S. Department of The Treasury
Inflación esperada a 10 años Perú	0.035	Diferencia entre la Curva Cupón Cero Perú Soles	SBS

Variable	Valor	Recurso	Fuente
años Perú		Soberana y Curva Cupón Cero Perú VAC. Soberana	
$K_e (PEN)$	10.4%	$(1 + K_e (USD)) \times \left( \frac{1 + \text{Inflación esperada a 10 años Perú}}{1 + \text{Inflación esperada a 10 años USA}} \right) - 1$	

Fuente: Elaboración propia sobre la base de la información disponible en (Bloomberg, 2021), (Damodaran, 2021), (SUNAT, 2021), (BCRP, 2021), (U.S. Department of The Treasury, 2021), (Damodaran, 2015).

Dado que las variables que componen el  $K_e (USD)$  se encuentran en M.E., se realiza un ajuste a M.N, resultando así que  $K_e (PEN)$  de Interbank es equivalente a 10.4% al 31/12/20. En el anexo 53, se muestra el detalle y criterios aplicados a cada variable.

## 2.2 Modelo FFM

*The Fama French Model (FFM)* es un modelo que estima el retorno esperado sobre la base de la sensibilidad de factores. En la versión *three stock-market factor*, se considera la tasa libre de riesgo (RF) sumada a una prima por riesgo (RMRF), otra por tamaño de capitalización de mercado (SMB) y una por retorno de valor (HML), cada uno de los factores sensibilizados con su respectivo beta ( $\beta$ ). Es así como la función multifactorial para estimar el costo de capital es  $K_e = RF + \beta_i^{MKT} RMRF + \beta_i^{size} SMB + \beta_i^{value} HML$  (Fama y French, 1993). A continuación, se muestra la aplicación de este modelo a Interbank.

**Tabla 24. Estimación del costo de capital por FFM para Interbank**

	RMRF	SMB	HML	RF
$\beta_i$	0.0050	0.0002	0.0030	
Coefficientes	0.0643	4.8100	(1.3600)	0.0100
$K_e (USD)$	8.7%	$RF + \beta_i^{MKT} RMRF + \beta_i^{size} SMB + \beta_i^{value} HML$		
Inflación esperada a 10 años USA	0.020	Diferencia entre US Treasury Yield 10 Years y Daily Treasury Real Yield Curve Rate		
Inflación esperada a 10 años Perú	0.035	Diferencia entre la Curva Cupón Cero Perú Soles Soberana y Curva Cupón Cero Perú Vac Soberana		
$K_e (PEN)$	10.3%	$(1 + K_e (USD)) \times \left( \frac{1 + \text{Inflación esperada a 10 años Perú}}{1 + \text{Inflación esperada a 10 años USA}} \right) - 1$		

Fuente: Elaboración propia sobre la base de la información disponible en (CFA Institute, 2015), (French, 2021) y (Yahoo Finance, 2021).

Los  $\beta_i$  se estiman a partir de una regresión de la información histórica mensual de cada factor respecto al retorno de la acción de Interbank entre el 2010 y 2020. Los coeficientes corresponden al promedio simple de los valores históricos de cada factor, con excepción de RMRF que se consideró la prima del modelo anterior. Al igual que en CAPM, las variables resultaron en un  $K_e (USD)$  en M.E., que al ajustarse a M.N. resultó en un  $K_e (PEN)$  de 10.03% en términos nominales. En el anexo 54 se muestran los valores considerados para la aplicación del modelo FFM.

Al respecto, el modelo CAPM muestra limitaciones en la estimación del riesgo, pues el  $R^2$  de un  $\beta_i$  promedio oscila entre 0.02 y 0.4, cuando se esperara que este sea más alto. En cambio, FFM al considerar más factores como distintos  $\beta_i$  y coeficientes, se sensibiliza el modelo y se asume que los retornos podrían hacer más preciso; sin embargo, ambos modelos son no son exactos pues existen diversos factores, principalmente cualitativos, que no se consideran pero que pueden afectar el rendimiento de un activo. En este sentido, se concluye que ninguno puede demostrar ser más preciso que el otro, por lo tanto, se considerará a CAPM para la valorización, ya que muestra un mayor valor y resulta más conservador tomarlo para la valorización.

### 3. Valorización por flujo de caja descontado

La valorización se realizará al 31/12/2020 mediante una proyección financiera a 10 años.

#### 3.1 Dividend Discount Model

Los dividendos son un indicador de retorno para el accionista. Por ello, *Dividend Discount Model* (DDM), mediante el *The Gordon-Shapiro Model* (GSM), es un método de valorización razonable para estimar un valor de la acción de Interbank. La función de GSM,  $DPS_0 = \frac{DPS_1}{(1+K_e)^t}$  incluye los dividendos esperados por los accionistas ( $DPS_1$ ) y una tasa de descuento  $K_e$ . Para normalizar el valor terminal, se incluye una tasa de crecimiento a largo plazo ( $g$ ) resultado en la función:  $P_0 = \frac{DPS_0 \times (1+g)}{K_e - g}$  (Massari et al., 2014), que se descuenta al año base con  $K_e$ . A continuación, los supuestos considerados en la valorización de acciones por DDM.

**Tabla 25. Supuestos para la valoración de acciones de Interbank según DDM**

Variable	Supuesto	Sustento
Dividendos	Los dividendos se calculan sobre la base de: (1) <i>Payout ratio</i> : valor fijo resultado del promedio de 5 años (2015-2019) sin considerar el año de la pandemia. (2) Utilidad neta del periodo anterior: La utilidad neta de cada año es el resultado de los EEFF proyectados. (3) Regulación establecida por la SBS: Ratio de Capital Global y Requerimiento de Patrimonio Efectivo. (4) Aportes de capital: se asume que no se realizarán aportes en los periodos proyectados dado que se cumplen con los ratios de capital exigidos por la SBS.	(1) El <i>payout ratio</i> se establece por política. (2) La ganancia de los inversionistas está en función a los resultados que tuvo el banco en un periodo previo. (3) Las entidades bancarias deben cumplir con un nivel mínimo de patrimonio.
Valor terminal	Se consideran las siguientes variables: (1) Tasa de crecimiento: Inflación esperada a 10 años Perú. (2) Tasa de descuento en soles $K_e$ (PEN): estimada a partir de la aplicación del modelo de CAPM.	Se considera crecimiento como una aproximación entre los precios a largo plazo de la tasa de interés activa y cantidad de colocaciones (Álvarez et al., 2017).
Periodo y factor de descuento	Los inversionistas reciben dividendos al finalizar el primer semestre del año siguiente al analizado.	Interbank puede contar con flujo de caja necesario para sus operaciones y pago de dividendos en los plazos correspondientes.
Costo de capital	Se asume que el costo de oportunidad del accionista, estimada a partir de la aplicación del modelo de CAPM, se mantiene constante a lo largo del periodo de análisis.	El efecto de pandemia es considerado en los flujos de dividendos.

Fuente: Elaboración propia

En el Anexo 55, se presenta el flujo de caja por el método de descuento de dividendos (DDM). De acuerdo con este análisis, el valor patrimonial estimado alcanzó la cifra de S/ 15,835,682 y el valor estimado por acción fue de S/ 3.35. Comparativamente, al cierre del ejercicio 2020, el valor patrimonial contable fue de S/ 6,183,405,000 y el precio por acción fue S/ 3.75, lo que generó un *Price to Book Ratio* (P/B) implícito de S/ 2.99 y un P/B estimado de S/ 2.47. Estos resultados indican que la estimación del valor de la acción según el método DDM es razonable.

### 3.2 Residual Income Model

*Residual Income Model* (RIM) hace referencia a los ingresos restantes después de que la empresa cumplió con el rendimiento requerido por los inversores. Considera la función:  $V.Patrimonio = \sum Patrimonio_{(t-1; \text{año base})}; VPN_{(Retornos en exceso)}; VPN_{(Valor Terminal)}$  (Defilippi, 2020). Los valores del patrimonio considerados en el modelo RIM corresponden a un año anterior. Los retornos en exceso son el resultado de la diferencia entre el retorno del ejercicio y el valor del costo de capital, que es el producto del patrimonio por la tasa de descuento. El valor terminal que calcula a partir del valor del patrimonio considerado en el año previo a la perpetuidad (CFA Institute, 2015). Las funciones aplicadas son las siguientes:

- $VPN_{(Retornos en exceso)} = VPN \left( (Utilidad \text{ del ejercicio}) - (Patrimonio_{(t-1)} * Ke) \right)$
- $VPN_{(Valor Terminal)} = VPN \left( \frac{(Patrimonio_{(t-1)} * (1+g) * ROE_{LP}) - (Patrimonio_{(t-1)} * (1+g) * Ke)}{(Ke-g)} \right)$ .

Los principales supuestos del modelo son:

- El ingreso residual se mantiene positivos de manera indefinida, pero cero desde el año terminal en adelante.
- El ROE de largo plazo ( $ROE_{LP}$ ) es equivalente al promedio de empresas del sector bancario de mercados emergentes.
- El *payout ratio* es el resultado del promedio de los datos históricos de los últimos cinco años (2015-2019), sin contar el año 2020, que fue afectado por el Covid-19.
- La tasa de crecimiento de la cartera en el largo plazo (g) es equivalente a la inflación esperada a 10 años Perú.
- El Ke es el equivalente al valor calculado en la sección de CAPM.

En el anexo 56, se encuentra el flujo de caja por RIM. De ahí se observa que el valor patrimonial estimado resultó S/ 17,016,144 y el valor de la acción estimado S/ 3.60.

#### 4 Valorización por múltiplos de empresas comparables

La valorización relativa se basa en la similitud de los precios de mercado. Para valorar una institución financiera es relevante considerar la liquidez de los mercados donde transan las compañías comparables, así como las características del negocio y la elección de múltiplos aplicables al sector bancario (Massari et al., 2014).

**Tabla 26. Criterios para la selección y evaluación de comparables**

Criterio	Procedimiento
Liquidez de mercado	A fin de evitar la distorsión de los múltiplos por la falta de liquidez bursátil, se excluyeron a los valores cuya oferta pública se realiza en mercados con pocas transacciones registradas, tales como la BVL; en su lugar se consideraron los mercados con mayor liquidez que se encuentran geográficamente cercanos, tales como <i>New York Stock Exchange</i> (NYSE).
Compañías comparables	Si bien el proceso de selección es subjetivo, por estar en función de la experiencia y juicio del evaluador, bancos comparables a Interbank han sido seleccionados en el marco de las características y riesgos del negocio. En este sentido, además del sector y ubicación geográfica, se consideró la participación de mercado, riesgo específico ( $\beta_{im}$ ), <i>return on equity</i> (ROE), <i>Market Capitalization</i> y potencial de crecimiento.
Selección de múltiplos	<i>Financial practitioners</i> consideran que los mejores indicadores para valorizar bancos y empresas de seguros en negociaciones de <i>Mergers and Acquisitions</i> (M&A) y otras inversiones, son los <i>equity múltiples</i> , tales como <i>Price Earnings Ratio</i> (P/E) y <i>Price to Book Ratio</i> (P/B) (Massari et al., 2014). Esto, debido a la dificultad para determinar múltiplos como <i>Value to EBITDA</i> , pues suele existir imprecisión en la determinación de los ingresos bancarios debido a que los depósitos (deuda) son el principal recurso para las colocaciones (ingresos) (Damodaran, 2009).

Fuente: Elaboración propia

Sobre la base de la selección de múltiplos; por un lado,  $P/E = \frac{\text{Precio por acción}}{\text{Utilidad por acción}}$  está en función al crecimiento esperado de los ingresos, *dividend payout ratio* y costo de capital; en bancos, se espera que la proyección del retorno y pago de dividendos sea alta, mientras que el costo de capital sea bajo, sin embargo los bancos suelen mantener altas provisiones para incobrables, lo que afecta la utilidad y pago de dividendos por acción, resultando así el P/E un valor ajustado al giro de negocio y situación de mercado (Damodaran, 2009).

Por otro lado,  $P/BV = \frac{\text{Precio por acción}}{\text{Valor en libros del patrimonio por acción}} = \frac{\text{ROE} \cdot \text{payout ratio}}{(r-g)}$  es razonablemente aplicable a bancos debido a que el valor contable del capital social es generalmente cercano al valor de mercado del capital. Asimismo, es menos probable que las decisiones contables afecten el rendimiento del capital debido a la práctica de gobierno corporativo que exigen las entidades regulatorias (Damodaran, 2009).

En el anexo 57 se encuentra la muestra de empresas analizadas, de aquí se seleccionaron 8 compañías sobre la base de los criterios antes mencionados. Los múltiplos comparables seleccionados para estimar el valor de la acción de Interbank se muestran a continuación.

**Tabla 27. Múltiplos comparables de Interbank**

Nombre de la empresa	Mercado	Cap. de Mcdo.	Beta	ROE	P/E		P/BV	
		(USD mm)	Ene-10 a Dic-20	31/12/2020	2020	2021E	2020	2021E
Interbank	LIMA	4,102	1.000	8.63%	35.7x	0.0x	3.0x	0.0x
Banco davivienda sa	COLOMBIA	4,046	0.970	6.05%	19.4x	32.7x	1.7x	1.1x
Banco Santander-Chile	NYSE	9,051	1.037	14.87%	14.5x	10.8x	1.9x	1.7x
Banco de credito del peru-c	LIMA	9,472	1.000	4.35%	53.8x	0.0x	2.2x	0.0x
Bg financial group sa	PANAMA	5,559	1.000	10.89%	17.3x	0.0x	1.9x	0.0x
Bbva banco continental sa-co	LIMA	4,241	1.000	7.29%	25.1x	0.0x	1.5x	0.0x
Scotiabank peru-common	LIMA	7,426	1.000	2.64%	104.4x	0.0x	2.5x	0.0x
Banco Santander Brasil SA	NYSE	32,569	1.051	17.49%	12.6x	11.6x	1.9x	1.8x
Bancolombia SA	NYSE	9,855	1.119	1.03%	52.9x	18.4x	1.1x	1.1x
<b>Percentil 25</b>					<b>16.6x</b>	<b>-</b>	<b>1.6x</b>	<b>-</b>
<b>Mediana</b>					<b>22.3x</b>	<b>5.4x</b>	<b>1.9x</b>	<b>0.5x</b>
<b>Percentil 75</b>					<b>53.1x</b>	<b>13.3x</b>	<b>2.0x</b>	<b>1.3x</b>
<b>Promedio</b>					<b>37.5x</b>	<b>9.2x</b>	<b>1.8x</b>	<b>0.7x</b>

Fuente: (Bloomberg, 2021) – Elaboración propia

Variables de Valoración de Interbank	Valor Interbank	Múltiplos comparables	Mediana Industria	Precio estimado acción PEN
Utilidad por acción	0.25	P/E	22.3x	5.57
Valor libro por acción	1.07	P/BV	1.9x	1.98
		<b>Precio promedio estimado</b>		<b>3.77</b>

Sobre la base del valor promedio de los múltiplos al 2020, se calculó el promedio aritmético de  $P_{(P/E)} = UN_{acción_{Interbank}} \times P/E_{prom}$  y  $P_{(P/B)} = VL_{acción_{Interbank}} \times P/B_{prom}$ , resultado en un valor por acción de Interbank equivalente a S/ 3.77.

## 5. Valorización por transacciones comparables

Las transacciones de *Mergers and Acquisitions* (M&A) son un referente para estimar el valor de un banco. Para ello, se analizan y seleccionan las principales transacciones ejecutadas en el sector, de aquí se estima el ratio de intercambio (premio) entre el valor *ex ante* y *ex post* del activo. Considerando que en negociaciones de M&A consideran múltiplos para determinar el valor de las acciones objetivo, se considerarán también en este ejercicio (Massari et al., 2014).

Para estimar el valor por acción de Interbank, se analizaron las principales transacciones de M&A de bancos en los últimos 10 años alrededor del mundo. Para seleccionar las transacciones comparables, se consideraron el tipo de operación, *Return on equity* (ROE), *Earnings per share* (EPS), *Book Value* (BV) y otros múltiplos comparables.

El precio de adquisición es equivalente al valor del patrimonio, de aquí se estima un primer valor de la acción (Acc). El precio antes del control se estima con la metodología anterior.

$$\text{Precio adquisición} = (\#acc) * (1 + \text{premio}) * \text{Precio de la acción}_{(\text{antes del control})}$$

$Acc_1 = (\text{Precio adquisición}) * (\#acc)$ . Luego, se estima  $Acc_2 = \sum(\text{multiplo} * \text{variable} * \text{peso})$ . Finalmente, se determina el valor final de la acción del banco con la función

$$Acción_F = \frac{Acc_1 + Acc_2}{2}$$

En el anexo 58 se encuentra la muestra de las transacciones analizadas.

De esta lista, se seleccionaron 6 operaciones de M&A.

**Tabla 28. Transacciones de M&A comparables a Interbank**

Año	Región	Compañía comprada	Tipo de operación	Valor exante*	Valor expost*	Premio	P/E	P/BV	P/S	TV/EBIT	TV/Ingresos
2014	Asia	Chong Hing Bank Ltd	Consolidado del mercado	1,501.83	1,501.83	0.0%	6.3x	0.5x	1.3x	-	2.3x
2020	Latin America	Multi Financial Group, Inc.	Expansión de portafolios o geográfica	433.85	433.85	0.0%	7.5x	0.8x	-	-	-
2021	North America	TCF Financial Corp	Consolidado del mercado	5,173.50	6,072.10	17.4%	21.2x	1.3x	3.1x	18.0x	2.2x
2012	Latin America	Itau Corpbanca Colombia SA	Expansión de portafolios o geográfica	1,229.00	1,229.00	0.0%	16.4x	3.4x	-	33.0x	2.1x
2020	Latin America	Banco Panamá, SA	Consolidado del mercado	225.00	225.00	0.0%	15.8x	1.6x	-	-	-
2020	Europa Emergente	NLB Komercijal Banka a.d.	Expansión de portafolios o geográfica	429.35	485.01	13.0%	6.2x	0.7x	-	-	-
<b>Promedio</b>				<b>1,498.76</b>	<b>1,657.80</b>	<b>5.1%</b>	<b>12.2x</b>	<b>1.4x</b>	<b>2.2x</b>	<b>25.5x</b>	<b>2.2x</b>

Precio estimado antes de toma de control**	3.77
Premio promedio	5.1%
Número de acciones en circulación	4,723,362,872
Precio estimado de adquisición	S/ 18,724,082,075
Valor estimado por acción - adquisición	3.96

\*\*Valor estimado de la acción a partir de método de múltiplos comparables

Interbank		Transacciones seleccionadas de M&A			Valor ponderado
Variable	Valor	Múltiplo	Valor Promedio	Peso	
Utilidad por acción	0.056	P/E	12.2x	20%	0.14
Valor libro por acción	1.070	P/BV	1.4x	20%	0.29
Ventas por acción	1.200	P/S	2.2x	20%	0.53
EBIT	1,817,523	TV/EBIT	25.5x	20%	1.96
Ventas	4,302.847	TV/Ingresos	2.2x	20%	0.39
$\Sigma$ [Producto (Interbank * Transacciones M&A)]					3.32
<b>Precio estimado de la acción</b>					<b>3.64</b>

\*En MM USD / Fuente: (Bloomberg, 2021) – Elaboración propia

El precio de adquisición ( $P_A$ ) de Interbank se estima sobre la base de la suma del precio antes de la toma de control ( $P_{ATC}$ ), que en este caso es el valor estimado en el modelo de múltiplos comparables, y el premio promedio, que se refleja en la función  $P_A = P_{ATC} + \left(\frac{V_{expost} - V_{exante}}{V_{exante}}\right)_{prom} \times (\# \text{ acciones})$ , resultando S/.18,724,082,075 como valor de adquisición.

Para determinar el valor de la acción de Interbank, se calculó el promedio aritmético de  $P_{(P/E)}$ ,  $P_{(P/BV)}$ ,  $P_{(P/S)}$ ,  $P_{(TV/EBIT)}$  y  $P_{(TV/Ing.)}$ , a partir de los múltiplos promedio de las transacciones seleccionadas de M&A. A continuación, se realiza la suma de la multiplicación de las variables de Interbank con los múltiplos promedio de las transacciones seleccionadas de M&A, teniendo en cuenta el peso de cada una. Luego, se procede a promediar este resultado con el valor estimado de adquisición por acción. El precio de Interbank por acción resulta en S/.3.64.

## 6. Análisis de Sensibilidad

Se emplearon dos herramientas de análisis de sensibilidad, la matriz de variables y la simulación de Monte Carlo, para analizar tanto el *Dividend Discount Model* (DDM) como el *Residual Income Model* (RIM). Las variables seleccionadas para determinar el valor intrínseco del patrimonio y de la acción en la matriz de tres escenarios (base, optimista y pesimista) fueron la tasa de descuento ( $K_e$ ), la tasa de crecimiento a largo plazo ( $g$ ) y el *Return on equity* (ROE). A continuación, se presenta la matriz de escenarios.



**Tabla 29. Matriz de escenarios**

Matriz de variables	ESCENARIOS					
	Base*		Optimista		Pesimista	
	DDM	RIM	DDM	RIM	DDM	RIM
V. Patrimonio**	S/ 15,835,682	S/ 17,016,144	S/ 37,147,939	S/ 33,082,631	S/ 10,048,175	S/ 8,315,376
V. Acción	S/ 3.35	S/ 3.60	S/ 7.86	S/ 7.00	S/ 2.13	S/ 1.76
Tasa de descuento (Ke)	10.4%	10.4%	8.4%	8.4%	12.4%	10.4%
Crecimiento a largo plazo (g)	3.5%	3.5%	5.5%	5.5%	5.5%	5.5%
Return of Equity (ROE)		11.3%				5.0%
<b>Simulación Montecarlo***</b>						
V. Patrimonio**	S/ 15,835,682	S/ 17,016,144	S/104,746,158	S/ 194,954,097	S/ 7,759,730	S/ 5,535,996
V. Acción	S/ 3.35	S/ 3.60	S/ 22.18	S/ 41.27	S/ 1.64	S/ 1.17
Tasa de descuento (Ke)	10.4%	10.4%	5.6%	5.2%	16.2%	12.7%
Crecimiento a largo plazo (g)	3.5%	3.5%	3.4%	3.5%	3.5%	3.5%
Return of Equity (ROE)		11.3%		9.7%		9.7%

\* Se consideran los resultados de las valorizaciones. \*\*Los valores se encuentran en miles de soles. \*\*\*Los valores son aleatorios, varían en los escenarios optimista y pesimista. Fuente: Elaboración propia.

No se realizó un análisis de sensibilidad sobre los resultados de la valoración por múltiplos o transacciones comparables, dado que los datos necesarios para estimar el valor del patrimonio y de la acción bajo estos métodos de estimación están sujetos a las condiciones del mercado.

### 6.3 Matriz de Variables

Para el análisis de sensibilidad del valor intrínseco del patrimonio utilizando el *Dividend Discount Model* (DDM), se emplearon rangos de cinco datos para la tasa de descuento (Ke) y la tasa de crecimiento a largo plazo (g). La media de cada rango (3.5% y 10.4%) es equivalente a las tasas estimadas para la valorización. Los valores de las acciones se calcularon dividiendo el valor del patrimonio entre el número de acciones en circulación. El valor del patrimonio fluctúa entre S/ 9,638,569 y S/36,113,426 y la acción, entre S/ 2.04 y S/ 7.65.

**Tabla 30. Matriz de variables: sensibilidad de “Ke” y “g” para DDM**

Tasa de Descuento (Ke)	Crecimiento a Largo Plazo (g)					
	V. Patrimonio	1.5%	2.5%	3.5%	4.5%	5.5%
12.4%	10,048,175	10,680,772	11,455,045	12,424,590	13,673,939	
11.4%	11,464,482	12,303,601	13,354,348	14,708,333	16,518,960	
<b>10.4%</b>	<b>13,227,658</b>	<b>14,367,234</b>	<b>15,835,682</b>	<b>17,799,377</b>	<b>20,559,673</b>	
9.4%	15,471,672	17,065,438	19,196,713	22,192,572	26,712,971	
8.4%	18,408,119	20,723,017	23,976,987	28,886,846	37,147,939	
V. Acción	1.5%	2.5%	3.5%	4.5%	5.5%	
12.4%	2.13	2.26	2.43	2.63	2.89	
11.4%	2.43	2.60	2.83	3.11	3.50	
10.4%	2.80	3.04	<b>3.35</b>	3.77	4.35	
9.4%	3.28	3.61	4.06	4.70	5.66	
8.4%	3.90	4.39	5.08	6.12	7.86	

Fuente: Elaboración propia.

En el análisis de sensibilidad del valor del patrimonio utilizando el *Residual Income Model* (RIM), se siguió el criterio previamente aplicado. No obstante, se introdujo la variable del *Return on equity* (ROE) en comparación con la tasa de crecimiento a largo plazo (g). Esta adición ofrece un enfoque adicional para un análisis más completo.

**Tabla 31. Matriz de variables: sensibilidad de “Ke”, “g” y “ROE” para RIM**

Tasa de descuento (Ke)	Crecimiento a Largo Plazo (g)					
	V. Patrimonio	1.5%	2.5%	3.5%	4.5%	5.5%
12.4%	12,580,049	12,486,506	12,372,012	12,228,643	12,043,899	
11.4%	14,420,381	14,407,177	14,390,643	14,369,336	14,340,844	
<b>10.4%</b>	16,712,569	16,845,216	<b>17,016,144</b>	17,244,718	17,566,017	
9.4%	19,630,649	20,026,758	20,556,458	21,301,039	22,424,523	
8.4%	23,449,352	24,330,571	25,569,269	27,438,319	30,583,093	
Tasa de descuento (Ke)	Crecimiento a Largo Plazo (g)					
	V. Acción	1.5%	2.5%	3.5%	4.5%	5.5%
12.4%	2.66	2.64	2.62	2.59	2.55	
11.4%	3.05	3.05	3.05	3.04	3.04	
10.4%	3.54	3.57	<b>3.60</b>	3.65	3.72	
9.4%	4.16	4.24	4.35	4.51	4.75	
8.4%	4.96	5.15	5.41	5.81	6.47	
ROE	Crecimiento a Largo Plazo (g)					
	V. Patrimonio	1.5%	2.5%	3.5%	4.5%	5.5%
20.0%	26,281,718	27,727,237	29,589,922	32,080,812	35,582,169	
15.6%	21,497,143	22,286,226	23,303,033	24,662,765	26,574,093	
11.3%	16,712,569	16,845,216	<b>17,016,144</b>	17,244,718	17,566,017	
8.1%	13,265,674	12,925,413	12,486,954	11,900,622	11,076,436	
5.0%	9,818,780	9,005,610	7,957,765	6,556,526	4,586,854	
ROE	Crecimiento a Largo Plazo (g)					
	V. Acción	1.5%	2.5%	3.5%	4.5%	5.5%
20.0%	5.56	5.87	6.26	6.79	7.53	
15.6%	4.55	4.72	4.93	5.22	5.63	
11.3%	3.54	3.57	<b>3.60</b>	3.65	3.72	
8.1%	2.81	2.74	2.64	2.52	2.35	
5.0%	2.08	1.91	1.68	1.39	0.97	

Fuente: Elaboración propia.

Se observa que el rango de valores intrínsecos del patrimonio y la acción, a partir del análisis de sensibilidad son cercanos a los resultados obtenido con el método DDM.

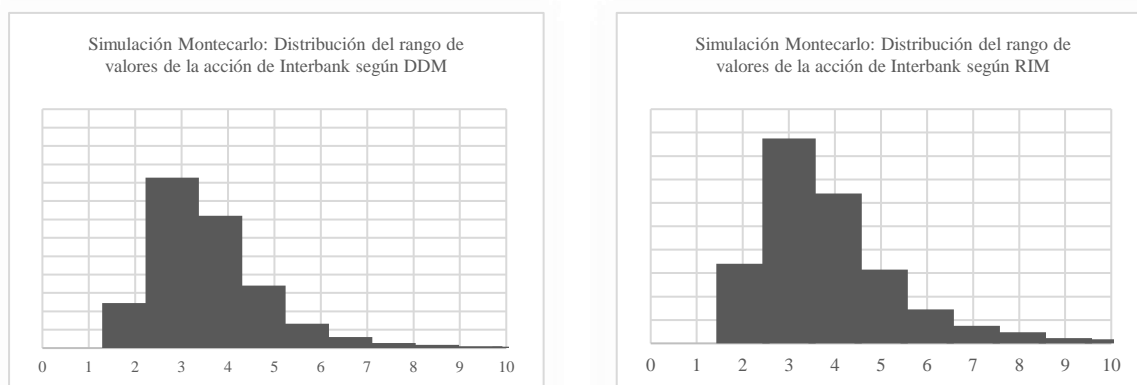
## 6.2 Simulación Montecarlo

Se aplicó este método estadístico para la generación de variables aleatorias, permitiendo obtener diversos valores intrínsecos tanto para el patrimonio como para la acción, y con ello contar con una aproximación a la variabilidad de los resultados frente a posibles futuros escenarios. En la aplicación, se utilizó una muestra de 1000 observaciones aleatorias, sobre las cuales se calcularon la media, desviación estándar, rango, intervalos y amplitud. Se incorporó además un margen de error de  $\pm 3$  para reflejar la incertidumbre inherente.

En el métodos de *Dividend Discount Model* (DDM), se sensibilizó la tasa de descuento (Ke) y la tasa de crecimiento a largo plazo (g), empleando una distribución normal. Por otro lado, en el marco del *Residual Income Model* (RIM), se tomaron en cuenta la tasa de descuento (Ke), la tasa de crecimiento (g) y el *Return on equity* (ROE).

A continuación, se muestran los resultados de la simulación.

### Gráfico 41. Simulación de Monte Carlo para la estimación del precio de la acción



Fuente: Elaboración propia.

Como se observa en los gráficos anteriores, el valor de la acción de Interbank fluctúa entre S/1.00 y S/ 10.00 a partir de valores aleatorios de las variables  $K_e$ ,  $g$  y ROE.

### 7. Opinión de analistas

Según la evaluación de los analistas, el precio objetivo promedio por acción de Interbank para el año 2020 fue de S/.3.60, mientras que el valor estimado más reciente fue de S/ 3.49.

**Tabla 32. Recomendaciones de analistas**

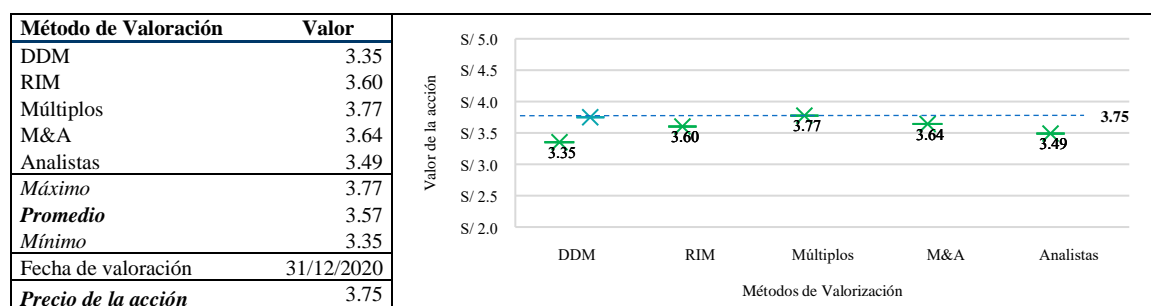
Empresa	Analista	Recomendación	Valor intrínseco (S/.)	Fecha
ISS-EVA	Antony Campagna	Vender	3.49	27/09/2020
ISS-EVA	Antony Campagna	Vender	3.58	30/07/2020
ISS-EVA	Antony Campagna	Retener	3.73	30/05/2020
ISS-EVA	Antony Campagna	Vender	3.49	10/04/2020

Fuente: (Bloomberg, 2021) – Elaboración propia

### 8. Resultados de la valoración

A continuación, se muestra los resultados de la aplicación de los métodos de valorización.

**Gráfico 42. Resultados de la valoración por acción de Interbank**



Fuente: Elaboración propia

El precio de la acción de Interbank a diciembre 2020 fue S/ 3.75, mientras que el valor promedio estimado de la acción resultó S/ 3.57. Dado que el precio de mercado es mayor al valor estimado de la acción de Interbank, se concluye que la acción está sobrevaluada.

## CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### 1. Conclusiones

El análisis realizado al Banco Internacional del Perú S.A.A. (Interbank) y su valorización a diciembre del 2020 proporciona conclusiones fundamentales tanto para los inversionistas como para los *stakeholders*, principalmente por ser un año donde surgió una emergencia sanitaria a nivel mundial, COVID-19.

Este informe no solo ofrece una perspectiva detallada del panorama financiero peruano y del sector bancario, sino que también proporciona una valiosa guía para la toma de decisiones estratégicas en dicho ámbito. Además, al aplicar diversas metodologías de valorización financiera específicas para el sector bancario, este estudio establece un marco que podría replicarse en otras empresas del mismo sector.

Es esencial tener presente que el análisis presentado se apoya en supuestos razonablemente evaluados. No obstante, toda valoración financiera conlleva un grado inherente de incertidumbre. Por consiguiente, se sugiere considerar esta información como un complemento en la toma de decisiones de inversión, evaluando los resultados en consonancia con los objetivos y la tolerancia al riesgo de cada inversor individual.

En conclusión, este informe constituye una herramienta valiosa para la toma de decisiones estratégicas y la identificación de oportunidades de inversión en el sector bancario del Perú.

### 2. Recomendaciones

Dado los resultados del análisis, se recomienda a los inversionistas considerar estrategias de venta o, en su defecto, adoptar una postura cautelosa, a la espera de oportunidades más favorables para la adquisición de acciones de Interbank. Este enfoque se alinea con la prudencia en la gestión de carteras, garantizando una toma de decisiones fundamentada en la valoración intrínseca de los activos y las condiciones del mercado. Vale mencionar que esta recomendación se fundamenta en el objetivo de maximizar el rendimiento de la inversión y minimizar el riesgo para los inversores.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Agencia Bloomberg. (16 de Enero de 2021). Volatilidad del dólar arrastra a monedas andinas. *Gestión*. <https://gestion.pe/economia/mercados/volatilidad-del-dolar-arrastra-a-monedas-andinas-noticia/>
- Agencia Bloomberg. (06 de Febrero de 2021). Vuelta a la “normalidad” podría tardar siete años a nivel global. *Gestión*. [https://gestion.pe/mundo/vuelta-a-normalidad-podria-tardar-siete-anos-al-ritmo-actual-a-nivel-global-noticia/?surface=locked\\_article&article\\_url=https%3A%2F%2Fgestion.pe%2Fmundo%2Fvuelta-a-normalidad-podria-tardar-siete-anos-al-ritmo-actual-a-nivel-global](https://gestion.pe/mundo/vuelta-a-normalidad-podria-tardar-siete-anos-al-ritmo-actual-a-nivel-global-noticia/?surface=locked_article&article_url=https%3A%2F%2Fgestion.pe%2Fmundo%2Fvuelta-a-normalidad-podria-tardar-siete-anos-al-ritmo-actual-a-nivel-global)
- Agencia EFE. (4 de Setiembre de 2020). Informalidad financiera, otra arista a la que Perú hace frente en pandemia. *Gestión*. <https://gestion.pe/peru/informalidad-financiera-otra-arista-a-la-que-peru-hace-frente-en-pandemia-noticia/?ref=gesr>
- Agencia EFE. (02 de Diciembre de 2020). Moody's: inestabilidad política y secuelas de pandemia pueden generar más crisis económica en Perú. *Gestión*. <https://gestion.pe/peru/moodys-inestabilidad-politica-y-secuelas-de-pandemia-pueden-generar-mas-crisis-economica-en-peru-noticia/?ref=gesr>
- Almazán, J. d. (2015). *Modelo multifactorial para pronosticar el rendimiento de las acciones en el mercado mexicano de valores*. Tecnológico de Monterrey.
- Alvarado Arbildo, L. I. (2020). *El rol de la transformación digital en la formulación de la estrategia de negocio de empresas del sector financiero en el Perú*. Universidad del Pacífico.
- Álvarez, Carrasco, Oliveros, Rojas, & Farfán. (2017). *¿Su empresa está al tanto de las últimas prácticas de valorización en el mercado?* Ernst & Young.
- Amado Posada, Á., Malincovich Loayza, H., & Moreno Tapia, L. (2017). *Plan Estratégico para el canal agente BCP del Banco de Crédito del Perú*. Universidad del Pacífico. [https://repositorio.up.edu.pe/bitstream/handle/11354/1943/Angela\\_Tesis\\_maestria\\_2017.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.up.edu.pe/bitstream/handle/11354/1943/Angela_Tesis_maestria_2017.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- América Economía (03 de Febrero de 2021). *¿Qué le espera a Perú post crisis? América Economía y ESAN lo desvelan*. <https://www.americaeconomia.com/economia-mercados/finanzas/que-le-espera-peru-post-crisis-americaeconomia-y-esan-lo>

desvelan

Reuters. (12 de Abril de 2021). *Mercados financieros desencajados ante al resultado electoral en Perú que favorece a la extrema izquierda*. América Economía. <https://www.americaeconomia.com/economia-mercados/finanzas/mercados-financieros-desencajados-ante-al-resultado-electoral-en-peru-que>

Agencia Peruana de Noticias [Andina]. (30 de Diciembre de 2020). Pleno del Congreso aprueba proyecto que fija topes a las tasas de interés. <https://www.andina.pe/agencia/noticia-pleno-del-congreso-aprueba-proyecto-fija-topes-a-las-tasas-interes-828061.aspx#:~:text=El%20pleno%20del%20Congreso%20de,fue%20exonerada%20de%20segunda%20votaci%C3%B3n>.

Agencia Peruana de Noticias [Andina]. (01 de Febrero de 2021). “El Perú apuesta por un enfoque de desarrollo verde, sostenible e inclusivo”. <https://andina.pe/agencia/noticia-el-peru-apuesta-un-enfoque-desarrollo-verde-sostenible-e-inclusivo-832128.aspx>

Apoyo & Asociados. (2020). *Institución Financiera Interbank*. Fintech Rating.

Asociación de Bancos del Perú [ASBANC]. (2012). *Costo del crédito bancario vs. crédito informal*. ASBANC. [https://www.asbanc.com.pe/Publicaciones/ESTUDIO%20CREDITO%20FORMAL%20VS%20%20INFORMAL\\_20131022090301349.pdf](https://www.asbanc.com.pe/Publicaciones/ESTUDIO%20CREDITO%20FORMAL%20VS%20%20INFORMAL_20131022090301349.pdf)

Asociación de Bancos del Perú [ASBANC]. (2019). *Acuerdo ético de la Asociación de Bancos del Perú*. ASBANC. <https://www.asbanc.com.pe/Documents/Conocenos/Acuerdo-Etico-19.pdf>

Banco Central Chile. (2020). *Informe de Estabilidad Financiera*. [https://www.bcentral.cl/documents/33528/2573332/IEF2\\_2020.pdf/eff0e04b-108c-551a-3011-2c9bb1731c12?t=1605119962590](https://www.bcentral.cl/documents/33528/2573332/IEF2_2020.pdf/eff0e04b-108c-551a-3011-2c9bb1731c12?t=1605119962590)

Banco Continental. (Febrero de 2021). *Los canales digitales siguen ganando terreno en la banca peruana*. <https://www.bbva.com/es/pe/los-canales-digitales-siguen-ganando-terreno-en-la-banca-peruana/>

Banco Mundial. (20 de Abril de 2018). La inclusión financiera es un factor clave para reducir la pobreza e impulsar la prosperidad. Inclusión financiera. <https://www.bancomundial.org/es/topic/financiamiento/overview>

- Basilea. (2015). Principios de gobierno corporativo para bancos. Comité de Supervisión Bancaria de Basilea. Banco de Pagos Internacionales. [https://www.bis.org/bcbs/publ/d328\\_es.pdf](https://www.bis.org/bcbs/publ/d328_es.pdf)
- Banco Central de Reserva del Perú [BCRP]. (14 de Junio de 2010). *Ley Orgánica del BCRP*. <https://www.bcrp.gob.pe/transparencia/datos-generales/marco-legal/ley-organica.html>
- Banco Central de Reserva del Perú [BCRP]. (Mayo de 2012). *Capital Mínimo de los Bancos de Inversión*. <https://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Estabilidad-Financiera/2012/Mayo/ref-mayo-2012-recuadro-7.pdf>
- Banco Central de Reserva del Perú [BCRP]. (2020). *CIRCULAR No. 0011-2020-BCRP*. <https://www.bcrp.gob.pe/docs/Transparencia/Normas-Legales/Circulares/2020/circular-0011-2020-bcrp.pdf>
- Banco Central de Reserva del Perú [BCRP]. (4 de Febrero de 2021). *Cuadros estadísticos del Banco Central de Reserva del Perú. NOTA SEMANAL N° 05-2021*. <https://www.bcrp.gob.pe/publicaciones/nota-semanal/cuadros-estadisticos.html>
- Banco Central de Reserva del Perú [BCRP]. (2021). *PROGRAMA MONETARIO DE ENERO 2021*. <https://www.bcrp.gob.pe/docs/Transparencia/Notas-Informativas/2021/nota-informativa-2021-01-14-1.pdf>
- Banco Central de Reserva del Perú [BCRP]. (21 de enero de 2021). *Resumen Informativo Semanal del Banco Central de Reserva del Perú*. <https://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Nota-Semanal/2021/resumen-informativo-2021-01-21.pdf>
- Banco Central de Reserva del Perú [BCRP]. (Marzo de 2021). *Spread - EMBIG Perú*. <https://estadisticas.bcrp.gob.pe/estadisticas/series/diarias/resultados/PD04709XD/html/2020-01-01/2020-12-31/>
- Bloomberg. (12 de Febrero de 2021). *Bloomberg Anywhere*. [https://bba.bloomberg.net/?utm\\_source=bloomberg-menu&utm\\_medium=terminal](https://bba.bloomberg.net/?utm_source=bloomberg-menu&utm_medium=terminal)
- Banco de Pagos Internacionales [BPI]. (2010). *Basilea III: Marco regulador global para reforzar los bancos y sistemas bancarios*. [https://www.bis.org/publ/bcbs189\\_es.pdf](https://www.bis.org/publ/bcbs189_es.pdf)
- Banco de Pagos Internacionales [BPI]. (2012). *Principios Básicos para una supervisión bancaria eficaz - Basilea*. BPI

- Bolsa de Valores de Lima [BVL]. (Febrero de 2021). *Información corporativa – Interbank*.  
<https://www.bvl.com.pe/emisores/detalle?companyCode=14800>
- Bolsa de Valores de Lima [BVL]. (Marzo de 2021). *Índice de liquidez*.  
<https://www.bvl.com.pe/mercado/movimientos-diarios/indice-de-liquidez>
- Bolsa de Valores de Lima [BVL]. (2021). *Ranking de valores más transados en la BVL 2020*.  
 BVL.
- Castaneda, S. R. (19 de Febrero de 2021). Médicos peruanos suspenden protestas públicas por huelga durante cuarentena. Sputnik.  
<https://mundo.sputniknews.com/20210201/medicos-peruanos-suspenden-protestas-publicas-por-huelga-durante-cuarentena-1094295570.html>
- Castillo Arévalo, N. (25 de diciembre de 2020). Medidas de límites a las tasas de interés afectan la autonomía del BCR. *El Comercio*. <https://elcomercio.pe/economia/limites-a-las-tasas-de-interes-de-los-creditos-podemos-peru-que-dicen-los-expertos-sobre-los-impactos-de-fijas-topes-a-las-tasas-de-interes-noticia/?ref=ecr>
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe [CEPAL]. (2 de Julio de 2020). *Impactos de la pandemia en los sectores productivos más afectados abarcarán a un tercio del empleo y un cuarto del PIB de la región*.  
<https://www.cepal.org/es/comunicados/impactos-la-pandemia-sectores-productivos-mas-afectados-abarcaran-un-tercio-empleo-un#:~:text=Los%20sectores%20más%20afectados%20son,de%20alquiler%2C%20y%20las%20manufacturas>.
- CFA Institute. (2015). *Equity Asset Valuation*. John Wiley & Sons, Inc.
- Corporate Finance Institute [CFI]. (2021). *Dotcom Bubble*.  
<https://corporatefinanceinstitute.com/resources/knowledge/trading-investing/dotcom-bubble/>
- Chan, F. y Gera, D. (2021). *Asia-Pacific Banks 2021 Outlook*. Bloomberg Intelligence.
- Chan, H. y Gulberg, P. (13 de Febrero de 2021). *North America Banks 2021 Outlook*. Bloomberg Intelligence.
- Charles W. Hill, Gareth R. Jones. (2005). *Administración estratégica, un enfoque integrado*. McGraw-Hill Interamericana.



- Comisión Multisectorial de Inclusión Financiera [CMIF]. (2015). *Estrategia Nacional de Inclusión Financiera 2015*. SBS.
- Coronado, J. y Vásquez, J. (2001). *Economías de Escala Globales en la Industria Bancaria del Perú: Modelo de Datos de Panel*. Instituto Peruano de Economía (IPE). <http://www.ipe.org.pe/portal/wp-content/uploads/2018/01/2001-Economias-de-escala-en-industria-bancaria.pdf>
- Cuya, M. L. (2020). *Introducción al panorama Fintech en el Perú*. Curso Fintch en la Maestría en finanzas. Pacífico Business School.
- Damodaran. (2009). *Valuing Financial Service Firms*. NYU.
- Damodaran. (2013). *The Journal of Financial Perspectives*. Ernst & Young.
- Damodaran, A. (30 de Julio de 2015). *Musings on Markets*. Decoding Currency Risk: Pictures of Global Risk - Part IV. <http://aswathdamodaran.blogspot.com/2015/07/decoding-currency-risk-pictures-of.html>
- Damodaran, A. (Marzo de 2021). *Data*. Damodaran online: [http://www.stern.nyu.edu/~adamodar/New\\_Home\\_Page/data.html](http://www.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/data.html)
- David, F. R. (2003). *Administración Estratégica*. Pearson Education.
- David, F. R. (2007). *Conceptos de Administración Estratégica*. Pearson Educación.
- Defensoría del Cliente Financiero [DCF]. (Mayo de 2021). <https://dcf.bancaparatodos.com.pe/>
- Defilippi, E. (2020). *Corporate valuation*. Pacífico Business School.
- Díaz, J. T. (2020). *Innovación Financiera en el contexto COVID-19*. Banco Central de Reserva del Perú.
- Dongo Soria Saito, D. (26 de Diciembre de 2020). El impacto de intervencionismo del Estado en la economía. *Gestión*. <https://gestion.pe/economia/el-impacto-del-intervencionismo-del-estado-en-la-economia-noticia/>
- Dorsey, P., Fiore, A. y Reilly, I. R. (2015). Introduction to Industry and Company Analysis. En J. Pinto, E. Henry, T. Robinsoan y J. Stowe. Equity Asset Valuation (págs. 91-146). CFA Institute.
- Downes, L. y Mui, C. (1999). *Estrategias digitales para dominar el mercado*. Granica.

- DW. (19 de Febrero de 2021). *Coronavirus hoy: Perú extiende emergencia sanitaria hasta el 2 de septiembre* +. DW. <https://www.dw.com/es/coronavirus-hoy-per%C3%BA-extiende-emergencia-sanitaria-hasta-el-2-de-septiembre/a-56632865>
- Ekran. (20 de Enero de 2020). *The Importance of Third-Party Vendor Risk Management for the Banking Industry*. <https://www.ekransystem.com/en/blog/bank%E2%80%99s-independent-contractors-trust-verify>
- El Comercio. (01 de Febrero de 2021). *¿Cuál es la situación macroeconómica del Perú para afrontar la segunda ola del COVID-19 y una nueva cuarentena?* <https://elcomercio.pe/economia/peru/cual-es-la-situacion-macroeconomica-del-peru-para-afrontar-la-segunda-ola-del-covid-19-y-una-nueva-cuarentena-noticia/>
- El Peruano. (3 de Agosto de 2020). Normas Legales. <https://busquedas.elperuano.pe/download/url/modifican-el-reglamento-para-la-gestion-del-riesgo-de-mercad-resolucion-no-1882-2020-1874512-1>
- El Peruano. (20 de Febrero de 2021). *Riesgos de los créditos informales*. <https://elperuano.pe/noticia/108203-riesgos-de-los-creditos-informales>
- El Peruano. (13 de Enero de 2021). *Actualizan el capital social mínimo correspondiente al trimestre enero - marzo de 2021*. <https://busquedas.elperuano.pe/normaslegales/actualizan-el-capital-social-minimo-correspondiente-al-trime-circular-no-g-208-2021-1919380-1/>
- El Peruano. (12 de Enero de 2021). *BCR: el ahorro privado en el Perú puede impulsar una mayor reactivación*. <https://elperuano.pe/noticia/113359-bcr-el-ahorro-privado-en-el-peru-puede-impulsar-una-mayor-reactivacion>
- El Peruano. (19 de Febrero de 2021). *Decreto Legislativo que aprueba la Ley de Gobierno Digital*. <https://busquedas.elperuano.pe/download/url/decreto-supremo-que-aprueba-el-reglamento-del-decreto-legisl-decreto-supremo-n-029-2021-pcm-1929103-3>
- El Peruano. (09 de Febrero de 2021). *FMI eleva a 9% proyección de expansión del PBI el 2021*. <https://elperuano.pe/noticia/114973-fmi-eleva-a-9-proyeccion-de-expansion-del-pbi-el-2021>
- El Peruano. (13 de Febrero de 2021). Francisco Sagasti: Vamos a proponer una nueva Ley de Contrataciones del Estado. <https://elperuano.pe/noticia/115268-presidente-sagasti-vamos-a-proponer-una-nueva-ley-de-contrataciones-del-estado>

- El Peruano. (18 de Marzo de 2021). *LEY N° 31143* -. *Diario oficial*.  
<https://busquedas.elperuano.pe/normaslegales/ley-que-protege-de-la-usura-a-los-consumidores-de-los-servic-ley-n-31143-1936151-1/>
- elEconomista América. (12 de Febrero de 2021). BCR revisará proyección de crecimiento del 2021 debido a aumento de contagios de coronavirus. elEconomista América.
- Ernst & Young. (2019). *Estados financieros al 31 de diciembre de 2019 y de 2018 junto con el dictamen de los auditores independientes*. EY.
- Ernst & Young. (2020). *Estados financieros al 31 de diciembre de 2020 y de 2019 junto con el dictamen de los auditores independientes*. EY.
- European Union. (Mayo de 2021). *Recovery plan for Europe*.  
[https://ec.europa.eu/info/strategy/recovery-plan-europe\\_es](https://ec.europa.eu/info/strategy/recovery-plan-europe_es)
- Expreso. (08 de Febrero de 2021). ¿Por qué las empresas peruanas no invierten en ciberseguridad? Expreso.
- Fama, E. y French, K. (1993). Common risk factors in the returns on stocks and bonds. *Financial Economics*, 3-56.  
[https://rady.ucsd.edu/faculty/directory/valkanov/pub/classes/mfe/docs/fama\\_french\\_jfe\\_1993.pdf](https://rady.ucsd.edu/faculty/directory/valkanov/pub/classes/mfe/docs/fama_french_jfe_1993.pdf)
- Finanzas Digital. (01 de Febrero de 2021). *Perú registró una inflación de 0,81% en enero de 2021*. <https://www.finanzasdigital.com/2021/02/peru-registro-una-inflacion-de-081-en-enero-de-2021/>
- Finnovating. (Noviembre de 2019). *Mapa Fintech Perú 2019*.  
<https://www.finnovating.com/news/mapa-fintech-peru/>
- Fondo Monetario Internacional. (Mayo de 2021). *Estadísticas financieras internacionales y archivos de datos*. Banco Mundial:  
<https://datos.bancomundial.org/indicador/FR.INR.LNDP>
- Forsyth, J. A. (2004). *Finanzas empresariales: rentabilidad y valor*. Lima.
- French, K. R. (31 de Mayo de 2021). *Current Research Returns*.  
[http://mba.tuck.dartmouth.edu/pages/faculty/ken.french/data\\_library.html#Research](http://mba.tuck.dartmouth.edu/pages/faculty/ken.french/data_library.html#Research)
- FSD. (2010). Fondo de Seguro de Depósito. Obtenido de <http://www.fsd.org.pe/>
- Gehisy. (6 de Noviembre de 2016). *Herramientas para análisis de contexto: MEFI y MEFE*.

Calidad y ADR: <https://aprendiendocalidadyadr.com/herramientas-analisis-contexto-mefi-mefe/>

Gil Torrijos, M. (2018). *La selección de proveedores, elemento clave en la gestión de aprovisionamientos*. Universidad de Oviedo.

GlobalData. (2020). Banco Internacional del Peru, Financial Analysis Review. Lima.

GPW. (24 de Febrero de 2020). *Interbank*. Great place to work: <https://www.greatplacetowork.com.pe/lists/las-mejores/2020/interbank>

Great Place To Work. (Febrero de 2020). *Los Mejores Lugares para Trabajar para Millennials en Perú*. <https://www.greatplacetowork.com.pe/?view=category&id=38>

Great Place To Work. (2020). *Mejores organizaciones para millennials 2020*. GPTW.

Guerra Vásquez R. (16 de enero de 2021). Solo en Lima Metropolitana 1,3 millones perdieron su empleo durante el 2020: ¿Cómo está dándose la recuperación? *El Comercio*. <https://elcomercio.pe/economia/peru/desempleo-solo-en-lima-metropolitana-13-millones-perdieron-su-empleo-durante-el-2020-como-esta-dandose-la-recuperacion-economia-peruana-lima-metropolitana-ncze-noticia/>

Guerra Vásquez, R. (02 de Febrero de 2021). Inflación fue de 0,74% en enero en la capital, su tasa más alta en casi 4 años: ¿A qué responde esta variación? *El Comercio*. <https://elcomercio.pe/economia/peru/inflacion-fue-de-074-en-enero-en-la-capital-su-tasa-mas-alta-en-casi-cuatro-anos-a-que-responde-esta-variacion-ncze-noticia/?ref=signwall>

Hax, A. y Majluf, N. (2004). *Estrategias para el Liderazgo Competitivo. De la visión a los resultados*. Managment Colección Master.

Henderson, B. (1968). Perspectives, the product portfolio. *The Boston Consulting Group*, 66. [https://image-src.bcg.com/Images/BCG\\_The\\_Product\\_Portfolio\\_tcm9-139921.pdf](https://image-src.bcg.com/Images/BCG_The_Product_Portfolio_tcm9-139921.pdf)

Hernandez, F. (2021). *Peru Country Primer*. Bloomberg Intelligence.

Hirth Jr., R. B. y Chesley, D. (2017). *Enterprise Risk Managment*. COSO.

Hurtado de Mendoza, C. (17 de Setiembre de 2018). Interbank: “La mitad de nuestros clientes ha usado uno de nuestros servicios digitales”. *El Comercio*. <https://elcomercio.pe/economia/dia-1/interbank-mitad-clientes-usado-servicios-digitales-noticia-558675-noticia/?ref=ecr>.

International Labour Organization [ILO]. (19 de March de 2010). *Economic sectors at a glance: Economic recovery yet to be translated into jobs (Q&A)*. [https://www.ilo.org/global/about-the-ilo/mission-and-objectives/features/WCMS\\_124599/lang--en/index.htm](https://www.ilo.org/global/about-the-ilo/mission-and-objectives/features/WCMS_124599/lang--en/index.htm)

INDECOPI. (1992). Ley de organización y funciones del instituto nacional de defensa de la competencia y de la protección de la propiedad intelectual. Lima: Instituto Nacional de Defensa de la Competencia y de la Protección de la Propiedad Intelectual.

Interbank. (06 de Junio de 2017). *Interbank Explora: 5 razones por las que debes visitarlo*. <https://interbank.pe/blog/interbank-para-mi/interbank-explora-5-razones-por-las-que-debes-visitarlo>

Interbank. (2019). *Gobierno Corporativo para las sociedades peruanas*. Banco Internacional del Perú S.A.A.

Interbank. (2020). *Interbank Explora: 5 razones por la que debes visitarlo*. Obtenido de <https://interbank.pe/blog/interbank-para-mi/interbank-explora-5-razones-por-las-que-debes-visitarlo>

Interbank. (2020). *Código de ética*. Interbank.

Interbank. (15 de Diciembre de 2020). *Interbank es elegido banco del año en Perú*. <https://interbank.pe/blog/sala-de-prensa/latin-finance-2020>

Interbank. (2020). *Memoria anual Interbank*. Interbank.

Interbank. (2020). *Reporte de Sostenibilidad Interbank*. Interbank.

Interbank. (2021). *Productos y servicios de Interbank*. <https://interbank.pe/productos-y-servicios2>

Interbank. (Abril de 2021). *Información de Reclamos*. Transparencia. <https://interbank.pe/informacion-de-reclamos#!lq-pd-3>

Intercorp. (Octubre de 2020). *Grupo Económico Intercorp - SMV. Organigrama grupo INTERCORP*. [https://www.smv.gob.pe/Frm\\_GrupoEconomicoDetalle.aspx?str\\_denominacion\\_social\\_value=116759&str\\_grupo\\_economico\\_value=23&str\\_denominacion\\_social\\_text=INTERCORP+FINANCIAL+SERVICES+INC.+\(ANTES+INTERGROUP+FINANCIAL+SERVICES+CORP.\)&str\\_grupo\\_economico\\_text=GRU](https://www.smv.gob.pe/Frm_GrupoEconomicoDetalle.aspx?str_denominacion_social_value=116759&str_grupo_economico_value=23&str_denominacion_social_text=INTERCORP+FINANCIAL+SERVICES+INC.+(ANTES+INTERGROUP+FINANCIAL+SERVICES+CORP.)&str_grupo_economico_text=GRU)

- Intercorp Financial Services. (Febrero de 2021). Obtenido de <https://ifs.com.pe/>
- Intercorp Financial Services. (30 de Enero de 2021). *Estructura corporativa*.  
<https://ifs.com.pe/es/structure-es/>
- Investing.com. (05 de Febrero de 2021) Banco Internacional del Peru (INTERBC1):  
<https://www.investing.com/equities/banco-internacional-del-peru>
- Johns Hopkins University. (Abril de 2021). *Covid-19 Dashboard*. Coronavirus resource center:  
<https://coronavirus.jhu.edu/map.html>
- Jolicoeur, P. (13 de Febrero de 2021). *Mejores Fintech del Perú 2021: TOP 10 Fintechs Peruanas*. Invertir Joven: <https://www.invertirjoven.com/mejores-fintech-del-peru/>
- Jones, L., Palumbo, D. y Brown, D. (2021). Coronavirus: 8 gráficos para entender cómo la pandemia ha afectado a las mayores economías del mundo. *BBC News Mundo*. Obtenido de <https://www.bbc.com/mundo/noticias-55802814>
- Kahhat, F. (24 de Enero de 2021). Las protestas en el Perú en perspectiva comparada. *El Comercio*. <https://elcomercio.pe/mundo/actualidad/las-protestas-en-el-peru-en-perspectiva-comparada-por-farid-kahhat-noticia/>
- Karounga, K. (2005). *La imagen corporativa de las entidades financieras*. Universidad Autónoma de Barcelona.  
<https://www.tdx.cat/bitstream/handle/10803/4124/kk1de2.pdf>
- Kotler, P. y Keller, K. L. (2006). *Dirección de Marketing*. Pearson.
- Lander, R. (2016). BBVA: Las barreras de entrada al negocio bancario están desapareciendo. *Expansión*.  
<https://www.expansion.com/empresas/banca/2016/12/15/585289dee2704e41378b45a3.html>
- Ley N° 31171 - El Peruano. (23 de Abril de 2021). Ley que autoriza la disposición de la compensación por tiempo de servicios a fin de cubrir las necesidades económicas causadas por la pandemia del covid-19. Diario Oficial El Peruano.  
<https://busquedas.elperuano.pe/normaslegales/ley-que-autoriza-la-disposicion-de-la-compensacion-por-tiemp-ley-n-31171-1946593-1/>
- Ley N° 31192 - El Peruano. (7 de Mayo de 2021). Ley que faculta a los afiliados al sistema privado de administración de fondos de pensiones el retiro de sus fondos. Diario oficial

- El Peruano. <https://busquedas.elperuano.pe/normaslegales/ley-que-faculta-a-los-afiliados-al-sistema-privado-de-admini-ley-n-31192-1950860-1/>
- Ley N°31050 - El Peruano. (2020 de Octubre de 2020). Ley que establece disposiciones extraordinarias para la reprogramación y congelamiento de deudas a fin de aliviar la economía de las personas naturales y las mypes como consecuencia del COVID-19. Diario Oficial el Peruano. <https://busquedas.elperuano.pe/normaslegales/ley-que-establece-disposiciones-extraordinarias-para-la-repr-ley-n-31050-1891489-1/>
- Linares, María del Carmen .d (2021). *Fundamentos de clasificación de riesgo Interbank, Dic. 2020*. Class & Asociados.
- Liza Soriano de Silva, C. M. y Siancas Ascoy, C. d. (2016). *Calidad de Servicio y Satisfacción del Cliente en una Entidad Bancaria de Trujillo*. Universidad Privada del Norte - Escuela de Posgrado.
- López Mas, J. y Condori Luna, P. (2009). *Conformación de Alianzas Estratégicas Bancos - Empresa y su impacto para un sistema de inclusión financiero*. Universidad Nacional Mayor de San Marcos (UNMSM).
- Massari, M., Gianfrate, G. y Zanetti, L. (2014). *The valuation of Financial Companies*. John Wiley & Sons Ltd.
- Ministerio de Economía y Finanzas [MEF]. (2020). *Marco macroeconómico multianual 2021-2024*. [https://www.mef.gob.pe/pol\\_econ/marco\\_macro/MMM\\_2021\\_2024.pdf](https://www.mef.gob.pe/pol_econ/marco_macro/MMM_2021_2024.pdf)
- Mercado Negro. (2019). *¿En qué consiste la nueva estrategia de posicionamiento de Interbank?* <https://www.mercadonegro.pe/marketing/interbank-esta-es-su-nueva-estrategia-de-posicionamiento/>
- Mercado Negro. (2020). *¿En qué consiste la nueva estrategia de posicionamiento de Interbank?* <https://www.mercadonegro.pe/marketing/interbank-esta-es-su-nueva-estrategia-de-posicionamiento/>
- Miani, J. (2020). Banca y seguros: más clientes digitales, más posibilidades. *Semana Económica*. <https://semanaeconomica-com.up.idm.oclc.org/sectores-empresas/salud/banca-y-seguros-mas-clientes-digitales-mas-posibilidades>
- Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo MINTRA. (06 de Agosto de 1998). *Reglamento para la aplicación del derecho de los trabajadores de la actividad privada a participar en las utilidades que generen las empresas donde prestan servicios*.

- [http://www.mintra.gob.pe/archivos/file/normasLegales/DS\\_009\\_1998\\_TR.pdf](http://www.mintra.gob.pe/archivos/file/normasLegales/DS_009_1998_TR.pdf)
- Miranda, M. (25 de Octubre de 2020). Digitalización se potenció con pandemia. *El Peruano*, <https://elperuano.pe/noticia/105952-digitalizacion-se-potencio-con-pandemia>.
- Montoro, C. (2020). *El programa Rectiva Perú*. Banco Central de Reserva del Perú. <https://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Revista-Moneda/moneda-182/moneda-182-04.pdf>
- Murguía Jara, L. A. (2016). *Planeamiento Estratégico del Banco Internacional del Perú SAA*. Universidad San Ignacio de Loyola.
- Noetzel, T. (2021). *Emerging-Europe Bank 2021 Outlook*. Bloomberg Intelligence.
- Ochoa Gil, B., De Salas Lasagabaster, A. y Robredo Núñez, M. (2006). *El nuevo modelo de creación de valor de la Banca basado en las Tecnologías Disruptivas*. Minsait by Indra. [https://www.minsait.com/sites/default/files/newsroom\\_documents/tendenciasbanca\\_16.pdf](https://www.minsait.com/sites/default/files/newsroom_documents/tendenciasbanca_16.pdf)
- Olano Puicon, E. O. (2018). *Implementación del acuerdo de Basilea III en la regulación bancaria del Perú*. Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo, Facultad de Derecho.
- Osterwalder, A. (2010). *Business Model Generation*. John Wiley & Sons, Inc.
- Ouarda, Merrouche; Erlend, Nier. (2010). *What Caused the Global Financial Crisis? - Evidence on the Drivers of Financial Imbalances 1999-2007*. International Monetary Fund. <https://www.imf.org/external/pubs/ft/wp/2010/wp10265.pdf>
- Pajuelo Ramírez, O. (2009). *Proceso de armonización a las NIIF. La regulación contable en el Perú*. Contador General de la Nación.
- Palomanes Rodríguez, I. (2018). *Estrategia de distribución comercial online: el sector bancario*. Universidad de Cantabria. <https://repositorio.unican.es/xmlui/bitstream/handle/10902/15111/PALOMANESRODRIGUEZIRENE.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Pérez, S. (27 de diciembre de 2020). Tasa de interés de un crédito en sector informal es 25 veces más que el formal. *Gestión*. <https://gestion.pe/economia/tasa-de-interes-tasa-de-interes-de-un-credito-en-sector-informal-es-25-veces-mas-que-el-formal-noticia/>
- Perú 2021. (Febrero de 2021). *Empresa Socialmente Responsable*.



<http://peru2021.org/distintivo-empresa-socialmente-responsable/>

Porter, M. E. (1979). How Competitive Forces Shape Strategy. *Harvard Business Review*.  
<https://hbr.org/1979/03/how-competitive-forces-shape-strategy>

Ministerio de la Producción [PRODUCE]. (19 de Setiembre de 2020). *Produce atraerá inversión privada de fondos internacionales por más de US\$ 100 millones para desarrollo de startups*. <https://www.gob.pe/institucion/produce/noticias/303229-produce-atraera-inversion-privada-de-fondos-internacionales-por-mas-de-us-100-millones-para-desarrollo-de-startups>

PWC. (14 de Setiembre de 2020). *EMA 2020: Las Empresas Más Admiradas del Perú*.  
<https://www.pwc.pe/es/ema.html>

PWC. (2020). Retail Banking 2020 - Evolution or Revolution? Price Waterhouse Cooper.

R. Dean, N. (2021). *Latin America Bank Rates, Economic Pressures*. Bloomberg Intelligence.

Ramírez, Z. (22 de Enero de 2021). Tasas de interés en depósitos cada vez más bajas, asomándose a ser negativas. *Gestión*. <https://gestion.pe/tu-dinero/finanzas-personales/tasas-de-ahorros-en-peru-cada-vez-mas-bajas-llegaran-a-ser-negativas-noticia/>

Redacción EC. (9 de enero de 2021). Criptomonedas en Perú: cuatro claves para entender este mercado de divisas. <https://elcomercio.pe/economia/personal/criptomonedas-en-peru-cuatro-claves-para-entender-este-mercado-de-divisas-nndc-noticia/>

Redacción El Comercio. (15 de 01 de 2021). Economía peruana cayó 2,81% en noviembre, la menor contracción desde el inicio de la pandemia. <https://elcomercio.pe/economia/peru/economia-peruana-pbi-cayo-281-en-noviembre-la-menor-contraccion-desde-el-inicio-de-la-pandemia-nndc-noticia/>

Redacción Gestión. (02 de Octubre de 2019). *Interbank y su plan de completar su transformación digital*. <https://gestion.pe/videos/ceo-de-interbank-nuestros-planes-se-basan-en-conocer-mejor-a-los-peruanos-noticia/>

Redacción Gestión. (12 de Diciembre de 2020). *Entidades financieras alertan que tope a tasas de interés pone en riesgo acceso al crédito a 1.3 millones de mypes*. <https://gestion.pe/economia/entidades-financieras-alertan-que-tope-a-tasas-de-interes-pone-en-riesgo-acceso-al-credito-a-13-millones-de-mypes-noticia/?ref=gesr>

- Redacción Gestión. (28 de Diciembre de 2020). *Lo que proyecta Citi sobre el mercado financiero peruano el 2021*. <https://gestion.pe/economia/citi-preve-un-escenario-favorable-para-el-mercado-financiero-de-peru-en-2021-nndc-noticia/?ref=gesr>
- Redacción Gestión. (2020). *Sectores C y D quedarán excluidos del acceso al crédito con ley que fija topes a tasas, alerta SBS*. <https://gestion.pe/tu-dinero/topes-a-tasas-de-interes-sectores-c-y-d-quedaran-excluidos-del-acceso-al-credito-con-ley-que-fija-topes-a-tasas-alerta-sbs-noticia/>
- Redacción Gestión. (20 de Abril de 2021). *Caída de confianza empresarial por incertidumbre electoral puede tardar hasta un año en recuperarse*. <https://gestion.pe/economia/caida-de-confianza-empresarial-por-incertidumbre-electoral-puede-tardar-hasta-un-ano-en-recuperarse-noticia/>
- Redacción Gestión. (16 de Febrero de 2021). *Francisco Sagasti considera que a la inestabilidad política del país se une una crisis ética y moral*.
- Redacción Gestión. (18 de Febrero de 2021). *Proética advierte déficit en planes anticorrupción de candidatos presidenciales*. <https://gestion.pe/peru/politica/proetica-advierte-deficit-de-planes-anticorrupcion-de-candidatos-presidenciales-noticia/>
- Redacción Perú21. (05 de Febrero de 2021). *Ciberseguridad es una prioridad para grandes y pequeñas empresas*. <https://peru21.pe/tecnologia/ciberseguridad-es-una-prioridad-para-grandes-y-pequenas-empresas-peruanas-hackers-noticia/>
- RPP. (19 de Marzo de 2021). *BCR reduce proyección de crecimiento económico del Perú a 10.7% para este 2021*. <https://rpp.pe/economia/economia/bcr-reduce-proyeccion-de-crecimiento-economico-del-peru-a-107-para-este-2021-pbi-noticia-1326971>
- Reeves, M., Faeste, L., Whitaker, K. y Abraham, M. (11 de Mayo de 2020). *Cómo será el mundo después del Covid-19*. BCG. <https://www.bcg.com/en-pe/press/11may2020-como-sera-el-mundo-despues-del-covid-19>
- Reeves, M., Sandy, M. y Venema, T. (2014). The growth share matrix. *The Boston Consulting Group*, 1-9. <https://www.bcg.com/about/our-history/growth-share-matrix>
- Richards, P. y Christou, E. (2021). *Gulf, S. Africa Financials 2021 Outlook*. Bloomberg Intelligence.
- Ríos Diestro, M. L. (2013). *Implementación de las NIIF en el sistema financiero, sistema de seguros y AFP*. Facultad de ciencias contables de la PUCP.

- Ríos, M. L. (2007). *Proceso de armonización de normas contables de la SBS*. SBS.
- Rowe, A., Mason, R. y Dickel, K. (1982). *Strategic Management and Business policy: A Methodological Approach*. Addison Wesley.
- Rubiños, W. (2009). *El Proceso de Armonización a las NIIF en las Empresas del Sistema Financiero*. Audit, tax, advisory. KPMG.
- Sánchez, L. (2015). *COSO ERM y la gestión de riesgo*. UNMSM.
- Superintendencia de Banca, Seguros y AFP [SBS]. (Marzo de 2021). *Tasas de interés promedio*. <https://www.sbs.gob.pe/estadisticas/tasa-de-interes/tasas-de-interes-promedio>.
- Superintendencia de Banca, Seguros y AFP [SBS] (Marzo de 2021). *Clasificaciones e Informes Semestrales de las Empresas Clasificadoras de Riesgo*. <https://www.sbs.gob.pe/app/iece/paginas/MostrarResumenClasificaciones.aspx>
- Superintendencia de Banca, Seguros y AFP [SBS] (Febrero de 2021). *Congelamiento de deudas de bancos y financieras: Un llamado a la reflexión*. <https://www.sbs.gob.pe/boletin/detalleboletin/idbulletin/1117>
- Superintendencia de Banca, Seguros y AFP [SBS] (31 de Noviembre de 2021). *Información Estadística de Banca Múltiple - SBS*. [https://www.sbs.gob.pe/app/stats\\_net/stats/EstadisticaBoletinEstadistico.aspx?p=1#](https://www.sbs.gob.pe/app/stats_net/stats/EstadisticaBoletinEstadistico.aspx?p=1#)
- Superintendencia de Banca, Seguros y AFP [SBS] (Mayo de 2020). *Cuidando la cadena de pagos: Avanza la reprogramación de créditos en el sistema financiero*. <https://www.sbs.gob.pe/boletin/detalleboletin/idbulletin/1111>
- Superintendencia de Banca, Seguros y AFP [SBS] (2020). *Evolución del Sistema Financiero*. <https://intranet2.sbs.gob.pe/estadistica/financiera/2020/Setiembre/SF-2103-se2020.PDF>
- Superintendencia de Banca, Seguros y AFP [SBS] (2020). *Perú: Reporte de indicadores de inclusión financiera de los sistemas financieros, de seguros y de pensiones - Junio*. SBS
- Superintendencia de Banca, Seguros y AFP [SBS] (2018). *Ley N° 26702, Ley General del Sistema Financiero y Orgánica de la SBS*. SBS.
- Superintendencia de Banca, Seguros y AFP [SBS] (2017). *Reglamento de Gobierno Corporativo y Gestión Integral de Riesgos*. SBS.

- Superintendencia de Banca, Seguros y AFP [SBS] (2017). *Resolución Nro 272-2017 - Reglamento de Gestión de Conducta de Mercado del Sistema Financiero*. SBS.
- Superintendencia de Banca, Seguros y AFP [SBS] (2017). *Resolución S.B.S. N° 272 -2017*. SBS.
- Superintendencia de Banca, Seguros y AFP [SBS] (2015). *Glosario de términos e indicadores financieros*.  
<https://intranet2.sbs.gob.pe/estadistica/financiera/2015/Setiembre/SF-0002-se2015.PDF>
- Superintendencia de Banca, Seguros y AFP [SBS] (2015). *Manual de contabilidad para las empresas del sistema financiero*. SBS.
- Superintendencia de Banca, Seguros y AFP [SBS] (2015). *Normas Especiales sobre Vinculación y Grupo Económico*. SBS.
- Superintendencia de Banca, Seguros y AFP [SBS] (Mayo de 2010). *Glosario de la banca: registro de indicadores y términos del sistema financiero*.  
[https://www.sbs.gob.pe/app/stats/Glosarios/Glosario\\_Banca\\_\(Mayo2010\).doc#:~:text=Ratio%20de%20Capital%20Global%20\(%25\),los%20requerimientos%20de%20Basilea%20II.](https://www.sbs.gob.pe/app/stats/Glosarios/Glosario_Banca_(Mayo2010).doc#:~:text=Ratio%20de%20Capital%20Global%20(%25),los%20requerimientos%20de%20Basilea%20II.)
- Superintendencia de Banca, Seguros y AFP [SBS] (2010). *La protección al consumidor en el Perú y la banca sin sucursales*. SBS.
- Superintendencia de Banca, Seguros y AFP [SBS] (2010). *Resolución SBS N° 18400-2010 - Reglamento para la Clasificación de Empresas del Sistema Financiero y Empresas de Seguros*.  
[https://intranet2.sbs.gob.pe/intranet/INT\\_CN/DV\\_INT\\_CN/935/v1.0/Adjuntos/18400-2010.r.pdf](https://intranet2.sbs.gob.pe/intranet/INT_CN/DV_INT_CN/935/v1.0/Adjuntos/18400-2010.r.pdf)
- Superintendencia de Banca, Seguros y AFP [SBS]-Inclusión financiera. (2020). *Reporte de indicadores de inclusión financiera de los sistemas financiero, de seguros y de pensiones*. SBS.
- Superintendencia Financiera de Colombia [SFC]. (21 de Mayo de 2021). *Medidas de la Superfinanciera ante coyuntura por COVID-19*.  
<https://www.superfinanciera.gov.co/inicio/sala-de-prensa/publicaciones-/medidas-de-la-superfinanciera-ante-coyuntura-por-covid--10103761>

- Shtal, T. V., Buriak, M. M., Amirbekuly, Y., Ukubassova, G. S., Kaskin, T. T. y Toiboldinova, Z. G. (2018). Methods of analysis of the external environment of business activities. *Revista Espacios*, 22- 35.
- Silva, M. (2016). *El acelerado crecimiento de las fintech y los desafíos para su regulación*. BCRP.
- Superintendencia de Mercado de Valores [SMV]. (2018). *Ley Orgánica de la SMV - Decreto Ley N° 26126*. SMV.
- Superintendencia de Mercado de Valores [SMV]. (2013). *Código de buen gobierno corporativo para las sociedades peruanas*. SMV.
- Soley, J. (2012). Banca y tecnología: dos realidades hermanadas. *Harvard Deusto Business Review*, 46 - 53. [https://www.gref.org/nuevo/articulos/art\\_120315.pdf](https://www.gref.org/nuevo/articulos/art_120315.pdf)
- Soto Chávez, R. (2006). *El costo del crédito en el Perú*. BCRP.
- Startupeable. (Mayo de 2021). *Fintech en Perú: 11 fintechs peruanas a seguir en 2021*. <https://startupeable.com/fintech-peru/>
- Stirling, Z. S. (30 de Diciembre de 2020). *Take a Last Glimpse at a Nightmare Year for the World Economy*. Bloomberg. <https://www.bloomberg.com/news/articles/2020-12-31/take-a-last-glimpse-at-a-nightmare-year-for-the-world-economy>
- Stok, G. (23 de Noviembre de 2020). *Estas son las causas profundas de la inestabilidad política en Perú*. Expansión. <https://expansion.mx/mundo/2020/11/23/estas-son-las-causas-profundas-de-la-inestabilidad-politica-en-peru>
- Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria [SUNAT]. (Febrero de 2021). *Impuesto a las Transacciones Financieras - ITF*. <https://orientacion.sunat.gob.pe/index.php/personas-menu/impuesto-a-las-transacciones-financieras-itf-bancarizacion-y-medios-de-pago-personas>
- Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria [SUNAT]. (Marzo de 2021). *Tasas para la determinación del Impuesto a la Renta Anual*. <https://orientacion.sunat.gob.pe/index.php/empresas-menu/impuesto-a-la-renta-empresas/regimen-general-del-impuesto-a-la-renta-empresas/calculo-anual-del-impuesto-a-la-renta-empresas/2900-03-tasas-para-la-determinacion-del-impuesto-a-la-renta-anual>

- SWI. (26 de Febrero de 2021). Perú sufre el peor déficit fiscal desde el primer Gobierno de Alan García. Swissinfo.ch.
- The World Bank. (Enero de 2021). *Global Economic Prospects*. International Bank for Reconstruction and Development.  
file:///C:/Users/nikos/Downloads/9781464816123.pdf
- Thompson, A. A., Peteraf, J. E., Gamble, M. A. y Sthickland, A. J. (2012). *Administración estratégica. Teoría y casos*. The McGraw-Hill Companies, Inc.
- Tong, J. (2007). *Finanzas Empresariales*. Universidad del Pacifico.
- Tyce, J. (2021). *Europe Banks 2021 Outlook*. Bloomberg Intelligence.
- U.S. Department of The Treasury. (Marzo de 2021). *Daily Treasury Real Yield Curve Rates*.  
<https://www.treasury.gov/resource-center/data-chart-center/interest-rates/pages/TextView.aspx?data=realyieldYear&year=2020>
- USA.Gov. (03 de Agosto de 2020). *Ayuda económica y beneficios del Gobierno*.  
<https://www.usa.gov/espanol/programas-sociales>
- Valora Analitik. (19 de Febrero de 2021). *Déficit fiscal de Perú durante 2020 fue el más alto desde 1990*. Valora Analitik. <https://www.valoraanalitik.com/2021/02/19/deficit-fiscal-de-peru-durante-2020-fue-el-mas-alto-desde-1990/>
- Vega García, E. (2009). Desarrollo de un método para la determinación del entorno específico como punto de partida para el análisis estratégico y el acercamiento al conocimiento de la competencia: presentación y aplicaciones. *Journal of Business - Universidad del Pacifico*, 54-78.
- Vega, E. G. (2008). Fases para el diseño y análisis de la Cadena de Valor. *Journal of Business - Universidad del Pacifico*.
- Vela Meléndez, L. y Uriol Chávez, J. (2012). *Los factores que determinan la calidad de la cartera crediticia de las entidades microfinancieras de la Amazonía peruana*. Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo Lambayeque.
- Weller, J., Gómez, M., Martín, A. y Ravest, J. (2020). *El impacto de la crisis sanitaria del Covid-19 en los mercados laborales latinoamericanos*. Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL). Naciones Unidas.  
[https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/45864/4/S2000495\\_es.pdf](https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/45864/4/S2000495_es.pdf)

- Wong, S. (2018). *Determinantes de la inclusión financiera en el Perú: Evidencia Reciente*. SBS – Departamento de Análisis de Microfinanzas.
- Yahoo Finance. (31 de Marzo de 2021). Obtenido de <https://finance.yahoo.com/>
- Yechezkel, M., Weiss, A., Rejwan, I., Shahmoon, E., Ben-Ga, S. y Yamin, D. (2021). *Human mobility and poverty as key drivers of COVID-19 transmission and control*. BMC Public Health. <https://bmcpublichealth.biomedcentral.com/track/pdf/10.1186/s12889-021-10561-x.pdf>
- Yi Min Shum Xie. (13 de Octubre de 2016). *Matriz de Impacto Cruzado para Marca Personal (DOFA)*. <https://yiminshum.com/matriz-impacto-cruzado-marca-personal-dofa/>
- Zegarra, G. (21 de Febrero de 2021). El “Vacunagate” agudiza la incertidumbre electoral en Perú: qué candidatos pierden y cuáles pueden dar el salto con el nuevo escándalo. *Infobae*. <https://www.infobae.com/america/america-latina/2021/02/21/el-vacunagate-agudiza-la-incertidumbre-electoral-en-peru-que-candidatos-pierden-y-cuales-pueden-dar-el-salto-con-el-nuevo-escandalo/>

## **ANEXOS**



## Anexo 1. Características de los tipos de clientes Interbank

Segmento	Características principales	
Corporativo	Personas jurídicas con ventas anuales mayores a S/.200 millones en los dos últimos años, de acuerdo con los estados financieros anuales auditados más recientes. Dentro de los créditos corporativos se encuentran también los créditos soberanos, los créditos otorgados a entidades del sector público y a empresas del sistema financiero.	
Grandes empresas	Personas jurídicas con ventas anuales mayores a S/.20 millones, pero menores a S/.200 millones en los dos últimos años.	
Medianas empresas	-Personas jurídicas que tienen un endeudamiento total en el sistema financiero (SF) superior a S/ 300 mil en los últimos seis meses y no cumplen con las características para ser clasificados como corporativos o grandes empresas. -Personas naturales que tengan un endeudamiento total en SF (sin incluir créditos hipotecarios para vivienda) superior a S/ 300 mil en los últimos seis meses, siempre que parte de dicho endeudamiento corresponda a pequeñas empresas o a microempresas.	
Pequeñas empresas	Personas naturales o jurídicas, cuyo endeudamiento total en SF (sin incluir créditos hipotecarios para vivienda) es superior a S/ 20 mil, pero no mayor a S/ 300 mil en los últimos seis meses y dedicadas a actividades de producción, comercialización o prestación de servicios.	
Microempresas	Personas naturales o jurídicas, cuyo endeudamiento en SF (sin incluir créditos hipotecarios para vivienda) es no mayor a S/ 20 mil en los últimos seis meses y dedicadas a actividades de producción, comercialización o prestación de servicios.	
Hipotecarios para vivienda	Créditos otorgados a personas naturales con el objetivo de realizar actividades de la adquisición, construcción, refacción, remodelación, ampliación, mejoramiento y subdivisión de vivienda propia, siempre que tales créditos se otorguen amparados con hipotecas debidamente inscritas.	
Consumo	Créditos otorgados a personas naturales para cubrir gastos de consumo como el pago de bienes, servicios o gastos no relacionados con la actividad empresarial.	
	Crédito revolvente	Incluye las cuentas corrientes, tarjetas de crédito, sobregiros en cuenta corriente, préstamos, y otros en los que el deudor influye en la fluctuación del saldo, así como en los préstamos con un componente revolvente y otro no revolvente.
	Crédito no revolvente	Incluye créditos reembolsables por cuotas, siempre que no puedan ser reutilizables por el deudor. Este tipo de crédito no permite que los saldos pendientes fluctúen en función de las propias decisiones del deudor.

Fuente: (SBS - Glosario de términos e indicadores financieros, 2015) - Elaboración propia

## Anexo 2. Cantidad de oficinas y sucursales

Oficinas	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Lima	157	163	169	171	177	176	177	161	160	153	138
Callao	12	12	12	12	13	12	12	12	12	12	11
La Libertad	7	7	8	10	11	11	12	11	11	11	11
Piura	5	6	8	8	10	10	12	12	12	11	9
Ica	6	7	9	10	10	11	11	11	11	11	8
Arequipa	7	8	8	9	8	9	9	11	11	10	10
Cusco	5	5	5	6	8	8	8	7	7	7	6
Lambayeque	4	4	5	5	6	6	6	6	6	6	6
Junín	4	3	5	5	5	4	5	5	5	5	5
Ancash	4	4	5	5	5	5	5	5	3	3	3
Puno	2	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3
Cajamarca	2	2	2	3	4	4	4	4	4	4	4
Loreto	2	3	3	4	4	4	4	4	4	3	2
Tacna	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
San Martín	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3
Moquegua	2	2	2	2	2	2	3	3	3	2	2
Apurímac	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
Huánuco	-	-	1	2	2	2	2	2	2	2	2
Tumbes	1	1	1	1	2	2	2	2	2	2	1
Ayacucho	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Madre de Dios	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Pasco	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Ucayali	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Sucursales Ext.	1	1	1	1	1	1	1	1	1	-	-
Amazonas	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Huancavelica	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
<b>Total</b>	<b>231</b>	<b>242</b>	<b>260</b>	<b>270</b>	<b>284</b>	<b>283</b>	<b>289</b>	<b>273</b>	<b>270</b>	<b>255</b>	<b>233</b>
<b>Crecimiento</b>		<b>5%</b>	<b>7%</b>	<b>4%</b>	<b>5%</b>	<b>0%</b>	<b>2%</b>	<b>-6%</b>	<b>-1%</b>	<b>-6%</b>	<b>-9%</b>

Fuente: (Información Estadística de Banca Múltiple - SBS, 2021) - Elaboración propia

### Anexo 3. Evolución de la cantidad de cajeros automáticos a nivel nacional

Cajeros automáticos	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Lima	946	1029	1426	1426	1522	1497	1244	1206	1170	947	1041
La Libertad	81	88	130	135	149	141	118	116	109	92	95
Piura	66	78	104	99	108	112	101	89	91	77	76
Callao	75	74	101	103	109	106	91	88	81	64	71
Ica	54	62	93	96	109	109	94	83	79	57	58
Cusco	63	68	84	85	90	84	65	63	61	55	53
Arequipa	56	70	89	90	95	97	79	72	64	49	53
Lambayeque	48	55	81	79	90	88	69	56	52	42	42
Junín	32	32	57	57	62	66	56	54	50	40	42
Tacna	20	20	26	28	35	38	37	36	32	27	27
Ancash	24	24	35	37	38	39	33	31	31	25	25
Cajamarca	15	13	20	24	31	28	25	24	22	17	15
Puno	13	18	28	27	32	29	23	20	20	17	17
Loreto	26	29	40	38	32	31	24	21	19	14	15
Ayacucho	10	9	13	15	16	16	14	15	15	12	13
Moquegua	5	5	9	9	15	17	15	16	16	12	15
Ucayali	11	13	18	16	19	18	17	16	14	12	13
Huánuco	4	2	8	15	15	15	13	13	13	11	12
San Martín	10	7	16	17	16	15	12	12	10	8	8
Tumbes	5	5	8	7	9	9	10	10	9	8	7
Madre de Dios	6	5	8	8	8	8	7	7	6	5	5
Apurímac	3	3	5	6	8	8	6	6	6	4	5
Pasco	1	1	2	2	3	4	3	3	3	2	2
Huancavelica	1	1	2	2	2	3	2	2	2	1	1
Amazonas	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>Total</b>	<b>1 575</b>	<b>1 711</b>	<b>2 403</b>	<b>2 421</b>	<b>2 613</b>	<b>2 578</b>	<b>2 158</b>	<b>2 059</b>	<b>1 975</b>	<b>1 598</b>	<b>1 640</b>
<b>Crecimiento</b>		<b>9%</b>	<b>40%</b>	<b>1%</b>	<b>8%</b>	<b>-1%</b>	<b>-16%</b>	<b>-5%</b>	<b>-4%</b>	<b>-19%</b>	<b>1%</b>

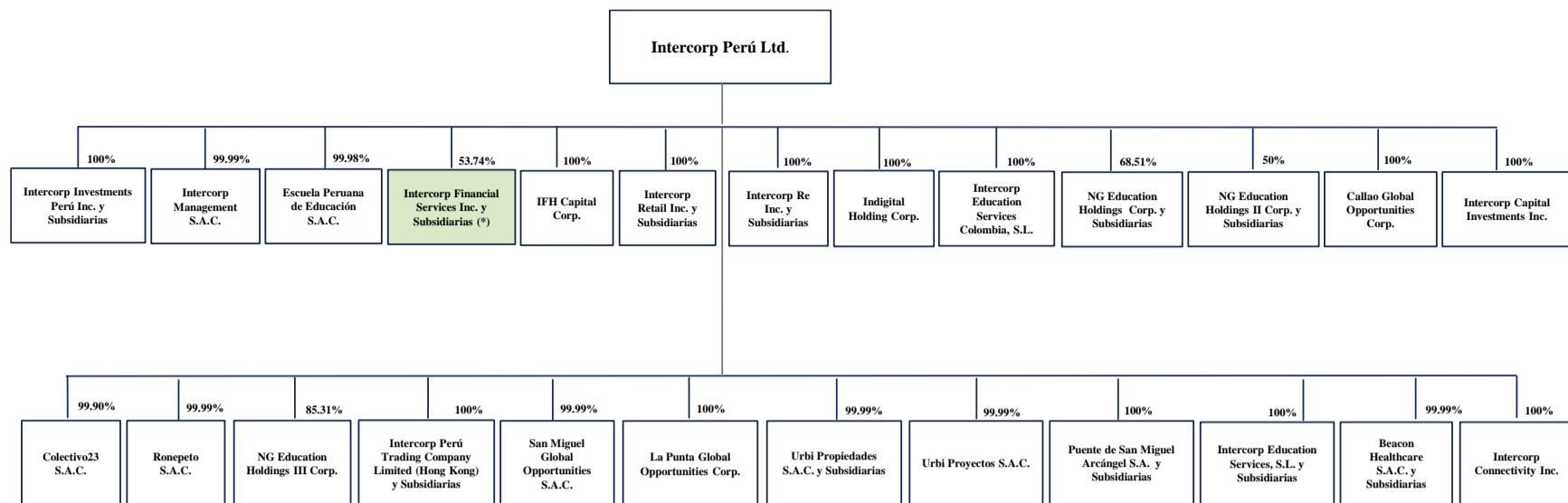
Fuente: (Información Estadística de Banca Múltiple - SBS, 2021) - Elaboración propia

### Anexo 4. Evolución de la cantidad de cajeros corresponsales a nivel nacional

Cajeros corresponsales	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Lima	1 074	1 236	1 573	1 543	1 812	1 559	1 684	2 358	2 159	2 423	2 411
Arequipa	286	381	495	495	468	467	479	794	739	758	748
La Libertad	57	75	120	144	198	169	183	334	308	348	347
Ica	76	82	131	179	200	185	199	330	290	307	304
Callao	73	95	115	125	154	146	163	264	219	237	235
Cusco	70	84	119	135	155	129	133	193	174	206	211
Lambayeque	46	64	86	89	94	85	111	170	165	187	195
Piura	51	68	95	104	116	103	104	150	141	179	187
Junín	62	60	89	119	118	100	103	153	131	152	149
Ayacucho	2	12	36	34	50	52	57	82	83	96	97
Ancash	25	48	54	55	59	51	64	80	75	95	96
Tacna	10	17	23	16	18	17	17	29	32	39	38
Tumbes	5	11	11	11	10	9	15	27	22	34	37
Ucayali	7	16	14	18	22	24	24	38	32	33	35
Cajamarca	7	25	19	18	18	14	16	18	21	29	32
Puno	6	18	17	18	16	11	11	18	21	28	25
Loreto	11	17	26	14	11	9	9	15	21	27	27
Moquegua	5	5	15	23	27	23	21	27	17	27	28
Apurímac	2	3	16	18	26	18	18	26	21	25	25
San Martín	9	18	26	25	12	12	10	16	19	24	24
Huánuco	6	7	2	7	10	6	4	7	9	10	11
Amazonas	-	4	9	10	6	6	3	3	3	7	7
Huancavelica	2	-	5	4	4	5	5	3	3	3	3
Madre de Dios	6	9	6	4	-	-	-	1	1	3	3
Pasco	1	4	9	6	6	3	1	4	3	3	3
<b>Total</b>	<b>825</b>	<b>2 359</b>	<b>3 111</b>	<b>3 214</b>	<b>3 610</b>	<b>3 203</b>	<b>3 434</b>	<b>5 140</b>	<b>4 709</b>	<b>5 280</b>	<b>5 278</b>
<b>Crecimiento</b>			<b>32%</b>	<b>3%</b>	<b>12%</b>	<b>-11%</b>	<b>7%</b>	<b>50%</b>	<b>-8%</b>	<b>12%</b>	<b>0.04%</b>

Fuente: (Información Estadística de Banca Múltiple - SBS, 2021) - Elaboración propia

## Anexo 5. Estructura accionarial del Grupo Intercorp



Fuente: (Grupo Económico Intercorp - SMV, 2020)

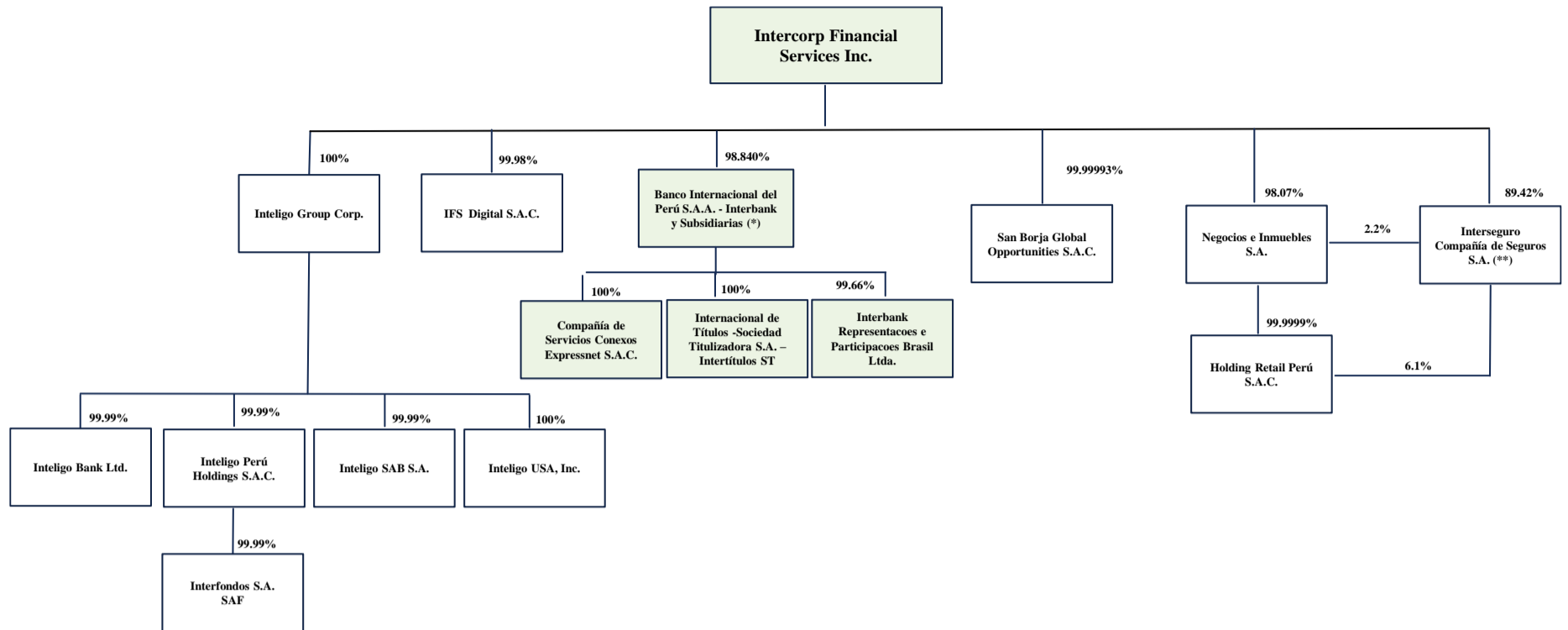
## Anexo 6. Objeto social de las empresas participantes del grupo económico

Razón social de principales empresas del grupo	Objeto Social de Principales Empresas del Grupo
Alameda Colonial S.A.C.	Inversión inmobiliaria.
Albis S.A.C.	Venta al por menor de productos farmacéuticos y médicos, cosméticos y artículos de tocador en comercios especializados.
Banco Internacional Del Perú S.A.A.- Interbank	Banca múltiple.
Beacon Healthcare S.A.C.	Inversión y administración de inversiones en distintos sectores, entre ellos el sector salud.
Boticas Del Oriente S.A.C.	Negocio farmacéutico.
Callao Global Opportunities Corp.	Inversión en el negocio de distribución de bienes muebles en general.
Centro Cívico S.A.	Inversión inmobiliaria.
Centro Comercial Estación Central S.A.	Negocio de centros comerciales.
Centros De Salud Peruanos S.A.C.	Prestación de servicios de salud, tanto preventivos como recuperativos.
Chelsea National Corp.	Inversión en el negocio de servicios digitales.
Cifarma S.A.C.	Fabricación de productos farmacéuticos.
Colectivo23 S.A.C.	Enseñanza superior.
Colegios Peruanos S.A.	Prestación de servicios de educación básica regular en los niveles inicial, primaria y secundaria.
Compañía De Servicios Conexos Expressnet S.A.C.	Negocio de operaciones a través de tarjetas de crédito.
Corporación Educativa Hispanoamericana S.C.	Prestación de servicios educativos en México.
Corriente Alterna S.A.C.	Enseñanza superior.
Desarrolladora De Strip Centers S.A.C.	Desarrollo de todo tipo de actividades vinculadas al negocio inmobiliario.
Domus Hogares Del Norte S.A.C.	Inversión inmobiliaria.
Drogueria Inretail Pharma S.A.C.	Venta al por menor y fabricación de productos farmacéuticos.
Eckerd Amazonía S.A.C.	Negocio farmacéutico.
Escuela Peruana De Educación S.A.C.	Formación de docentes de la educación.
Financiera Oh! S.A.	Intermediación financiera.
Holding Retail Perú S.A.C.	Venta al por menor de comercios no especializados.
Homecenters Peruanos Oriente S.A.C.	Negocio de mejoramiento del hogar.
Homecenters Peruanos S.A.	Negocio de mejoramiento del hogar.
Horizonte Global Opportunities Corp.	Inversión inmobiliaria.
Horizonte Global Opportunities Perú S.A.C.	Inversión inmobiliaria.
Hpsa Corp.	Inversión en el negocio de mejoramiento del hogar.
Idat S.A.C.	Enseñanza superior.
Ifh Capital Corp.	Sociedad dedicada a las inversiones.
Ifh Retail Corp.	Sociedad dedicada a las inversiones en el comercio minorista.
Indigital Holding Corp.	Sociedad holding dedicada a las inversiones.
Indigital S.A.C.	Sociedad dedica al desarrollo, administración y operación de servicios digitales.
Inmobiliaria Milenia S.A.	Sociedad dedicada a actividades inmobiliarias.
Inmobiliaria Puerta Del Sol S.A.	Negocio de centros comerciales.
Inretail Perú Corp.	Inversiones en el negocio de comercio minorista.
Inretail Pharma S.A.	Negocio farmacéutico.
Inretail Real Estate Corp.	Inversión inmobiliaria.
Instituto Superior Tecnológico Privado Corriente Alterna S.A.C.	Desarrollo superior de la educación artística.
Inteligo Bank Ltd.	Banco autorizado a operar por la mancomunidad de Bahamas.
Inteligo Group, Corp.	Sociedad dedicada a las inversiones.
Inteligo Perú Holdings S.A.C.	Inversión en el sector financiero.
Inteligo Real Estate Corp.	Inversión inmobiliaria.
Inteligo Real Estate Perú S.A.C.	Inversión inmobiliaria.
Inteligo Sociedad Agente De Bolsa S.A.	Sociedad agente de bolsa.
Inteligo Usa Inc.	Sociedad dedicada a las inversiones.
Interbank - Peru Representações E Participações Brasil Ltda.	Oficina de representación de Interbank en Brasil.
Intercorp Capital Investments Inc.	Inversiones.
Intercorp Connectivity Inc.	Sociedad holding dedicada a las inversiones.

Razón social de principales empresas del grupo	Objeto Social de Principales Empresas del Grupo
Intercorp Education Services S.L.	Sociedad holding de transformando la educación de México S.A. de C.V.
Intercorp Financial Services Inc.	Sociedad holding del sector financiero.
Intercorp Investments Perú Inc.	Inversiones. Empresa matriz de inversiones no financieras (i.e. Inmobiliarias).
Intercorp Management S.A.C.	Prestación de servicios gerenciales.
Intercorp Perú Ltd.	Sociedad dedicada a las inversiones.
Intercorp Perú Trading (Shanghai) Company Ltd.	Sociedad dedicada a las inversiones.
Intercorp Perú Trading Company Ltd. Hong Kong	Sociedad dedicada a las inversiones.
Intercorp Re Inc.	Sociedad dedicada a las inversiones.
Intercorp Retail Inc.	Sociedad dedicada a las inversiones. Empresa matriz en las inversiones de comercio minorista.
Interfondos S.A. Sociedad Administradora De Fondos	Sociedad administradora de fondos mutuos y de fondos de inversión.
Internacional De Títulos Sociedad Titulizadora S.A. - Intertítulos	Sociedad de titulaciones.
Interseguro Compañía De Seguros S.A.	Sociedad autorizada para la comercialización de seguros de vida, generales y rentas vitalicias.
Inversiones Reales Estate S.A.	Inversión inmobiliaria.
Ir Management S.R.L.	Prestación de servicios gerenciales.
Jorsa De La Selva S.A.C.	Comercialización al por mayor y menor, así como a la importación de productos farmacéuticos.
La Punta Global Opportunities Corp.	Sociedad dedicada a las inversiones.
Lince Global Opportunities Corp.	Sociedad dedicada a las inversiones.
Mifarma S.A.	Comercialización de productos farmacéuticos al por menor en Bolivia.
Mifarma S.A.C.	Comercialización al por mayor y menor, así como a la importación de productos farmacéuticos.
Negocios E Inmuebles S.A.	Sociedad dedicada a actividades inmobiliarias por retribución.
Ng Education Holdings Corp.	Inversión en el negocio educativo.
Ng Education Holdings Ii Corp.	Inversión en el negocio educativo.
Ng Education Holdings Iii Corp.	Inversión en el negocio educativo.
Ng Education S.A.C.	Inversión en el negocio educativo.
Patrimonio En Fideicomiso D.S. 093-2002-Ef- Inretail Consumer	Patrimonio fideicometido que invierte en el comercio minorista.
Patrimonio En Fideicomiso D.S. 093-2002-Ef- Inretail Shopping Malls	Patrimonio fideicometido de inversión de proyectos inmobiliarios.
Patrimonio En Fideicomiso D.S. 093-2002-Ef- Interproperties Holding	Patrimonio fideicometido de inversión de proyectos inmobiliarios.
Patrimonio En Fideicomiso D.S. 093-2002-Ef- Interproperties Holding Ii	Patrimonio fideicometido de inversión de proyectos inmobiliarios.
Patrimonio En Fideicomiso D.S. 093-2002-Ef- Interproperties Perú	Patrimonio fideicometido de inversión de proyectos inmobiliarios.
Patrimonio En Fideicomiso D.S. 093-2002-Ef- Interproperties Puerta Del Sol	Patrimonio fideicometido de inversión en proyectos inmobiliarios.
Plaza Ve Oriente S.A.C.	Negocio de supermercados en la selva del Perú.
Plaza Ve Sur S.A.C.	Negocio de supermercados.
Promotora De La Universidad Tecnológica De Chiclayo S.A.C.	Negocio educativo.
Puente De San Miguel Arcángel S.A.	Sociedad dedicada a las inversiones.
Quicorp S.A.	Sociedad holding.
Quifatex S.A.	Comercialización y distribución de productos farmacéuticos y de consumo en Ecuador.
Química Suiza Colombia SAS (Antes Quideca S.A.)	Comercialización y distribución de productos farmacéuticos en Colombia.
Química Suiza S.A.C.	Comercialización y distribución de productos farmacéuticos y de consumo.
Quimiza Ltda.	Comercialización y distribución de productos farmacéuticos y de consumo en Bolivia.
Real Plaza S.R.L.	Negocio de centros comerciales.
Ronpeto S.A.	Sociedad dedicada a las inversiones.
San Borja Global Opportunities S.A.C.	Comercio electrónico.
San Miguel Global Opportunities S.A.C.	Inversión inmobiliaria.
Servicio Educativo Empresarial S.A.C.	Enseñanza superior.
Servicios Administrativos Transformando La Educación De México, S.C.	Prestación de servicios educativos en México.
Servicios Educativos Perú S.A.C.	Inversión en el negocio educativo.
Superfarma Mayorista S.A.C. (En Liquidación)	Venta al por mayor de productos farmacéuticos y de consumo.
Supermercados Peruanos S.A.	Sociedad dedicada a hipermercados, supermercados y otros formatos de venta minorista.
Tiendas Peruanas Oriente S.A.	Negocio de comercialización minorista de prendas de vestir y artículos para el hogar.
Tiendas Peruanas S.A.	Negocio de comercialización minorista de prendas de vestir y artículos para el hogar.
Transformando La Educación De México S.A. De C.V.	Sociedad holding de servicios administrativos transformando la educación de México S.C.
Universidad Tecnológica Del Perú S.A.C.	Educación superior.
Urbi Propiedades S.A.C.	Administración e inversiones inmobiliarias.
Urbi Proyectos S.A.C.	Sociedad dedicada a actividades relacionadas con la estructuración, gestión, representación, asesoría, consultoría, ejecución, desarrollo, operación y/o financiamiento de proyectos de inversión.
Urbi Solutions S.A.C.	Desarrollo, construcción, edificación y remodelación de unidades inmobiliarias.
Vantive Cía. Ltda.	Importación, exportación, distribución y comercialización de todo tipo de productos en Ecuador.
Vantive S.A.C.	Distribución y comercialización de productos farmacéuticos.

Fuente: (Memoria anual Interbank, 2020)

## Anexo 7. Organigrama de Intercorp Financial Services Inc. y subsidiarias



Fuente: (Grupo Económico Intercorp - SMV, 2020)

## Anexo 8. Ranking de índices de liquidez bursátil BVL

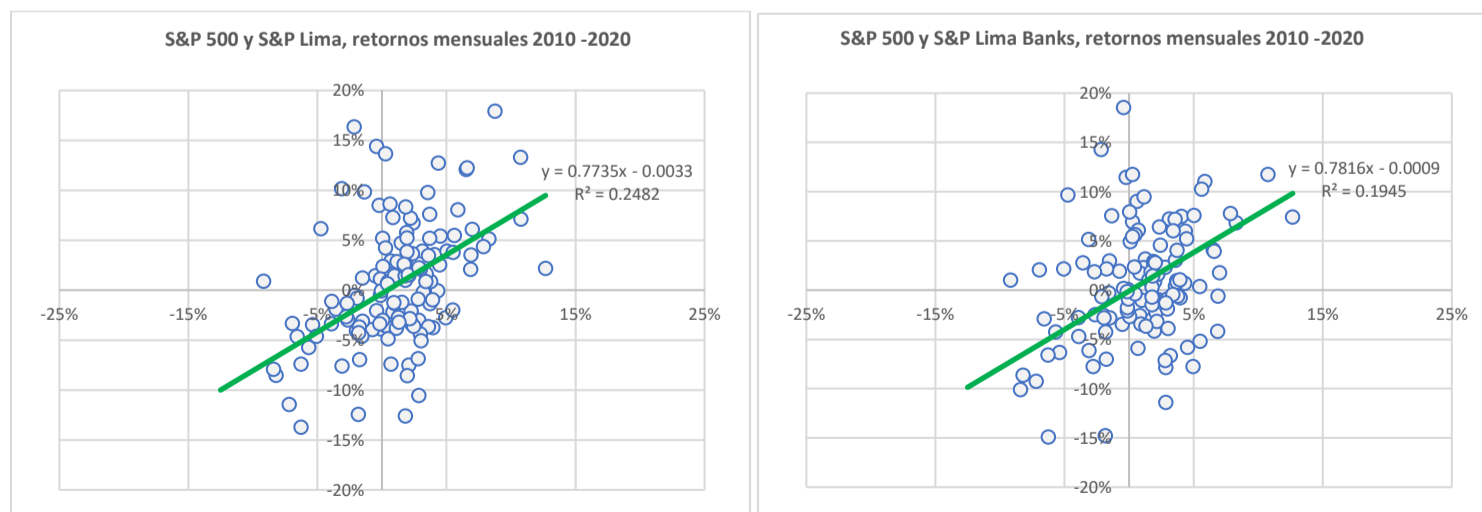
	Ticker	Ind Liquidez		Ticker	Ind Liquidez		Ticker	Ind Liquidez		Ticker	Ind Liquidez
1	BAP	21.889472	39	ACWI	0.561047	114	ELCOMEI1	0.112653	189	CONCESI1	0.019512
2	ALICORC1	16.504464	40	XLV	0.545122	115	HEZU	0.105365	190	ETNAI1	0.019319
2	VOLCABC1	16.223259	41	BBVA	0.532245	116	VOLCAAC1	0.103593	191	TLH	0.018757
3	FERREYC1	15.957730	42	PYPL	0.501425	117	MICHEI1	0.102943	192	BIDU	0.018690
3	BVN	14.523891	43	BROCALI1	0.487177	118	XLP	0.100133	193	ETERNI1	0.017987
4	INRETC1	14.120799	44	DUST	0.482573	119	RECORDI1	0.096814	194	PIURAC1	0.017740
4	IFS	9.732793	45	VTV	0.456796	120	AIHC1	0.089346	195	CLOU	0.017365
5	AENZAC1	9.275153	46	DNT	0.451315	121	PERUBAI1	0.088709	196	NEM	0.017332
5	LUSURC1	8.991296	47	CARTAVC1	0.427758	122	IBB	0.088004	197	PIURAI1	0.016288
6	BBVAC1	8.485254	48	INTERBC1	0.421494	123	IQLT	0.086232	198	ALT	0.015647
6	UNACEMC1	8.475510	49	RIMSEGC1	0.418564	124	FINX	0.085381	199	EDOC	0.015168
7	CVERDEC1	6.783842	50	IHYA	0.413859	125	GE	0.084980	200	SNJACI1	0.014683
7	CPACASC1	6.584340	51	SDIA	0.400734	126	UNH	0.082041	201	GILD	0.014268
8	SPY	5.797410	52	WMT	0.399804	127	FUTURAI1	0.079832	202	CBU0	0.013980
8	MINSURI1	5.632055	53	BACKUBC1	0.395510	128	ARKK	0.079508	203	MOROCOC1	0.013426
9	TV	5.459551	54	GOOG	0.389965	129	SIL	0.075762	204	ILF	0.013286
9	BACKUSI1	4.291939	55	SNJUANI1	0.368064	130	INTC	0.075137	205	EMCA	0.013114
10	NUGT	4.130692	56	CRM	0.351820	131	TMO	0.070300	206	QUIMPAC1	0.012683
10	AAPL	3.953285	57	FXI	0.339369	132	IHI	0.069694	207	SPXS	0.012436
11	SCCO	3.948450	58	NEXAPEI1	0.338238	133	ITA	0.068682	208	FILAMEI1	0.012217
11	AMZN	3.760800	59	EPU	0.328362	134	UNITEXI1	0.068334	209	HEDJ	0.011960
12	TSLA	3.613825	60	KO	0.322778	135	HDV	0.065803	210	TUMANC1	0.011800
12	RELAPAC1	3.596330	61	MA	0.316629	136	IEQSAI1	0.064750	211	USMV	0.011476
13	SIDERC1	3.470627	62	MRNA	0.313084	137	BPICHC1	0.064535	212	TGT	0.011174
13	CORAREI1	3.460846	63	LUISAI1	0.312457	138	QCOM	0.064209	213	HEWG	0.011100
14	CREDITC1	3.129901	64	PPX	0.296724	139	EZU	0.060285	214	CRETEXC1	0.010990
14	ENGEPEC1	2.881322	65	T	0.293617	140	MU	0.060129	215	SDIG	0.010564
15	CASAGRC1	2.805288	66	BA	0.293259	141	COCESUI1	0.059772	216	BVLBC1	0.010070
15	FCX	2.790035	67	IVV	0.287609	142	EWJ	0.057859	217	SAGAC1	0.009899
16	NEXAPEC1	2.733221	68	CSPX	0.286967	143	GRHOLDC1	0.057708	218	BKR	0.009833
16	SCOTIAC1	2.576066	69	EXALMC1	0.280558	144	CRECAPC1	0.056295	219	PUCALAC1	0.009116
17	GLD	2.421109	70	SPCCPI1	0.274916	145	QUAL	0.055703	220	EL	0.008522
17	ABX	2.264170	71	AGG	0.263132	146	UNITEXC1	0.054116	221	DOW	0.008503
18	ENGIEC1	2.243889	72	PG	0.258293	147	LAREDOC1	0.053010	222	TK	0.007977
18	ENDISPC1	2.104979	73	INVCENC1	0.228344	148	CRETEXI1	0.052639	223	BMV	0.007833
19	HBM	1.952960	74	XLY	0.226958	149	CPACASI1	0.052298	224	LAIVEBC1	0.007780

	Ticker	Ind Liquidez		Ticker	Ind Liquidez		Ticker	Ind Liquidez		Ticker	Ind Liquidez
19	C	1.776363	75	UUP	0.224612	150	VZ	0.052018	225	SWK	0.007670
20	FB	1.776235	76	EWG	0.220476	151	MRK	0.051874	226	ANDEXBC1	0.007302
20	ATACOB1	1.731690	77	BRK/B	0.214650	152	GMF	0.051400	227	CL	0.007222
21	QQQ	1.605464	78	CSCO	0.206981	153	NEE	0.051228	228	HIDROSI	0.007177
21	EEM	1.578111	79	EUFN	0.197587	154	AES	0.050101	229	FIACWCF1	0.007088
22	DIS	1.526075	80	TIP	0.191377	155	CLX	0.049628	230	RSP	0.006683
22	MINCORI1	1.522195	81	MODIANI1	0.188231	156	NKE	0.049367	231	XLU	0.005867
23	SLV	1.504966	82	ECH	0.182493	157	IGV	0.046882	232	COFIINC1	0.005751
23	XLF	1.423396	83	EXSAC1	0.179086	158	BPICHC1	0.045378	233	RIO	0.005614
24	TELEFBC1	1.392577	84	AUSTRAC1	0.175139	159	XBI	0.042218	234	GS	0.005606
24	EFA	1.253582	85	ALICORI1	0.170958	160	PFF	0.039996	235	DD	0.005313
25	V	1.243529	86	POMALCC1	0.166797	161	DIVIC1	0.039588	236	IDTM	0.004430
25	HIDRA2C1	1.223132	87	XLI	0.166269	162	FALABEC1	0.038823	237	EGEPIBC1	0.004389
26	MIRL	1.131955	88	GLORIAI1	0.162960	163	JETS	0.038381	238	POSITIC1	0.004256
26	BAC	1.131245	89	SBUX	0.160017	164	MINCORC1	0.038342	239	TORO	0.003757
27	BROCALC1	1.116081	90	BOTZ	0.155753	165	IDTP	0.038325	240	BAYERI1	0.003681
27	EXSAI1	1.046936	91	JNUG	0.154641	166	MCD	0.038269	241	CAUCHOI1	0.003617
28	SMT	1.031671	92	IAU	0.153246	167	IUSG	0.038017	242	PHTBC1	0.003465
28	DIA	1.024465	93	JNJ	0.148800	168	CHUCARC1	0.036305	243	CAUCH2C1	0.003252
29	PML	0.973778	94	BSV	0.146394	169	INDECOI1	0.036235	244	FUTURAC1	0.000000
29	PODERC1	0.972167	95	IYR	0.145135	170	IUAA	0.036006	245	FOSSALC1	0.000000
30	XLE	0.953453	96	SMT/UK	0.142243	171	QUIMPAI1	0.035883	246	INTURSC1	0.000000
30	NFLX	0.947913	97	FDX	0.142081	172	MS	0.034165	247	INVERTC1	0.000000
31	PFE	0.935496	98	AXP	0.141830	173	IUVL	0.032848	248	REG	0.000000
31	FEZ	0.908790	99	IGSB	0.140259	174	HD	0.032496	249	ANDAHUC1	0.000000
32	NVDA	0.896736	100	ADBE	0.133034	175	COPX	0.030313	250	ENPACIC1	0.000000
32	GDX	0.836277	101	BSX	0.130051	176	MAPFREC1	0.027886	251	ENVASEI1	0.000000
33	MOROCOI1	0.835288	102	BCM	0.129858	177	XLRE	0.027727	252	FOSSALI1	0.000000
33	XLK	0.833290	103	SRET	0.126797	178	SPXL	0.026925	253	ENPACI1	0.000000
34	JPM	0.826293	104	TLT	0.126534	179	HYG	0.026338	254	PERENBC1	0.000000
34	MSFT	0.811875	105	BACKUAC1	0.121361	180	INDA	0.025107	255	ESUREBC1	0.000000
35	BVLAC1	0.800395	106	IBM	0.120217	181	PACIFIC1	0.024849	256	COCESUC1	0.000000
35	GOOGL	0.783042	107	EMB	0.119638	182	TIP5	0.022507	257	MAPVIDC1	0.000000
36	XOM	0.756318	108	SNJUANC1	0.117431	183	CVS	0.022467	258	SHPC1	0.000000
36	CORAREC1	0.714623	109	SINTUC1	0.117250	184	EMCR	0.022431	259	IIDEI1	0.000000
37	EWZ	0.679855	110	AAXJ	0.116869	185	KHC	0.022283			
37	IWM	0.677956	111	HMMJ	0.114124	186	CBU7	0.021089			
38	SHY	0.605021	112	CORLINI1	0.113523	187	ATACOAC1	0.020727			
38	LQDA	0.601433	113	GDXJ	0.113062	188	SOCL	0.019929			

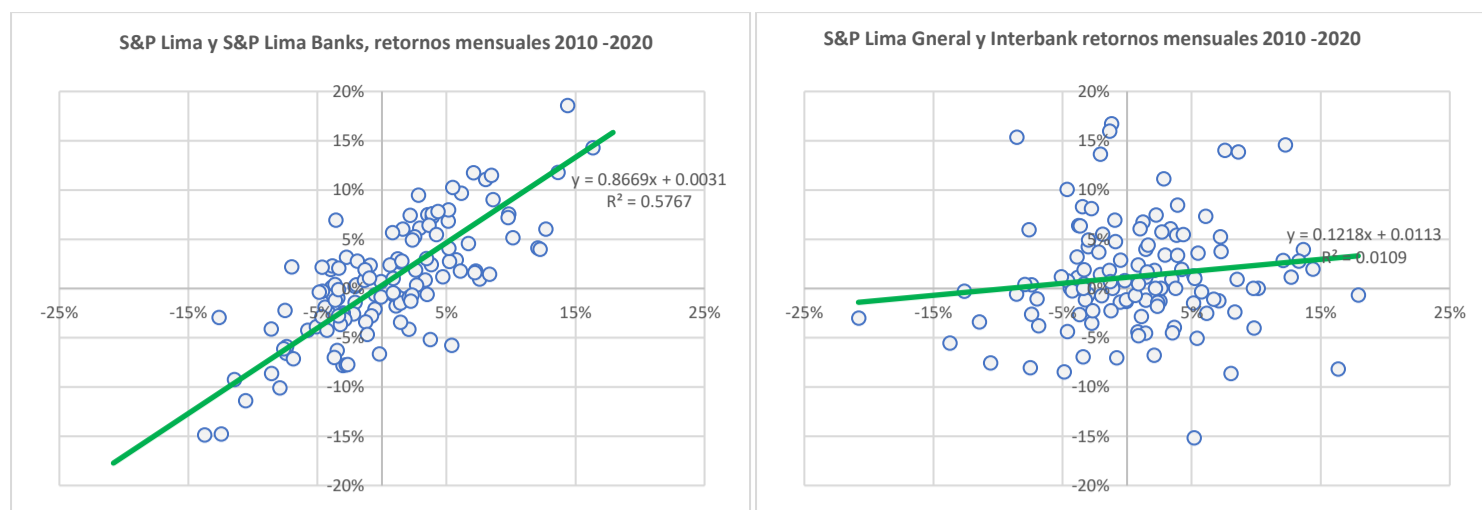
Periodo: Febrero 2020 - Febrero 2021

Fuente: (BVL, 2021)

### Anexo 9. Regresión lineal de S&P 500, S&P Lima, S&P Lima Banks e Interbank



Fuente: (Bloomberg, 2021) y (BVL, 2021). – Elaboración propia



Fuente: (Bloomberg, 2021) y (BVL, 2021). – Elaboración propia

## Anexo 10. Eventos que afectaron el precio de la acción

Fecha	Evento	Descripción
16-02-16	Teleconferencia de resultados financieros de Intercorp del cuarto trimestre de 2015	En Interbank la utilidad neta del año aumentó un 18,8% interanual, principalmente por un crecimiento del 16,7% en los intereses netos y similares y un aumento del 66,9% en otros ingresos, relacionados con la actividad cambiaria. El rendimiento anual sobre el capital ajustado fue del 25,4%. El beneficio neto del cuarto trimestre fue de 219,9 millones, un aumento del 5,3% interanual y una disminución del 9,3% intertrimestral. El ROE anualizado del cuarto trimestre fue de 24,2%. En el cuarto trimestre, los gastos de provisiones aumentaron un 72,4% interanual y 30% intertrimestral, debido a mayores provisiones en créditos minoristas, particularmente en tarjetas de crédito, parcialmente compensado por menores requerimientos de provisiones relacionados con la cartera comercial. Los préstamos y depósitos crecieron un 14,9% y 2,5% interanual, terminando el año con un índice de préstamos a depósitos del 97% por debajo del nivel de la industria.
12-05-16	Resultados financieros de Intercorp	En Interbank, el resultado del 1er. trim. fue de 201,8 millones, una disminución del 1,7% interanual, principalmente por menores ganancias netas por operaciones de cambio que disminuyeron más del 40% interanual. Excluyendo estos efectos, la utilidad neta habría crecido un 12,5% interanual. En Interseguro, el resultado del 1er. trim. fue una pérdida de 135,5 millones, en comparación con las utilidades de 3,6 millones del cuarto trimestre y 33,6 millones del 1er trim. del año anterior. En Inteligo, el beneficio neto del 1er trim. fue de 30,4 millones, una recuperación intertrimestral significativa, pero una disminución interanual del 15,9%. El desempeño trimestral se atribuyó a menores otros gastos y mayores ingresos por comisiones y otros ingresos.
06-09-17	Moody's revisa la perspectiva de Interbank	Se ratificaron las siguientes calificaciones de Interbank: Calificaciones de Depósitos en Moneda Extranjera y Local de Largo Plazo de Baa2, con perspectiva positiva. Calificaciones de depósitos en moneda local y extranjera de corto plazo de P-2. Calificación de deuda subordinada en moneda extranjera de Ba1. Subordinado junior respaldado en moneda extranjera de Ba3 (hyb). BCA de baa3. BCA ajustado de baa3. Evaluación de riesgo de contraparte a largo plazo de Baa1. Perspectiva: cambiado de estable a positivo.
10-01-18	PRECIO: Interbank Perú USD 200m 5Y a +105	Interbank lanzó USD 200m 5Y a +105: La guía fue +115a (+/- 5); IPT fue +125 área, Emisor: Interbank (BINTPE), Calificaciones de emisor: Baa2 / BBB+ (Moody's / Fitch). Tamaño: \$ 200m, UOP: GCP, Liquidación: 17 de enero de 2018 (T + 5), Denominaciones: 150k x 1k, Después de esta oferta, Interbank tiene la intención de emitir notas adicionales en relación con una oferta contemplada para intercambiar algunas de las notas sénior en circulación de la sucursal de Interbank en Panamá por dichas notas nuevas adicionales por un monto que no exceda los 500 millones de dólares.
15-02-18	Teleconferencia de resultados financieros del cuarto trimestre de 2017 de Intercorp	El crecimiento del PIB fue del 2,5%, consecuencia del fenómeno de El Niño, la situación de Lava Jato y ruido político. La expansión de la demanda interna fue por debajo del 1,5%. La inflación se mantuvo bajo control y el tipo de cambio se mantuvo relativamente estable durante todo el año. El sistema financiero tuvo un crecimiento moderado, tanto para préstamos como para depósitos. Interbank logró participación de mercado superando al sistema, con una sólida rentabilidad en las operaciones y mejorando su posición de capital. Hubo aumento de provisiones debido al deterioro de la cartera de tarjetas de crédito. Continuó la inversión en transformación digital, Banco del Año por LatinFinance y 2do puesto en Great Place to Work Ranking para grandes empresas en Perú.
26-04-19	Fitch rebaja la calificación a 'BBB'	Fitch Ratings rebajó las calificaciones de incumplimiento de emisor de largo plazo (IDR) y la calificación de viabilidad (VR) de Banco Internacional del Perú SAA (Interbank) a 'BBB' de 'BBB+' y 'bbb' de 'bbb+', respectivamente. Además, Fitch ha rebajado las IDR de la compañía controladora de Interbank, Intercorp Financial Services, Inc. (IFS) a 'BBB' de 'BBB+'. Las Perspectivas de Calificación en todos los IDR a largo plazo son estables.
19-09-19	Moody's califica el bono sénior en moneda extranjera con Baa1	Moody's Investors Service ("Moody's") asignó hoy una calificación de deuda sénior no garantizada de Baa1 a Interbank, emisión esperada de aproximadamente USD 500 millones en moneda extranjera, con un vencimiento de hasta 10 años. Las notas se registrarán por las leyes del estado de Nueva York. La perspectiva de las calificaciones es estable.
19-09-19	Interbank contrata a Citi, JPM para reuniones de inversores FI	Interbank, un proveedor líder de una amplia gama de productos financieros y servicios bancarios para clientes minoristas y clientes comerciales en Perú, ha encargado a Citi y JP Morgan que organicen una serie de reuniones y llamadas con inversionistas de renta fija en los EE. UU. y Perú del viernes 20 de septiembre al martes 24 de septiembre.
24-09-19	Moody's califica el bono sénior con Baa1	Moody's Investors Service asignó una calificación de deuda sénior no garantizada de Baa1 con perspectiva estable, emisión esperada de aproximadamente PEN 300 millones, con un vencimiento de 7 años. Las notas se registrarán por las leyes del estado de Nueva York. La perspectiva de las calificaciones es estable.
14-02-20	Ganancias financieras de Intercorp y Ganancias 2019 Llamada Teleconferencia	En general, 2019 fue un año récord para IFS con ganancias totales que alcanzaron los 1.450 millones de pesos. Interbank continuó con su participación de mercado en préstamos y depósitos. Se consolidó el liderazgo como un jugador número uno en tarjetas de crédito al consumo, se mantuvieron como el segundo jugador principal en otros préstamos al consumo y se superó el crecimiento de la industria en todos los productos en los que tuvo un enfoque estratégico, incluyendo tarjetas de crédito, hipotecas, préstamos al consumo y depósitos minoristas. La franquicia de Banca Comercial continuó expandiéndose de manera sustentable y rentable. Los niveles de eficiencia continuarán mejorando y el banco permaneció bien provisto y capitalizado. Interbank alcanzó un crecimiento del 21% en las utilidades y un ROE ajustados del 21%.
30-06-19	EMISIÓN: Interbancario USD 300m 10NC5 Sub al 4%	USD300m 10NC5 sub fijo (8 de julio de 2030) a la par para rendir 4%, Orientación 4,125%a (+/-12,5), IPT 4,375% área, Cupón: 4,000, Emisor: Interbank (BINTPE), Exp. Calificaciones: Baa3/BB+, Formato: 144A/Reg S, nota subordinada Nivel II, Uso de fondos: Propósito corporativo general, Liquidación: 8 de julio de 2020 (T+5), Denominaciones: 150k x 1k, Colocadores: BofA, JPM (B&D). Ver información del valor: Fijado a 10 años 144A.
02-12-20	Los bancos peruanos enfrentan un doble golpe de tasas y virus en 2021	Los bancos peruanos, liderados por el Banco de Crédito del Perú (CrediCorp), BBVA Continental, Scotiabank y el Banco Internacional del Perú, continuarán enfrentando presión sobre los márgenes en 2021, ya que las tasas de interés se mantienen cercanas a cero. La actividad económica deprimida presionará el crecimiento de los nuevos préstamos y aumentará las provisiones para insolvencias. A este punto, es posible que la recuperación del sector bancario no se produciría hasta finales de 2021.

Fecha	Evento	Descripción
11-12-20	Tasas y virus continúan presionando a los bancos latinoamericanos en 2021	Las bajas tasas de interés y las economías sacudidas por la pandemia de coronavirus mantendrán la presión sobre muchos de los bancos de América Latina en 2021. Sin embargo, según los factores macroeconómicos, políticos y relacionados con el virus, los bancos de Perú y Chile pueden recuperarse más rápidamente que sus pares, como cada uno ha prometido medidas de estímulo superiores al 5% del PIB. Aunque no se espera que aumenten las tasas de interés, la mayoría de los principales bancos de ambos países tienen márgenes de interés netos más altos que los competidores más pequeños. En México, Brasil y Colombia, los bancos pueden encaminarse hacia una era de estancamiento.

Fuente: (Bloomberg, 2021) – Elaboración propia

## Anexo 11. Hechos de importancia

Fecha	Eventos importantes
15-12-20	Se concluye proceso de cierre de la sucursal en Interbank en República de Panamá
19-11-20	Comunicación de acuerdos de Junta de Accionistas Convocada. Modificación de siguientes puntos: - Modificación de Estatuto Social por Variación de Cap. Social, Patrimonio y/o Cta. de acciones de inversión. - Elección o remoción de directores. - Aprobación de la Gestión Empresarial. - Distribución o aplicación de Utilidades
10-11-20	Comunicación de acuerdos de Junta de Accionistas Convocada. Se trataron los siguientes puntos: Política de dividendos.
30-10-20	Estado de la inscripción registral de aumento de capital de la Junta Obligatoria de accionistas del 3 de abril del 2020: Se presentó a la SUNARP el 27 de octubre un nuevo título correspondiente al aumento de capital por capitalización de utilidades y modificación de estatuto acordados en la Junta Obligatoria.
25-08-20	Cambios en la participación y cargos relacionados: cambio del director Fernando Zavala y nombramiento como Vicepresidente de Directorio desde el 25/08/2020.
30-06-20	Colocación de bonos subordinados computables en el mercado internacional: - Denominación de la emisión: 4.000% <i>Subordinated Notes due</i> 2030. - Moneda de emisión: dólares. - Monto de emisión: USD 300 000 000.00. - Tasa de interés: 4% anual hasta el <i>reset date</i> . A partir del Reset Date, la tasa de interés anual será el equivalente al <i>benchmark rate</i> más 371.1 puntos básicos.
24-06-20	Aprobación de la SBS sobre la emisión de bonos subordinados y contratación de BofA Securities Inc. y J.P Morgan Securities LLC para la programación de conferencias telefónicas con inversionistas institucionales de renta fija.
23-06-20	Designación como sociedad de auditoría externa de Interbank a Paredes, Burga & Asociados Sociedad Civil de Responsabilidad Limitada con fecha inicial 01/07/2020.
26-05-20	Aprobación de la emisión de bonos subordinados en el mercado internacional por Junta General de Accionistas.
28-04-20	Cambios en la participación y cargos relacionados: - Cambio del miembro de directorio Carlos Rodríguez Pastor y nombramiento como presidente del directorio. - Cambio del miembro de directorio Felipe Morris y nombramiento como vicepresidente del directorio.
23-04-20	Redención total de bonos subordinados, por una suma total de US\$ 208 500 000.00 equivalente a: - 100% del monto del principal (USD 200 000 000.00) - Intereses corridos: USD 8 500 000.00
18-04-20	Cambios en la participación y cargos relacionados: cambio del miembro de directorio Carmen Graham Ayllón debido a su fallecimiento.
03-04-20	Comunicación de acuerdos de Junta de Accionistas Convocada. Modificación de siguientes puntos: - Modificación de Estatuto Social por Variación de Cap. Social, Patrimonio y/o Cta. de acciones de inversión. - Elección o remoción de directores. - Aprobación de la Gestión Social. - Distribución o aplicación de Utilidades
31-03-20	Acuerdo adoptado por el Directorio: El Directorio acordó por unanimidad comprometer la capitalización de la suma de S/ 305 909 732.00, correspondiente a utilidades generadas en el ejercicio 2019, a fin de que sean consideradas como parte del patrimonio efectivo del Banco, en atención a la facultad otorgada por la Junta General de Accionistas en su sesión de fecha 27 de marzo de 2019.
23-03-20	El Directorio de Interbank aprobó la redención anticipada de los bonos subordinados emitidos por el Banco a través de su sucursal en Panamá. Así mismo, la SBS autorizó realización de redención anticipada.
24-02-20	Comunicación de Convocatoria de Junta de Accionistas. El Directorio acordó por unanimidad lo siguiente: (i) Convocar a Junta General Obligatoria Anual de Accionistas, de acuerdo con el detalle señalado. (ii) Aprobar los estados financieros correspondientes al ejercicio 2019 y someterlos, junto con el dictamen de los auditores externos, a consideración de la próxima Junta General de Accionistas. (iii) Aprobar la Memoria Anual correspondiente al ejercicio 2019 y someterla a la aprobación de la próxima Junta General de Accionistas. (iv) Presentar la propuesta de aplicación de utilidades correspondiente al ejercicio 2019 para aprobación de la Junta General de Accionistas.
28-02-20	Directorio de Interbank acordó por unanimidad aprobar el ejercicio de la opción de rescate ( <i>optional redemption</i> ) sobre la totalidad de los bonos subordinados Nivel 1 en circulación emitidos por el Banco a través de su sucursal en Panamá.
27-12-19	Inscripción ante de la SUNARP la fusión simple mediante la cual Interbank absorbió sus subsidiarias Contacto Servicios Integrales de Créditos y Cobranzas S.A. (Contacto) e Inversiones Huancavelica S.A. (Huancavelica).
17-12-19	Remisión de la última versión del Código de Ética de Interbank 2020 aprobado por el Directorio.
17-12-19	Comunicación de Convocatoria de Junta de Accionistas. El Directorio acordó por unanimidad lo siguiente: - El Directorio acordó por unanimidad comprometer la capitalización de utilidades generadas en el ejercicio 2019 por la suma de S/ 193'339,414.26, con la finalidad de que sean contabilizadas como parte de su patrimonio efectivo. - El Directorio acordó por unanimidad aprobar la nueva versión del Código de Ética del Banco.
29-11-19	Precisión a Reporte sobre Cumplimiento del Código de Buen Gobierno Corporativo para las Sociedades Peruanas del ejercicio 2018 - Principio 26: Auditoría Interna
26-11-19	El martes 26 de noviembre de 2019, el presidente del Directorio del Banco Internacional del Perú S.A.A., Carlos Rodríguez-Pastor Persivale, acudió a la citación efectuada por parte de la Fiscalía Supraprovincial Corporativa a cargo de la investigación contra el representante de la agrupación política "Fuerza 2011" y otros.
04-11-19	Efectuación del pago del precio de rescate correspondiente a la opción de rescate ejercida ( <i>make-whole redemption</i> ) sobre el íntegro de las <i>Senior Notes</i> que se encontraban en circulación, por una suma total de USD 249 673 030.13 y, en consecuencia, tales <i>senior notes</i> han sido íntegramente redimidos y cancelados.
04-10-19	Decisión de ejercer la opción de redención ( <i>make-whole redemption</i> ) del íntegro de las <i>senior notes</i> en circulación al amparo de lo dispuesto en la Sección 3.1 del Indenture.
24-09-19	Colocación en el mercado internacional de bonos corporativos denominados en Soles, al amparo de la Regulación S del U.S. Securities Act of 1933, habiéndose determinado los siguientes términos: • Denominación de la Emisión: 5.00% Senior Notes due 2026. • Moneda de la Emisión: Soles. • Monto de Emisión: S/ 312 000 000.00. • Tasa de interés: 5.00%. • Precio de emisión: 100% • Fecha de emisión: 1 de octubre de 2019 • Fecha de vencimiento: 1 de octubre de 2026 • Fecha de pago de intereses: 1 de octubre y 1 de abril, iniciando el 1 de abril del 2020
04-09-19	Notificación y autorización de la SBS en el proceso de fusión por absorción simple entre Interbank y sus subsidiarias Contacto Servicios Integrales de Crédito y Cobranzas S.A. e Inversiones Huancavelica S.A.
20-08-19	Comunicación de Acuerdos de Juntas Universales y otros Órganos: Emisión de bonos corporativos
18-07-19	Oferta de venta de acciones de Intercorp Financial Services
21-05-19	El Directorio de Interbank acordó designar como sociedad de auditoría externa para el presente ejercicio a Paredes, Burga & Asociados Sociedad Civil de Responsabilidad Limitada.



Fecha	Eventos importantes
02-05-19	Comunicación de acuerdos de Juntas de Accionistas Convocada. Se trataron los siguientes puntos: - Modificación de Estatuto Social por Variación de Cap. Social, Patrimonio y/o Cta. de Acc. de Inv. - Proceso de Fusión o Escisión - Elección o Remoción de Directores - Aprobación de la Gestión Social (EEFF y Memoria) - Política de Dividendos - Distribución o Aplicación de Utilidades
23-04-19	Comunicación de Acuerdos de Juntas Universales y Otros Órganos: Cierre de la sucursal de Interbank en la República de Panamá.
23-04-19	Cambios en la participación y cargos relacionados: -Cambio del miembro de directorio Carlos Rodríguez Pastor y nombramiento como presidente del Directorio. -Cambio del miembro de directorio Felipe Morris y nombramiento como vicepresidente del Directorio.
27-03-19	Comunicación de Acuerdos de Junta de Accionistas Convocada. Se trataron los siguientes puntos: - Modificación de Estatuto Social por Variación de Cap. Social, Patrimonio y/o Cta. de Acc. de Inv. - Proceso de Fusión o Escisión - Elección o Remoción de Directores - Aprobación de la Gestión Social (EEFF y Memoria) - Política de Dividendos - Distribución o Aplicación de Utilidades
08-01-19	1. El Directorio aprobó llevar a cabo la venta del 100% de las acciones representativas del capital social de Interfondos S.A., Sociedad Administradora de Fondos en favor de Inteligo Group Corp. o una de sus subsidiarias. 2. La administración del banco ejecutó la venta del 100% de las acciones representativas del capital social de Interfondos S.A. en favor de Inteligo Perú Holdings S.A.C.
18-12-18	Comunicación de Acuerdos de Juntas Universales y Otros Órganos. Se trataron los siguientes puntos: - Se acordó designar como Gerente de la División de Gestión y Desarrollo Humano al señor Julio Antonio del Valle Montero, quien asumirá sus funciones a partir del día 2 de enero de 2019. - Se acordó aprobar la venta del 100% de las acciones representativas del capital social de Interfondos S.A., Sociedad Administradora de Fondos de titularidad de Interbank a favor de Inteligo Group Corp. o una de sus subsidiarias.
28-11-18	Modificación de estatutos, transformación, fusión, escisión y otras formas de reorganización societaria. Escritura Pública de Modificación Parcial de Estatutos
05-11-18	Cambios en la participación y cargos relacionados: -Cambio del miembro de directorio José Briceño Villanueva, debido a presentación de su renuncia irrevocable al cargo de director de la sociedad.
28-09-18	Precisión a Reporte sobre Cumplimiento del Código de Buen Gobierno Corporativo para las Sociedades Peruanas del ejercicio 2017 - Principio 19: Directores Independientes
13-09-18	Precisión a Reporte sobre Cumplimiento del Código de Buen Gobierno Corporativo para las Sociedades Peruanas del ejercicio 2017 - Principio 26: Auditoría Interna
07-09-18	Precisión a Reporte sobre Cumplimiento del Código de Buen Gobierno Corporativo para las Sociedades Peruanas del ejercicio 2017 - Principio 20: Operatividad del Directorio
13-07-18	Comunicación de Acuerdos de Junta de Accionistas Convocada. Se trataron los siguientes puntos: Elección o remoción de directores.
22-05-18	El Directorio de Interbank acordó designar como sociedad de auditoría externa para el presente ejercicio a Paredes, Burga & Asociados Sociedad Civil de Responsabilidad Limitada
26-04-18	Comunicación de Acuerdos de Junta de Accionistas Convocada. Se trataron los siguientes puntos: - Modificación de Estatuto Social por Variación de Cap. Social, Patrimonio y/o Cta. de Acc. de Inv. - Elección o Remoción de Directores - Aprobación de la Gestión Social (EEFF y Memoria) - Distribución o Aplicación de Utilidades
20-04-18	Comunicación de Acuerdos de Junta de Accionistas Convocada. Se trataron los siguientes puntos: - Modificación de Estatuto Social por Variación de Cap. Social, Patrimonio y/o Cta. de Acc. de Inv. - Elección o Remoción de Directores - Aprobación de la Gestión Social (EEFF y Memoria) - Distribución o Aplicación de Utilidades
17-04-18	Cambios en la participación y cargos relacionados: -Cambio del miembro de directorio Carlos Rodríguez Pastor y nombramiento como presidente del Directorio. -Cambio del miembro de directorio Alfonso De Los Heres y nombramiento como Primer Vicepresidente del Directorio. -Cambio del miembro de directorio José Alfonso Bustamante y Bustamante como Segundo Vicepresidente del Directorio
27-03-18	Comunicación de Acuerdos de Junta de Accionistas Convocada. Se trataron los siguientes puntos: - Modificación de Estatuto Social por Variación de Cap. Social, Patrimonio y/o Cta. de Acc. de Inv. - Elección o Remoción de Directores - Aprobación de la Gestión Social (EEFF Y Memoria) - Distribución o Aplicación de Utilidades
06-03-18	Quedó inscrita en Registros Públicos la fusión simple mediante la cual Interbank absorbió a Corporación Inmobiliaria de la Unión 600 S.A. La citada fusión no tuvo como consecuencia la emisión de nuevas acciones ni procedimiento de canje alguno.
27-02-18	Comunicación de Convocatoria de Junta de Accionistas / Asamblea de Obligacionistas. Se acordó por unanimidad los siguientes puntos: (i) Convocar a Junta General de Accionistas, de acuerdo con el detalle señalado. (ii) Aprobar los estados financieros correspondientes al ejercicio 2017 y someterlos, junto con el dictamen de los auditores externos, a consideración de la próxima Junta General de Accionistas. (iii) Aprobar la Memoria Anual correspondiente al ejercicio 2017 y someterla a la aprobación de la próxima Junta General de Accionistas. (iv) Presentar la propuesta de aplicación de utilidades correspondiente al ejercicio 2017 para aprobación de la Junta General de Accionistas.
27-02-18	Sobre emisiones de bonos corporativos "3.375% Senior Notes due 2023" en la Luxemburg Stock Exchange.
10-01-18	Sobre el Registro Público del Mercado de Valores. Colocación de bonos corporativos en el mercado internacional bajo la Rule 144-A y denominación de términos respecto a los bonos corporativos.
09-01-18	Opinión favorable de la SBS respecto a la emisión de bonos corporativos y lanzamiento de una posible emisión de bonos corporativos en el mercado internacional.

Fuente: (Bolsa de Valores de Lima, 2021) – Elaboración propia

## Anexo 12. Miembros del directorio y grado de vinculación

Director	Miembro del directorio Interbank	Año de inicio en el directorio	Tipo de Vinculación		Tipo de director en Interbank		Compañías vinculadas	
			Accionistas Principales	Administración	Dependiente	Independiente	Cargo	Empresa
Carlos Rodríguez-Pastor Persivale	Presidente del Directorio	1995	Sí	No	x		Presidente del Directorio	Intercorp Perú
							Director	Intercorp Financial Services
							Director	Interseguro
							Director	Inteligo
Ramón Barúa Alzamora	Director	1994	Sí	No	x		Director	Interseguro
							Director	Inteligo
							Ex Gerente General	Intercorp Perú
Felipe Morris Guerinoni	Director	2003	Sí	No	x		Director	Intercorp Perú
							Director	Intercorp Financial Services
							Presidente del Directorio	Interseguro

Fernando Zavala Lombardi	Director	2019	Si	No	x		Director y Gerente General	Intercorp Perú
							Director	Intercorp Financial Services
							Director	Interseguro
							Director	Inteligo
David Fischman Kalincausky	Director	2003	No	No		x	-	-
José Alfonso Ernesto Bustamante y Bustamante	Director	2007	No	No		x	-	-
Carmen Rosa Graham Ayllón	Director	2007	No	No		x	-	-
Carlos Miguel Heeren Ramos	Director	2015	No	No		x	-	-
Hugo Santa María Guzmán	Director	2016	No	No		x	-	-
Lucía Cayetana Aljovín Gazzani	Director	2018	No	No		x	-	-
				Total	4	6		

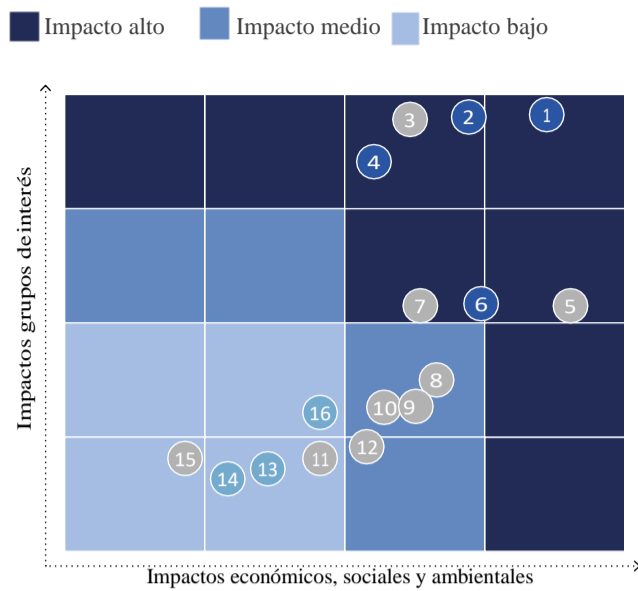
Fuente: (Memoria anual Interbank, 2020) – Elaboración propia

### Anexo 13. Comités para la gestión del Gobierno Corporativo

<p>Comité Ejecutivo de Directorio</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Administración en el seguimiento de metas y en la aceleración en la toma de decisiones.</li> </ul>
<p>Comité de Auditoría</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Apoyar al Directorio en el cumplimiento de sus responsabilidades relacionadas con la evaluación de la Gestión Integral de Riesgos.</li> <li>• Vigilar que los procesos contables y de reporte financiero sean apropiados.</li> <li>• Evaluar las actividades realizadas por los auditores internos y externos.</li> </ul>
<p>Comité de Gestión Integral de Riesgos</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tomar decisiones que atañen a los riesgos significativos a los que esté expuesto el Banco.</li> <li>• Aprobar las políticas y organización para la Gestión Integral de Riesgos.</li> <li>• Definir el nivel de tolerancia y el grado de exposición al riesgo.</li> <li>• Decidir las acciones necesarias para la implementación de las acciones correctivas requeridas.</li> <li>• Aprobar la toma de exposiciones que involucren variaciones significativas en el perfil de riesgo definido.</li> <li>• Evaluar la suficiencia de capital de la empresa.</li> <li>• Proponer mejoras en la Gestión Integral de Riesgos.</li> <li>• Aprobar el informe anual de riesgos, y el plan de capacitación para las unidades de riesgos.</li> <li>• Elaborar el proyecto de la declaración anual de cumplimiento del Directorio a que se refiere el reglamento de este comité.</li> <li>• Revisar y proponer al Directorio las modificaciones necesarias al reglamento de este comité, de modo que responda permanente a las necesidades particulares del Banco.</li> </ul>
<p>Buenas Prácticas de Gobierno Corporativo</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Informar al Directorio la adaptación, implementación y seguimiento de las buenas prácticas de gobierno corporativo.</li> <li>• Elaborar un informe anual de buenas prácticas de gobierno corporativo.</li> <li>• Velar por que el Banco cumpla con los más altos estándares de gobierno corporativo, y proponer las medidas que crea conveniente adoptar con el fin de lograrlo.</li> <li>• Velar por el adecuado funcionamiento del Sistema Integrado de Responsabilidad Social Empresarial (RSE).</li> </ul>
<p>Comité Directivo de Créditos</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Por delegación del Directorio, otorga y aprueba las más importantes operaciones de crédito conforme a lo establecido en la normativa interna de la sociedad e informa al Directorio en sus sesiones ordinarias de las operaciones de crédito aprobadas.</li> </ul>
<p>Comité de Aprobación de Financiamientos a vinculadas</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Aprueba financiamientos que el Banco otorgue a las personas naturales o jurídicas vinculadas con éste.</li> </ul>
<p>Comité de Compensación</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Proponer al Directorio el sistema de remuneraciones y sus modificaciones.</li> <li>• Analizar las propuestas de modificación del sistema de remuneraciones y designar al personal encargado de verificar el cumplimiento de la aplicación de este sistema.</li> <li>• Evaluar los principales conflictos de intereses del sistema de remuneraciones y proponer medidas de solución.</li> <li>• Definir las metas y los indicadores considerados en el sistema de remuneraciones, de conformidad con lo establecido en el marco normativo.</li> </ul>

Fuente: (Reporte de Sostenibilidad Interbank, 2020).

## Anexo 14. Temas materiales para Interbank con stakeholders



Fuente: (Reporte de Sostenibilidad Interbank, 2020)

Temas materiales priorizados de Interbank.

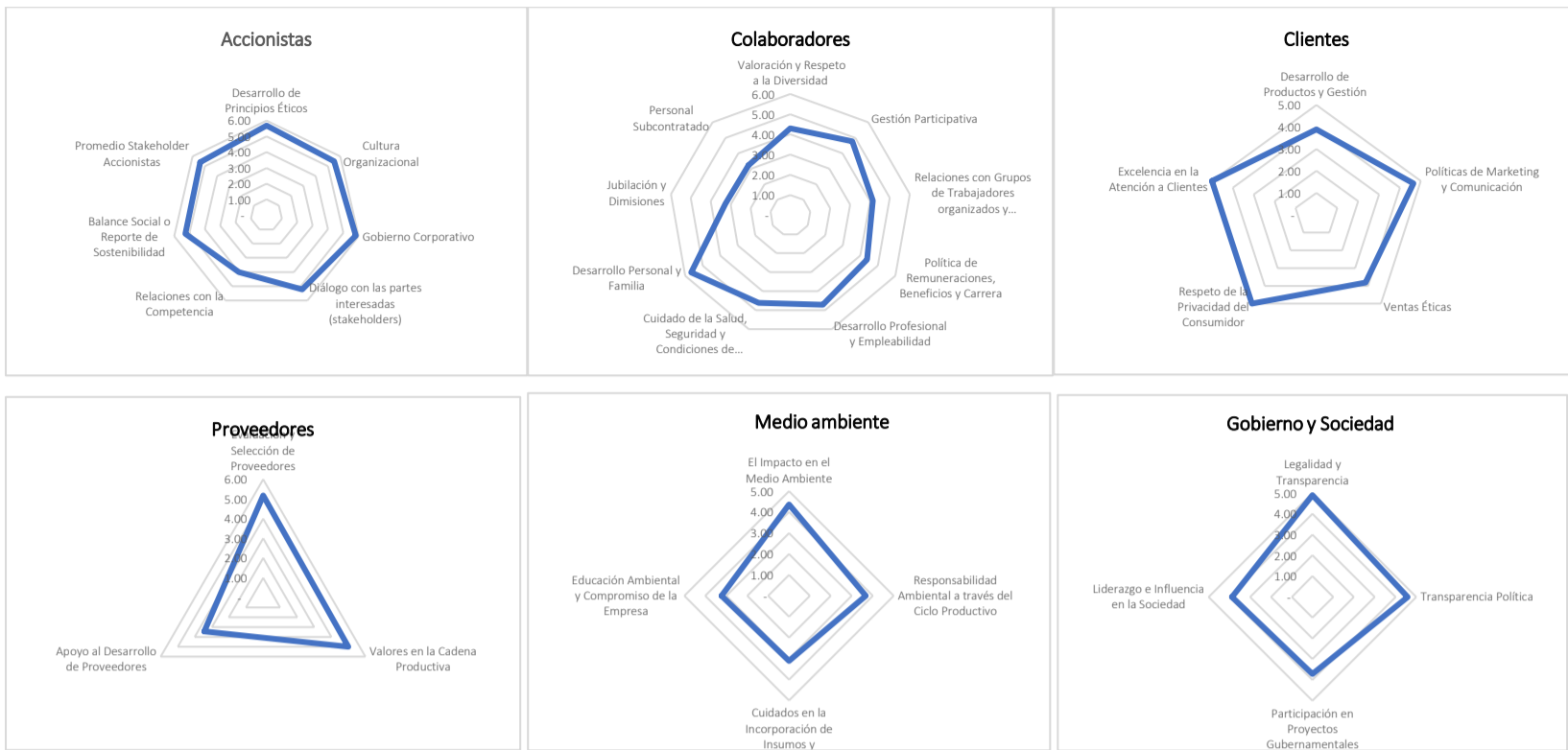
1. Privacidad de información de datos de clientes
2. Información correcta en uso de productos/servicios
3. Atención al cliente (quejas y reclamos)
4. Desarrollo y acceso a la tecnología
5. Denuncias y/o línea ética
6. Valores organizacionales
7. Gobernanza en la organización
8. Seguridad y salud de clientes
9. Creación de empleo y desarrollo de habilidades
10. Gestión de energía
11. Riesgo DDHH proveedores
12. Gestión de materiales
13. Prevención de la comunicación
14. Gestión del agua
15. Cambio climático
16. Emisiones

## Anexo 15. Iniciativas de Responsabilidad Social Empresarial

Tipo de iniciativa	Proyecto 2020	Descripción del proyecto	Impacto	Alineado con la estrategia	Compañía involucrada
Educación	“Nos movemos por la educación”	Campaña de donación con colaboradores para financiar la educación de niños con alto potencial y bajos recursos, a partir de una iniciativa de Perú Champs.	Más de 840 colaboradores se sumaron con sus donaciones. En total, se recaudó S/ 15 785 para becas integrales para cinco niños.	No	Innova School
Social	“Unidos frente al COVID-19”	Contribuir con recursos a instituciones públicas de salud.	Donación de tres plantas de oxígeno y equipo médico a hospitales de la policía de Lima, donaciones de kits de implementos de protección para personal para médicos de la Comisaría de La Victoria, donación de 7mil pruebas rápidas para el Instituto Nacional de Salud del Niño de San Borja.	No	
Social	“Destinos solidarios”	Clientes de Interbank Benefit y los colaboradores convirtieron sus millas en donaciones e impactaron de forma positiva a miles de personas afectadas	5 593 donaciones por un monto equivalente a S/ 303 753, beneficiando a 5 348 familias en Arequipa, Callao, Lima, La Libertad y Piura	No	
Cultural	Concurso Nacional Plata del Perú	Poner en valor técnicas artesanales milenarias de artistas plateros peruanos y reconocerlos con el premio IPAE a la Empresa en la categoría Promoción a la Cultura Peruana.	En 23 ediciones, más de 4 700 artesanos de 15 regiones del país y más de 450 premios entregados, tanto en dinero plata en granalla.	Sí	IPAE
Infraestructura	Obras por Impuestos	En consorcio con otras empresas, construcción de diversos proyectos de infraestructura eficiente que facilite la actividad comercial pero también brinde bienestar a más peruanos.	Inversión para la construcción de 8 comisarías por más de S/ 24 millones en consorcio con ASBANC.	Sí	
Seguridad	Mi Comisaría, mi orgullo	En convenio con el Ministerio del Interior y la Policía Nacional del Perú, busca visibilizar, reconocer y premiar las buenas prácticas e iniciativas de los policías y las comisarías	Tres comisarías fueron premiadas por sus iniciativas frente al Covid-19.	No	
Medio ambiente	Consumo de plástico en tarjetas	Medición del consumo de plástico en tarjetas producidas en PVC	En el 2019, se emplearon 2 350 000 unidades de tarjetas, lo que equivale a 11.75 toneladas de PVC.	Sí	
Medio ambiente	Paperless	Medición del consumo de papel y reducción el consumo a través del proceso de transformación digital.	En el 2019, se logró un ahorro anual de 13 millones de papeles, aproximadamente.	Sí	
Medio ambiente	Oficinas ecoamigables	Oficinas y cajeros ATM que contemplen criterios amigables con el medio ambiente, cultura interna responsable con el medio ambiente a través del reciclaje.	Implementación de sistemas de iluminación de bajo consumo, reciclaje de más de 260 kilos de residuos eléctricos y tóners.	Sí	

Fuente: (Reporte de Sostenibilidad Interbank, 2020) – Elaboración propia.

**Anexo 16. Análisis de stakeholders, Metodología Perú 2021**



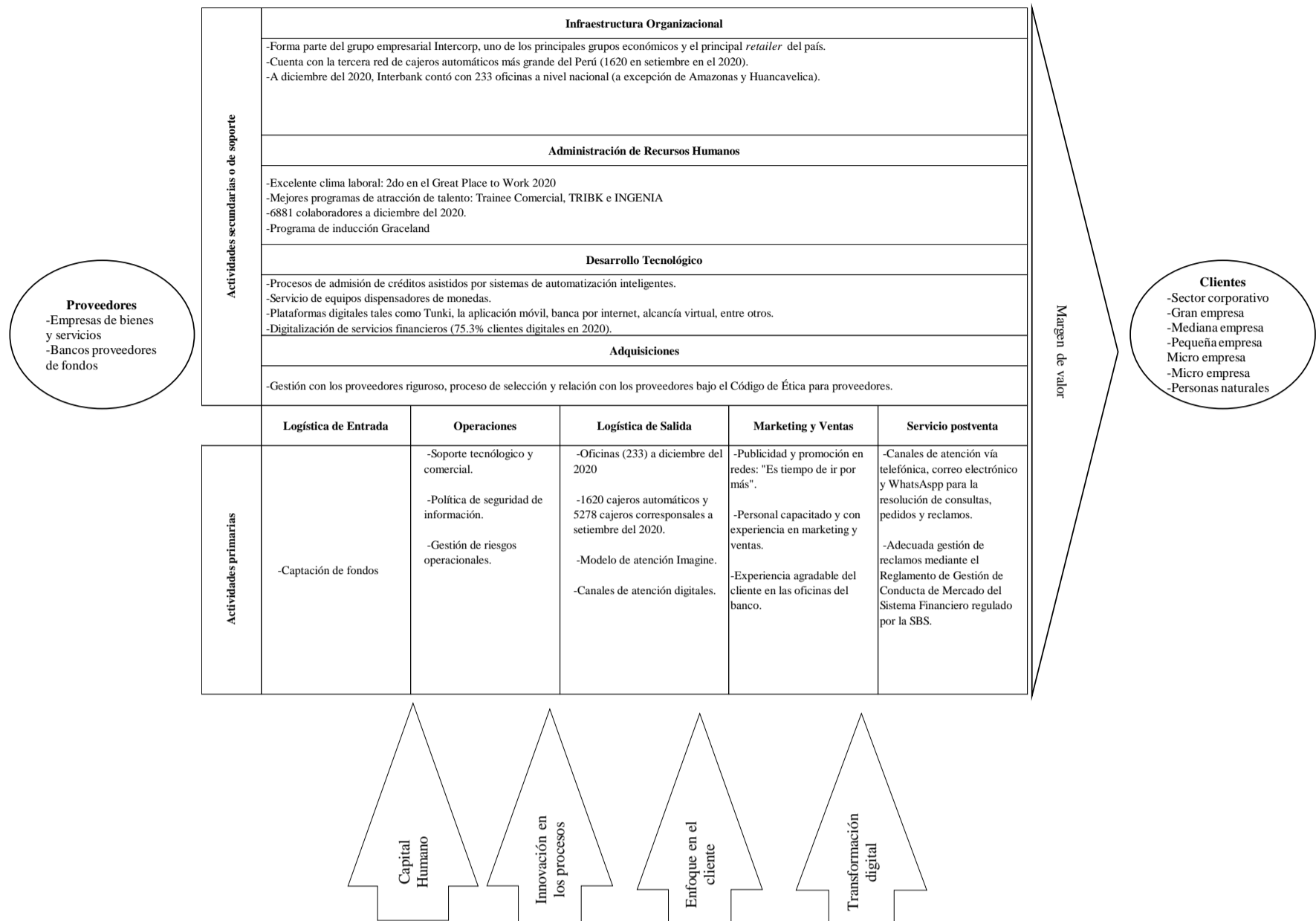
Fuente: (Código de ética, 2020) (Reporte de Sostenibilidad Interbank, 2020) (Gobierno Corporativo para las sociedades peruanas, 2019) (¿En qué consiste la nueva estrategia de posicionamiento de Interbank?, 2020) (Intercorp Financial Services, 2021) (Perú 2021, 2021) – Elaboración propia.

Criterios de evaluación para stakeholder. El valor promedio es el resultado ponderado de: Puntaje; suma de valor asignado [Muy Desacuerdo (1), Desacuerdo Moderado (2), Leve Desacuerdo (3), Leve Acuerdo (4), Acuerdo Moderado (5), Muy de Acuerdo (6)]. Indicador; Numero de preguntas por sección. Si una pregunta no aplica, se elimina.

Nº	Sección	Puntaje	Indicadores	Promedio
1.1	Desarrollo de Principios Éticos	91	16	5.69
1.2	Cultura Organizacional	88	16	5.50
1.3	Gobierno Corporativo	93	16	5.81
1.4	Diálogo con las partes interesadas (stakeholders)	47	9	5.22
1.5	Relaciones con la Competencia	32	8	4.00
1.6	Balance Social o Reporte de Sostenibilidad	58	11	5.27
	<b>Promedio stakeholder accionistas</b>			<b>5.38</b>
2.1	Valoración y Respeto a la Diversidad	86	20	4.30
2.2	Gestión Participativa	43	9	4.78
2.3	Relaciones con Grupos de Trabajadores organizados y Sindicatos	29	7	4.14
2.4	Política de Remuneraciones, Beneficios y Carrera	79	18	4.39
2.5	Desarrollo Profesional y Empleabilidad	66	14	4.71
2.6	Cuidado de la Salud, Seguridad y Condiciones de Trabajo	83	18	4.61
2.7	Desarrollo Personal y Familia	34	6	5.67
2.8	Jubilación y Dimisiones	49	15	3.27
2.9	Personal Subcontratado	29	9	3.22
	<b>Promedio Stakeholder Colaboradores</b>			<b>4.29</b>
3.1	Desarrollo de Productos y Gestión	70	18	3.89
3.2	Políticas de Marketing y Comunicación	79	17	4.65
3.3	Ventas Éticas	42	11	3.82
3.4	Respeto de la Privacidad del Consumidor	40	8	5.00
3.5	Excelencia en la Atención a Clientes	70	14	5.00
	<b>Promedio Stakeholder Clientes</b>			<b>4.43</b>
4.1	Evaluación y Selección de Proveedores	57	11	5.18
4.2	Valores en la Cadena Productiva	45	9	5.00
4.3	Apoyo al Desarrollo de Proveedores	31	9	3.44
	<b>Promedio Stakeholder Proveedores</b>			<b>4.59</b>
5.1.	Impacto de la Empresa en la Comunidad	63	14	4.50
5.2.	Relaciones con Organizaciones Comunitarias	51	10	5.10
5.3.	Apoyo a Proyectos/Programas Sociales	56	13	4.31
5.4.	Participación de la Empresa en la Acción Social	67	17	3.94
	<b>Promedio Stakeholder Comunidad</b>			<b>4.39</b>
6.1.	El Impacto en el Medio Ambiente	48	11	4.36
6.2.	Responsabilidad Ambiental a través del Ciclo Productivo	22	6	3.67
6.3.	Cuidados en la Incorporación de Insumos y Tratamiento de Desechos	28	9	3.11
6.4.	Educación Ambiental y Compromiso de la Empresa	29	9	3.22
	<b>Promedio Stakeholder Medio Ambiente</b>			<b>3.63</b>
7.1.	Legalidad y Transparencia	49	10	4.90
7.2.	Transparencia Política	55	12	4.58
7.3.	Participación en Proyectos Gubernamentales	26	7	3.71
7.4.	Liderazgo e Influencia en la Sociedad	31	8	3.88
	<b>Promedio Stakeholder Gobierno y Sociedad</b>			<b>4.35</b>

Fuente: (Código de ética, 2020) (Reporte de Sostenibilidad Interbank, 2020) (Gobierno Corporativo para las sociedades peruanas, 2019) (¿En qué consiste la nueva estrategia de posicionamiento de Interbank?, 2020) (Intercorp Financial Services, 2021) (Perú 2021, 2021) – Elaboración propia.

## Anexo 17. Cadena de valor



Fuente: (Memoria anual Interbank, 2020), (Institución Financiera Interbank, 2020) (Banco Internacional del Peru, Financial Analysis Review, 2020) (Productos y servicios de Interbank, 2021) (Reporte de Sostenibilidad Interbank, 2020) (Interbank y su plan de completar su transformación digital, 2019) – Elaboración propia.

## Anexo 18. Análisis de recursos y capacidades

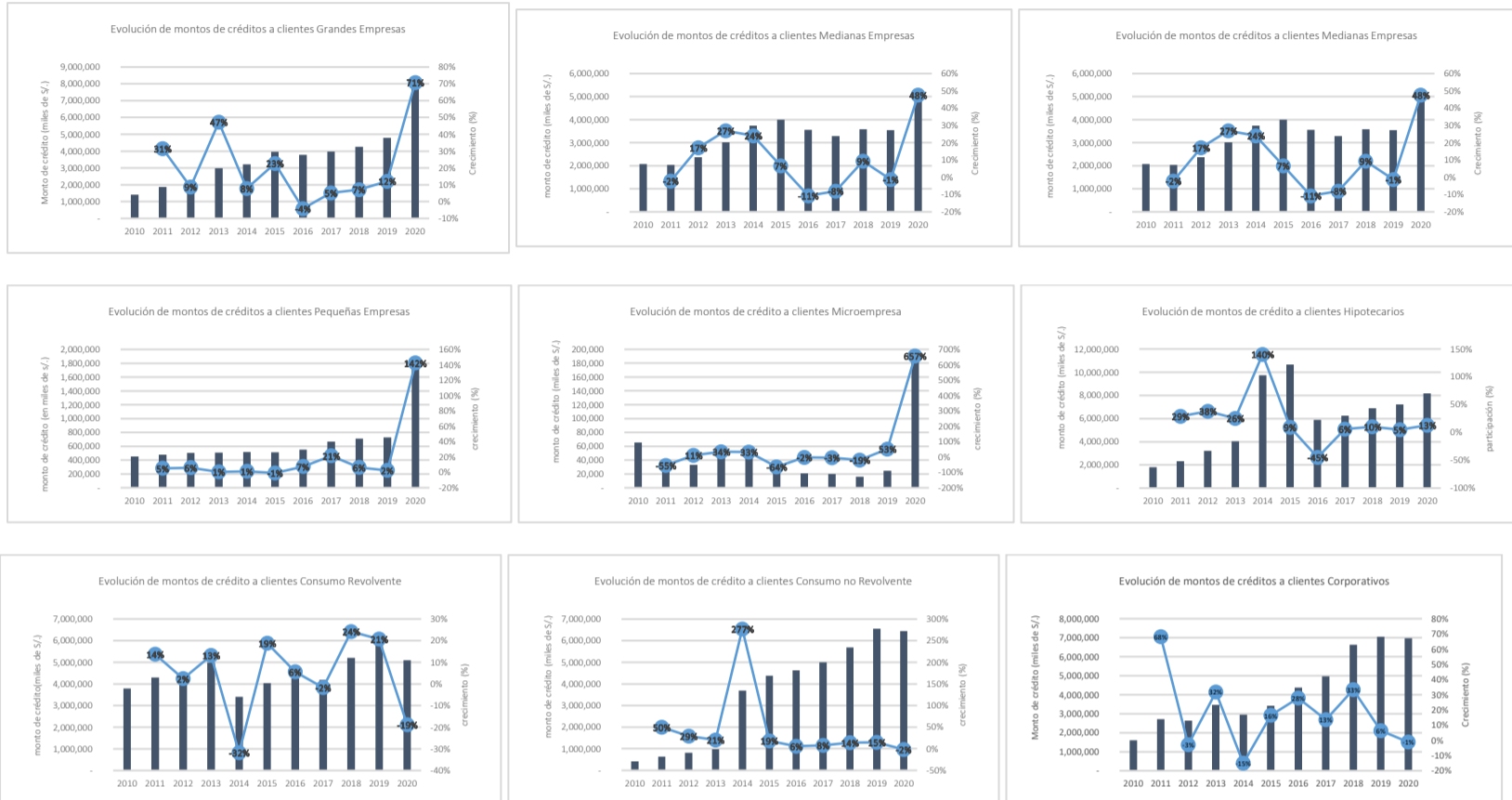
Áreas funcionales	Recurso Tangible	Recursos Intangible					Capacidades														
		Valioso	Raro	Costoso de imitar	Explotado por la organización	Implicancias competitivas	Desempeño Económico	Valioso	Raro	Costoso de imitar	Explotado por la organización	Implicancias competitivas	Desempeño Económico								
Marketing	Publicidad y promoción en redes	x			x	x	Valor de marca	x	x	x	x	x	Innovación	x	x	x	x	x			
	Premios Effie Plata en campaña "Somos Impacientes"	x		x	x	x	Reconocimiento como "Banco del Año 2020 en Perú" por Euromoney, Latin Finance y The Banker Entre las 10 empresas más admiradas del Perú, y 3era. empresa con mayor reputación en el 2020.	x	x	x	x	x	Generación de valor por medio del <i>marketing</i> digital a través de redes sociales, plataformas web y <i>marketing</i> móvil.	x	x		x	x			
Operaciones	Bienes inmuebles, instalaciones y maquinarias	x			x	x	Software	x			x	x	Modelo de atención innovador (Imagine)	x	x		x	x			
	Equipo	x			x	x	Ecosistema Digital	x	x		x	x	Gestión de proveedores	x			x	x			
	812 proveedores en el 2020	x			x	x	Código de Ética	x			x	x	Gestión de riesgos operativos	x	x	x	x	x			
Recursos Humanos	Programas de atracción de talento	x			x	x	Capital humano	x	x		x	x	Excelente clima laboral (Great Place to Work)	x		x	x	x			
Finanzas	Fondos Interbancarios	x			x		Carta de créditos en clientes individuales.	x			x	x	Capacidad de evaluación crediticia efectiva.	x	x		x				
	Inversiones a vencimiento	x			x		Participación en subsidiarias y asociadas	x			x	x									
Sistemas	Cajeros automáticos y cajeros corresponsales	x			x	x	Página web, banca por internet, banca móvil y banca telefónica	x			x	x	Eficiencia operativa	x		x	x	x			
	<b>Total</b>	<b>9</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>9</b>	<b>7</b>	<b>3</b>	<b>Total</b>	<b>9</b>	<b>4</b>	<b>2</b>	<b>9</b>	<b>9</b>	<b>4</b>	<b>Total</b>	<b>8</b>	<b>5</b>	<b>4</b>	<b>8</b>	<b>7</b>	<b>4</b>

Fuente: (¿En qué consiste la nueva estrategia de posicionamiento de Interbank?, 2020), (Memoria anual Interbank, 2020) (Estados financieros al 31 de diciembre de 2019 y de 2018 junto con el dictamen de los auditores independientes, 2019) ( Interbank Explora: 5 razones por la que debes visitarlo, 2020) (Reporte de Sostenibilidad Interbank, 2020) (Great Place To Work, 2020) (Productos y servicios de Interbank, 2021), (Información Estadística de Banca Múltiple - SBS, 2021) – Elaboración propia.

## Anexo 19. Ciclo de vida de créditos directos por tipo de cliente

Crecimiento por tipo de crédito	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Créditos Corporativos	Crecimiento	68%	-3%	32%	-15%	16%	28%	13%	33%	6%	-1%
Créditos a Grandes Empresas	Madurez	31%	9%	47%	8%	23%	-4%	5%	7%	12%	71%
Créditos a Medianas Empresas	Madurez	-2%	17%	27%	24%	7%	-11%	-8%	9%	-1%	48%
Créditos a Pequeñas Empresas	Manudurez	5%	6%	1%	1%	-1%	7%	21%	6%	2%	142%
Créditos a Microempresas	Manudurez	-55%	11%	34%	33%	-64%	-2%	-3%	-19%	53%	100%
Créditos Hipotecarios para Vivienda	Crecimiento	29%	28%	25%	11%	15%	6%	15%	11%	12%	7%
Consumo Revolvente	Manudurez	14%	10%	3%	-7%	3%	-8%	-2%	24%	21%	-19%
Consumo no Revolvente	Crecimiento	50%	29%	21%	277%	19%	6%	8%	14%	15%	-2%

Fuente: (Información Estadística de Banca Múltiple - SBS, 2021) - Elaboración propia



Fuente: (Información Estadística de Banca Múltiple - SBS, 2021) - Elaboración propia

## Anexo 20. Canvas Interbank

<b>Socios estratégicos</b> -Proveedores estratégicos: Movistar, IBM, SWIT, Unibanca. -Socios comerciales: iShop, Mac Center, Juntoz, Costamar.	<b>Actividades claves del negocio</b> -Banca comercial y <i>real</i> -Liderazgo en la categoría de tarjetas de crédito. -Servicios de tipo de cambio, servicios de nómina, banca institucional. -Capacidad de innovación para entregar soluciones a los consumidores.	<b>Propuesta de valor</b> Innovación en las operaciones del banco para ofrecer soluciones, principalmente digitales, a los clientes, en colaboración con el mejor equipo humano.  <b>Canal de distribución</b> -Oficinas -Cajeros automáticos -Agentes <i>express</i> -Banca por internet, aplicativo móvil, banca telefónica.	<b>Relación con los clientes</b> -Diferenciación en el mercado y construir vínculo emocional con los consumidores. -Busca ser el socio que ayuda a acelerar el desarrollo de sus clientes. -Transparencia de información sobre un producto o servicio.	<b>Segmento de mercado</b> -Clientes corporativos -Clientes gran empresa -Clientes mediana empresa -Clientes pequeña empresa -Clientes microempresa -Clientes de consumo -Clientes hipotecarios
	<b>Recursos claves</b> -Recursos líquidos -Instalaciones -Red de comunicaciones -Software y hardware -Capital humano	<b>Estructura de costos y de inversión</b> 1. Intereses por comisiones y depósitos 2. Intereses y comisiones por bonos -Gastos administrativos: 1. Gastos de personal y directorio 2. Gastos por servicios recibidos de terceros.		

Fuente: Elaboración sobre la base de la metodología de (Osterwalder y Pigneur, 2010) y la informa información disponible en (GlobalData, 2020) (Great Place To Work, 2020) (Redacción Gestión, 2019) (Mercado Negro, 2019) (Interbank, 2017), (SBS, 2021) (Interbank, 2020) (Miani, 2020) (Hurtado de Mendoza, 2018) (PWC, 2020) (GPW, 2020) (Interbank, 2020).

## Anexo 21. Elementos de la matriz BCG Interbank

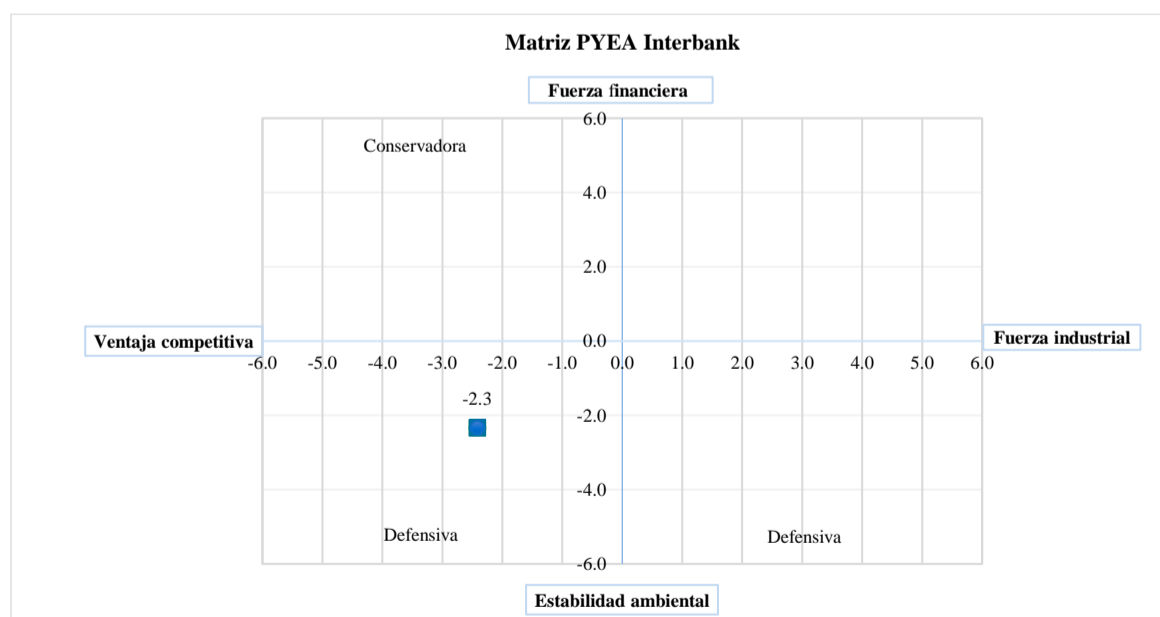
Productos	Ventas diciembre 2010 (miles de S/)	Ventas diciembre 2020 (miles de S/)	CAGR	Cuota del mercado de producto Interbank	Cuota de mercado del líder del sector	Cuota de mercado relativa de Interbank	Crecimiento de productos de Interbank	Estructura de ventas de productos analizados	Cuadrante	Generación de flujo de caja
Préstamos	5 147 184.4	23 773 387.6	16.5%	11.7%	36.16%	32.3%	16.5%	28.0%	Interrogante	Alto flujo de caja (-)
Depósitos de ahorro	3 674 879.5	17 837 182.9	17.1%	15.8%	40.51%	39.0%	17.1%	21.0%	Interrogante	Alto flujo de caja (-)
Cuenta corriente	2 447 953.4	11 830 620.3	17.1%	10.1%	40.42%	25.0%	17.1%	13.9%	Interrogante	Alto flujo de caja (-)
Depósitos a plazo	5 209 343.1	13 451 161.4	10.0%	13.8%	23.76%	58.2%	10.0%	15.8%	Estrella	Flujo de caja modesto (+o-)
Factoring	104 187.6	571 993.7	18.6%	9.4%	35.54%	26.6%	18.6%	0.7%	Interrogante	Alto flujo de caja (-)
Tarjetas de crédito	1 866 474.8	5 084 466.0	10.5%	23.5%	29.08%	80.9%	10.5%	6.0%	Estrella	Flujo de caja modesto (+o-)
Cuenta CTS	536 375.0	1 923 697.6	13.6%	11.6%	20.29%	57.3%	13.6%	2.3%	Interrogante	Alto flujo de caja (-)
Comercio Exterior	1 282 480.7	1 335 057.6	0.4%	10.5%	28.67%	36.6%	0.4%	1.6%	Perro	Flujo de caja modesto (+o-)
Leasing	1 765 953.5	1 243 527.6	-3.4%	7.4%	35.42%	20.8%	-3.4%	1.5%	Perro	Flujo de caja modesto (+o-)
Créditos hipotecarios	1 791 961.0	7 409 697.7	15.3%	15.1%	34.22%	44.2%	15.3%	8.7%	Interrogante	Alto flujo de caja (-)
Descuentos	287 472.4	471 354.6	5.1%	10.7%	33.82%	31.6%	5.1%	0.6%	Interrogante	Alto flujo de caja (-)
<b>Total</b>		<b>84 932 147.0</b>					<b>Total</b>	<b>100.0%</b>		

Fuente: (Información Estadística de Banca Múltiple - SBS, 2021) (Estados financieros al 31 de diciembre de 2020 y de 2019 junto con el dictamen de los auditores independientes, 2020) - Elaboración propia.

## Anexo 22. Matriz PYEA

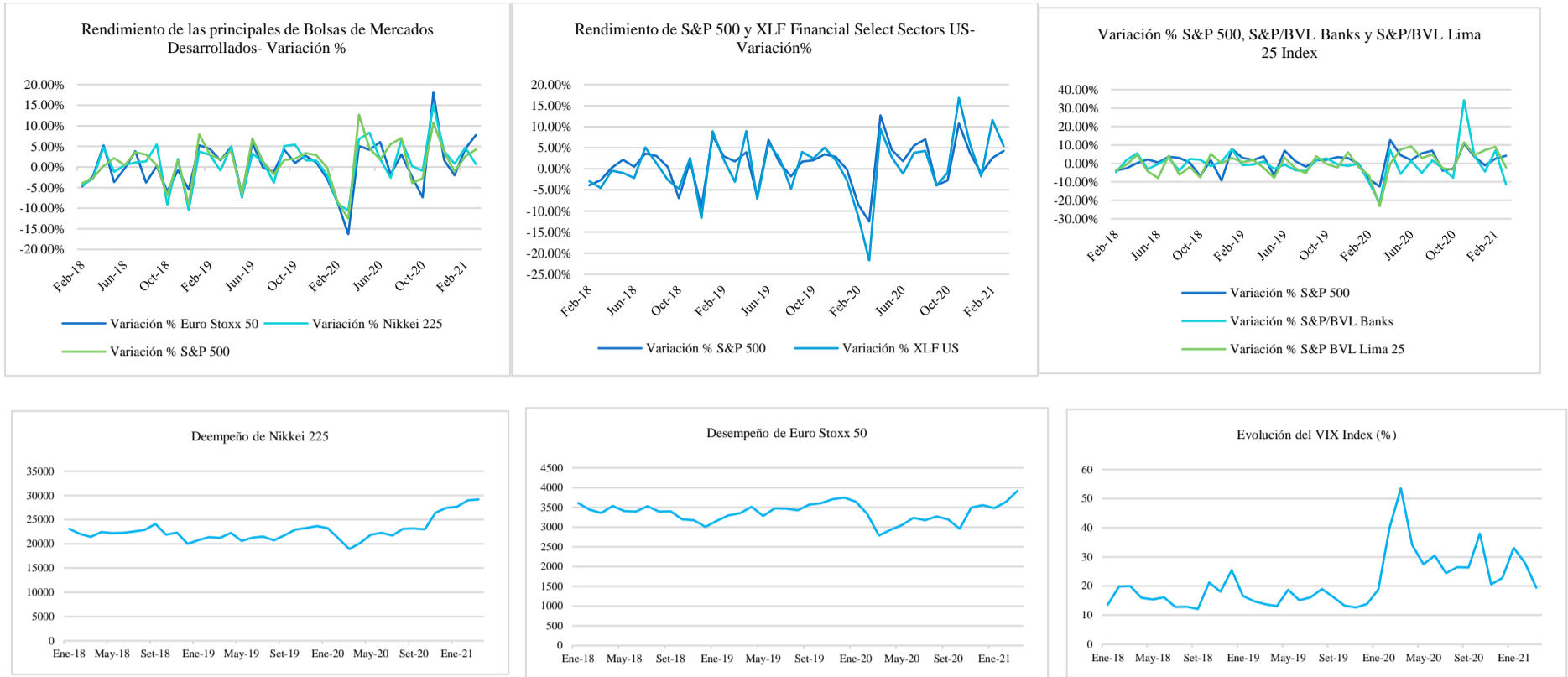
Posición estratégica interna					
Indicador	Grupo	Valor Interbank	Valor industria	Parámetro	Clasificación
ROA	Fuerza financiera	2.2%	2.0%	ROA>0 y <=5% al ROA industrial	4.0
ROE	Fuerza financiera	21.7%	19.4%	ROE>0 y >10% al ROE industrial	6.0
Endeudamiento	Fuerza financiera	90.1%	89.3%	Endeudamiento de la empresa>77%	1.0
Total fuerza financiera*					3.7
Ventas (millones)	Ventaja competitiva	S/. 3,339,580.9	S/. 24,765,682.9	Ventas de Interbank> 10% de ventas de la industria	-1.0
Participación de mercado	Ventaja competitiva	13.4%	0.0%	Participación de mercado>10% y <= a 20%	-5.0
Calidad	Ventaja competitiva	0.0%	0.0%	Producto dura igual que la industria	-4.0
Costo de ventas	Ventaja competitiva	24.3%	24.1%	Relación es > a la de la industria hasta en un 5%	-5.0
Total ventaja competitiva**					-3.8
Posición estratégica externa					
Indicador	Grupo	Valor industria (2020)	Promedio últimos 5 años	Parámetro	Clasificación
Crecimiento de Ventas	Fuerza industrial	-9.7%	1.2%	Crecimiento de ventas< al 90% del promedio	1.0
Crecimiento de Utilidades	Fuerza industrial	-76.8%	-10.0%	Crecimiento de utilidades< al 90% del promedio	1.0
Nuevos competidores	Fuerza industrial	16	15.8	Competidores incrementan hasta un 5% del promedio	2.0
Total fuerza industrial*					1.3
Inflación	Estabilidad ambiental	2.0%	2.1%	Inflación> al 5% del promedio	-6.0
Devaluación	Estabilidad ambiental	3.6	3.4	Devaluación> al 5% del promedio	-6.0
<b>Total estabilidad ambiental**</b>					<b>-6.0</b>
Eje X		-2.4			
Eje Y		-2.3			

\*Calificación [+]: (1) menor impacto y (6) mayor impacto / \*\* Calificación [-]: (-1) menor impacto y (-6) mayor impacto



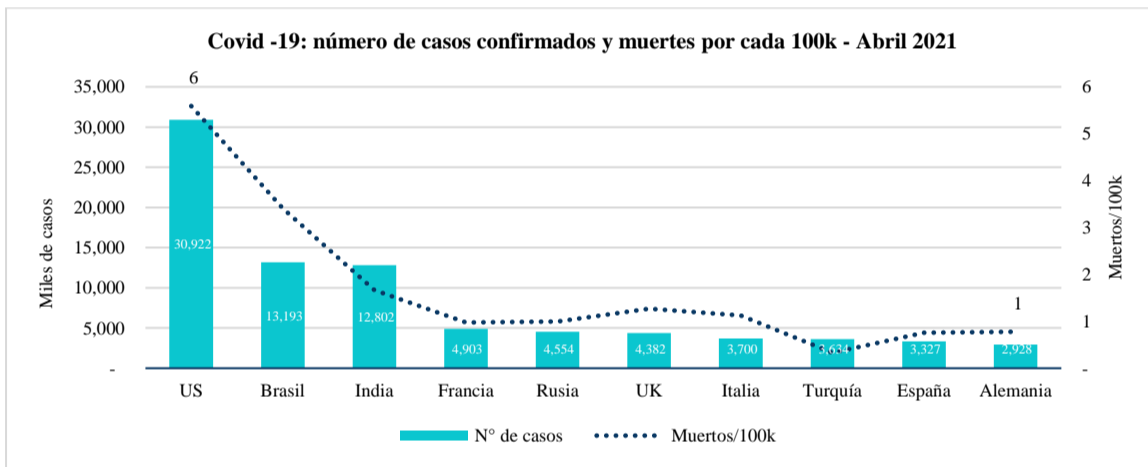
Fuente: (Información Estadística de Banca Múltiple - SBS, 2021) (Estados financieros al 31 de diciembre de 2020 y de 2019 junto con el dictamen de los auditores independientes, 2020) - Elaboración propia.

### Anexo 23. Tendencias de índices bursátiles representativos

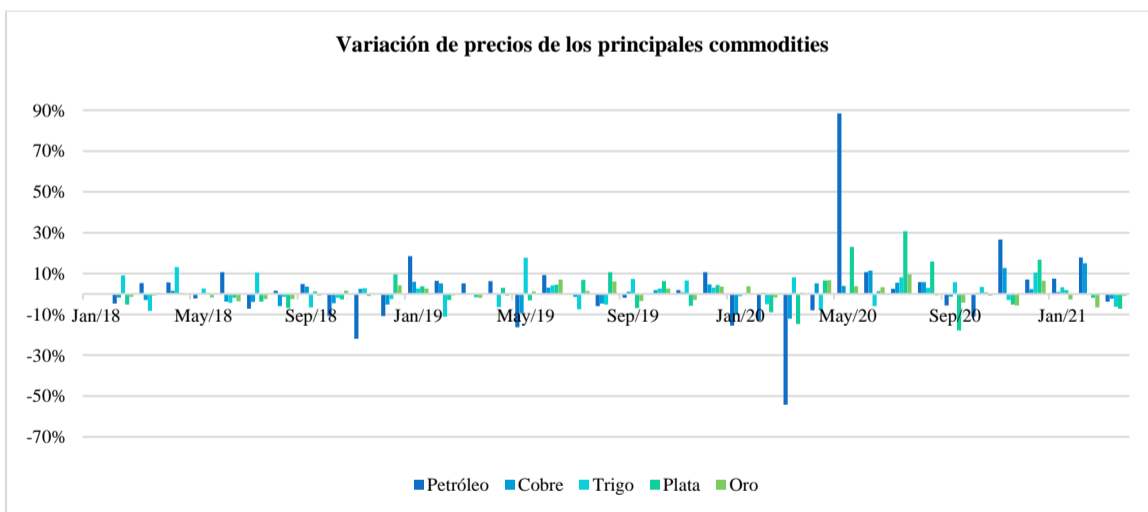


Fuente: (Investing.com, 2021) - Elaboración propia

### Anexo 24. Tendencias de indicadores globales



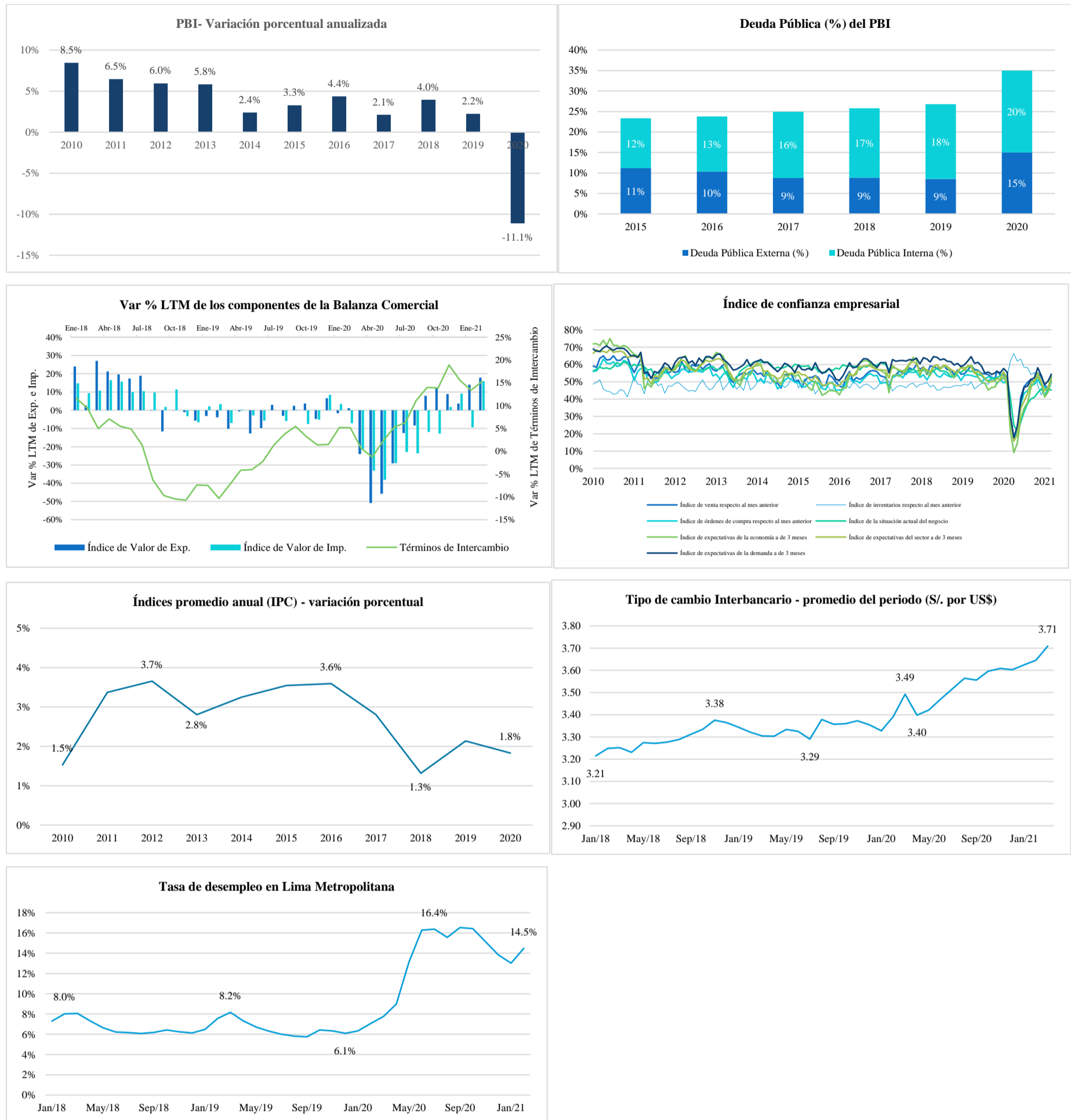
Fuente: - (Johns Hopkins University, 2021) - Elaboración propia



Fuente: (Investing.com, 2021) - Elaboración propia



## Anexo 25. Principales indicadores macroeconómicos del Perú



Fuente: (BCRP, 2021) - Elaboración propia

## Anexo 26. Elementos para la estimación del activo ponderado por riesgo total



Fuente: (Información Estadística de Banca Múltiple - SBS, 2021) - Elaboración propia

## Anexo 27. Principales planes de alivio financiero

### Planes de alivio financiero dispuestos por la SBS y BCRP

Fecha	Ref. Legal	Título	Descripción
18-03-20	RESOLUCIÓN SBS N° 1260-2010	Medidas en favor de deudores directos e indirectos de las empresas del sistema financiero, así como de empresas de seguros	<b>Artículo primero:</b> Disponer que el plazo para realizar el protesto de los títulos valores que se encuentren en poder de las entidades sujetas al control de la SBS, y cuyos pagos obligatorios deben darse dentro del territorio peruano, o cuyo protesto debía llevarse a cabo en dicho territorio, se prorrogue por 30 días calendario adicionales computados desde la fecha de vencimiento del plazo que legalmente existía para realizar dicho protesto. <b>Artículo segundo:</b> La presente medida extraordinaria será aplicable respecto a todo título valor que, al 11 de marzo de 2020, se encontraba con plazo vigente para ser protestado pero que, como consecuencia del estado de emergencia vigente, no pudo ser protestado dentro de los plazos establecidos y será extensible para todo título valor cuyo vencimiento del plazo de realización del protesto ocurra hasta el 30 de abril de 2020.
20-03-20	RESOLUCIÓN SBS N° 1262-2020	Artículo 5 del Reglamento de Operaciones con Dinero Electrónico	Sustituir los literales b), c), d) y e) del artículo 5 del Reglamento de Operaciones con Dinero Electrónico, por lo siguiente: b) Cada transacción se encuentra sujeta al límite de tres mil soles (S/. 3,000.00). c) El saldo consolidado de cuentas de dinero electrónico de un mismo titular, bajo cualquier modalidad, en un mismo emisor de dinero electrónico, no puede ser superior a diez mil soles (S/. 10,000.00). d) Las conversiones a dinero electrónico acumuladas de un mismo titular, bajo cualquier modalidad, en un mismo emisor en un mes, no pueden ser mayores a diez mil soles (S/. 10,000.00). e) Las transacciones acumuladas (conversiones, transferencias, pagos, reconversiones, etc.) de un mismo titular, bajo cualquier modalidad, en un mismo emisor en un mes, no pueden exceder de quince mil soles (S/. 15,000.00).
20-03-20	CIRCULAR N° 0009-2020-BCRP	Extensión de plazos legales establecidos para que las entidades del sistema financiero envíen la información solicitada por el BCRP y establecen excepciones.	<b>Artículo 1.-</b> Suspender, durante el tiempo de vigencia del Estado de Emergencia Nacional, los plazos legales establecidos para que las entidades del sistema financiero envíen la información solicitada por el BCRP, excepto aquellos que aplican a la información requerida en las siguientes normas: Reportes de operaciones cambiaria, reportes de tasas de interés del mercado de dinero, reporte 5 y Anexo No. 15-A, Anexo No. 6, Forma F, Anexo No. 15-B, Reporte No. 3 y Reporte No. 4 con sus respectivos anexos. <b>Artículo 2.-</b> El BCRP flexibilizará los horarios de recepción de la información requerida por las normas antes señaladas, y se establecerán, de requerirse, en coordinación con las entidades financieras, medios adicionales de comunicación con el BCRP.
27-03-20	RESOLUCIÓN SBS N° 1266-2020	Autorizan al Fondo de Seguro de Depósitos Cooperativo para la recaudación de las primas que deben pagar las Cooperativas de Ahorro y Crédito miembros en el mes de julio del año 2020.	<b>Artículo Primero.</b> - Se autoriza al Fondo de Seguro de Depósitos Cooperativo para iniciar la recaudación de las primas que deben pagar las Cooperativas de Ahorro y Crédito miembros en el mes de julio del año 2020 y en el Procedimiento Operativo para el Cálculo y Pago de las Primas al Fondo de Seguro de Depósitos Cooperativo. <b>Artículo Segundo.</b> - El cobro de primas a las Coopac inscritas en el FSDC se iniciará con la información correspondiente al trimestre que culmina en junio de 2020, dentro de los diez (10) días hábiles siguientes a la expiración del referido mes.
01-04-20	CIRCULAR N° AFP-172-2020	Retiro extraordinario de los fondos de pensiones	La presente circular se aplica a las Administradoras Privadas de Fondos de Pensiones (AFP) y establece precisiones para la aplicación de lo dispuesto en el Decreto de Urgencia N° 034-2020, que establece el retiro extraordinario del fondo de pensiones en el Sistema Privado de Pensiones (SPP) como medida para mitigar efectos económicos del aislamiento social obligatorio y otras medidas.
13-04-20	RESOLUCIÓN SBS N° 1281-2020	Prorrogan plazo para realizar el protesto de los títulos valores que se encuentren en poder de las entidades sujetas al control de la SBS.	<b>Artículo Primero.</b> - Disponer que el plazo para realizar el protesto de los títulos valores que se encuentren en poder de las entidades sujetas al control de la SBS, y cuyos obligados al pago domicilian en el Perú o cuyo protesto debía llevarse a cabo en dicho territorio, se prorrogue hasta el 15 de junio de 2020. <b>Artículo Segundo.</b> - La presente medida es aplicable respecto a todo título valor que, al 11 de marzo de 2020, se encontraba con plazo vigente para ser protestado pero que, como consecuencia del estado de emergencia vigente, no pudo ser protestado dentro de los plazos establecidos, y será extensible para todo título valor cuyo vencimiento del plazo de realización del protesto ocurra hasta el 15 de mayo de 2020, inclusive. <b>Artículo Tercero.</b> - Dejar sin efecto la Resolución SBS N° 1260-2020.
14-04-20	RESOLUCIÓN SBS N° 1286-2020	Modificar los límites aplicables a las cuentas básicas establecidos en el artículo 1 del Reglamento de Cuentas Básicas	Sustituir los literales b), c) y d) del numeral 1.1 del artículo 1 del Reglamento de Cuentas Básicas, por lo siguiente: "Cuenta básica" es aquella cuenta de depósito de ahorro que las empresas del sistema financiero autorizadas a captar depósitos del público, en adelante empresas, ponen a disposición de personas naturales, y que cumple con todas las siguientes condiciones: b) Cada transacción se encuentra sujeta al límite de S/. 3,000; c) Es expresada en moneda nacional y el saldo consolidado de cuentas básicas de un mismo titular, en una misma empresa, no puede ser superior a S/. 10,000; d) Las transacciones mensuales acumuladas de un mismo titular en una misma empresa no pueden exceder los quince mil soles (S/. 15,000).
17-04-20	CIRCULAR N° AFP-173-2020	Establecen procedimiento operativo para el retiro extraordinario de los fondos de pensiones	Establecen procedimiento operativo para el retiro extraordinario de los fondos de pensiones. La presente circular se aplica a las Administradoras Privadas de Fondos de Pensiones (AFP) y establece precisiones para la aplicación de lo dispuesto en el artículo 10 del Decreto de Urgencia N° 038-2020, que establece medidas complementarias para mitigar los efectos económicos causados a los trabajadores y empleadores ante el COVID-19 y otras medidas.
27-04-20	RESOLUCIÓN SBS N° 1314-2020	Constitución de provisiones por riesgo de crédito para la parte de los créditos que cuenta con la garantía del Programa Reactiva Perú	Establecen disposiciones extraordinarias para la constitución de provisiones por riesgo de crédito para la parte de los créditos que cuenta con la garantía del Programa REACTIVA PERÚ. Ante la coyuntura actual por la que viene atravesando el país y considerando las características especiales del Programa REACTIVA PERÚ, resulta necesario establecer disposiciones extraordinarias para la constitución de provisiones por riesgo de crédito para la parte de los créditos que cuenta con la garantía de dicho programa. Excepcionalmente, resulta aplicable una tasa de provisión por riesgo de crédito de 0% a la parte de los créditos que cuenta con la cobertura de la garantía del Programa REACTIVA PERÚ cuando se aplique sustitución de contraparte crediticia.
27-04-20	RESOLUCIÓN SBS N° 1315-2020	Constitución de provisiones por riesgo de crédito para los créditos que cuenten con la garantía del FAE-MYPE, y el cálculo de este.	<b>Artículo Primero.</b> - Establecer que, excepcionalmente, resulta aplicable una tasa de provisión por riesgo de crédito de 0% a la parte de los créditos que cuenta con la cobertura de la garantía del Fondo de Apoyo Empresarial a la MYPE (FAE-MYPE) cuando se aplique sustitución de contraparte crediticia. <b>Artículo Segundo.</b> - Establecer que, excepcionalmente, resulta aplicable un factor de ponderación de 0% para efectos del cálculo del requerimiento de patrimonio efectivo por riesgo de crédito bajo el método estándar, a la parte de las exposiciones que cuenta con la cobertura de la garantía del Fondo de Apoyo Empresarial a la MYPE (FAE-MYPE) cuando se aplique sustitución de contraparte crediticia.
08-05-20	RESOLUCIÓN SBS N° 1354-2020	Realización de transacciones que deben efectuar las personas, entre otros, para la disposición y uso de los fondos otorgados o liberados por leyes.	Disposición y uso de los fondos otorgados o liberados por leyes y otras normas emitidas en el contexto del Estado de Emergencia Nacional. Por lo tanto, se ha considerado conveniente establecer una modalidad temporal y sustituta a la contemplada en el numeral 6.1 del artículo 6 de la Ley que regula las Características Básicas del Dinero Electrónico como Instrumento de Inclusión Financiera, para garantizar los fondos de dinero electrónico emitidos, y suspender por sesenta (60) días calendario el cumplimiento de lo establecido.
08-05-20	RESOLUCIÓN SBS N° 1352-2020	Procedimiento Operativo para el retiro extraordinario facultativo de fondos en el Sistema Privado de Pensiones.	Solicitud de traspaso o de disposición de hasta el 25% del fondo de pensiones por efecto de compra de un primer inmueble, de modo tal que se garantice un marco de adecuada protección de los fondos de pensiones y la debida diligencia en su administración. Aplicación a las Administradoras Privadas de Fondos de Pensiones (AFP) y dispone el procedimiento para la aplicación de lo dispuesto en la Ley N° 31017, que establece medidas para aliviar la economía familiar y dinamizar la economía nacional en el año 2020, a través del retiro extraordinario facultativo de fondos en el Sistema Privado de Pensiones (SPP).
11-05-20	RESOLUCIÓN SBS N° 1357-2020	Prorrogan plazo para realizar el protesto de los títulos valores sujetas al control de la SBS	<b>Artículo Primero.</b> - Disponer que el plazo para realizar el protesto (incluye la formalidad sustitutoria de acuerdo con ley) de los títulos valores que se encuentren en poder de las entidades sujetas al control de la SBS, y cuyos obligados al pago domicilian en el territorio de la República del Perú, o cuyo protesto debía llevarse a cabo en dicho territorio, se prorrogue hasta el 30 de junio de 2020. <b>Artículo Segundo.</b> - La presente medida extraordinaria es aplicable respecto a todo título valor que, al 11 de marzo de 2020, se encontraba con plazo vigente para ser protestado pero que, como consecuencia del estado de emergencia vigente, no pudo ser protestado dentro de los plazos establecidos, y será extensible para todo título valor cuyo vencimiento del plazo de realización del protesto ocurra hasta el 29 de mayo de 2020, inclusive.

Fecha	Ref. Legal	Título	Descripción
08-06-20	RESOLUCIÓN SBS N° 1546-2020	Modifican el Manual de Contabilidad para las Empresas del Sistema Financiero	<b>Artículo Primero.</b> - la vigencia a partir de la información correspondiente al mes de mayo. <b>Artículo Segundo.</b> - Las empresas deben remitir la información correspondiente a los meses de marzo y abril del presente año, en el mismo plazo y forma de remisión establecido para la información de mayo 2020. <b>Artículo Tercero.</b> - se excluya del cálculo de las provisiones a la parte de las exposiciones que cuenta con la cobertura de la garantía del Programa REACTIVA PERÚ y del Fondo de Apoyo Empresarial a la MYPE (FAE-MYPE), cuando se aplique sustitución de contraparte crediticia. Asimismo, no aplican las provisiones adicionales a la parte de las exposiciones, que cuenta con la cobertura de la garantía del Programa REACTIVA PERÚ y del Fondo de Apoyo Empresarial a la MYPE (FAE-MYPE), cuando se aplique sustitución de contraparte crediticia. <b>Artículo Cuarto.</b> - Establecer, de modo excepcional, en cincuenta por ciento (50%) del patrimonio efectivo de las empresas del sistema financiero, el límite que aplica al total de las coberturas que otorgue el Fondo de Apoyo Empresarial a la MYPE a favor de una misma empresa del sistema financiero.
31-07-20	RESOLUCIÓN SBS N° 1882-2020	Modifican el Reglamento para la Gestión del Riesgo de Mercado y el Manual de Contabilidad para las Empresas del Sistema Financiero	<b>Artículo Primero.</b> - Sustituir el artículo 34° del Reglamento para la Gestión del Riesgo de Mercado: “Límites a la posición global. Las empresas de operaciones múltiples están sujetas a los siguientes límites a la posición global en moneda extranjera, los cuales deben cumplirse diariamente: a) Límite a la posición global de sobreventa. La posición global de sobreventa no podrá ser mayor al diez por ciento (10%) del patrimonio efectivo; b) Límite a la posición global de sobrecompra. La posición global de sobrecompra no podrá ser mayor al diez por ciento (10%) del patrimonio efectivo o al promedio de las posiciones globales como porcentaje del patrimonio efectivo que haya registrado la empresa durante el periodo comprendido entre diciembre 2019 y mayo 2020, el que resulte mayor. Para esto debe emplearse el último patrimonio efectivo remitido por la empresa y validado por la Superintendencia, y el tipo de cambio contable de cierre de mes publicado por esta Superintendencia correspondiente a dicho patrimonio efectivo.” <b>Artículo Segundo.</b> - Modificar el Manual de Contabilidad para las Empresas del Sistema Financiero conforme al Anexo A.
04-11-20	RESOLUCIÓN SBS N° 2716-2020	Normas de Superintendencia Reglamentarias del Sistema Privado de Administración de Fondos de Pensiones, referido a Prestaciones	A partir de la experiencia de las licitaciones llevadas a cabo y por el contexto actual producto del COVID-19, se han identificado mejoras que pueden ser aplicadas en el próximo proceso de licitación a fin de que se realice en condiciones de mayor eficiencia y simplicidad para los participantes, y que a la vez, mitigue los riesgos operativos en el proceso de participación de los potenciales postores, así como también se considera necesario simplificar los procedimientos del proceso de licitación del servicio de administración de los riesgos SISCO, orientado a garantizar la mayor protección al afiliado y beneficiarios en relación al cumplimiento de las garantías, y alineando los intereses de las empresas adjudicatarias y de todos los involucrados con el otorgamiento de la cobertura del seguro previsional.
10-11-20	RESOLUCIÓN SBS N° 2793-2020	Constitución de provisiones por riesgo de crédito para los créditos que cuente con el Programa de Garantías COVID-19	<b>Artículo Primero.</b> - excepcionalmente, resulta aplicable una tasa de provisión por riesgo de crédito de 0% a la parte de los créditos que cuenta con la cobertura de la garantía del Programa de Garantías COVID-19 cuando se aplique sustitución de contraparte crediticia, a partir de la activación de la garantía. <b>Artículo Segundo.</b> - Modificar el Manual de Contabilidad para las Empresas del Sistema Financiero, siendo la vigencia a partir de la información correspondiente al mes de noviembre 2020.
27-11-20	RESOLUCIÓN SBS N° 2979-2020	Retiro extraordinario facultativo de fondos en el Sistema Privado de Pensiones, establecido en la Ley N° 31068	Las AFP deben establecer, previa evaluación propia o del gremio que las represente, los canales y formatos más idóneos y acordes a esta situación especial y de fuerza mayor, para la recepción de las solicitudes de retiro en mención, dentro de un contexto que provea una debida protección del objeto del SPP, a que hace referencia el artículo 1 de la Ley del SPP, adicionalmente, resulta necesario modificar el Manual de Contabilidad para las Carteras Administradas aprobado mediante la Resolución SBS N° 435-2005 y sus normas modificatorias, con la finalidad de adecuar a las disposiciones antes señaladas.
04-12-20	RESOLUCIÓN SBS N° 3049-2020	Amplían plazo de la realización de transacciones a efectuar las personas, entre otros, para la disposición y uso de los fondos otorgados o liberados por leyes	Modalidad temporal y sustituta a la contemplada en el numeral 6.1 del artículo 6 de la Ley que regula las Características Básicas del Dinero Electrónico como Instrumento de Inclusión Financiera, para garantizar los fondos de dinero electrónico emitidos, y suspender por sesenta (60) días calendario el cumplimiento de lo establecido en los artículos 15 y 16 del Reglamento de Operaciones con Dinero Electrónico. No obstante, dada la continuación de la emergencia sanitaria antes indicada, esta Superintendencia ha considerado necesario ampliar el plazo de las medidas antes señaladas.
28-12-20	RESOLUCIÓN SBS N° 3276-2020	Modifican el Título VII del Compendio de Normas reglamentarias del Sistema Privado de Administración de Fondos de Pensiones.	Coberturas en favor de los afiliados así como para preservar la solvencia y sostenibilidad en el tiempo de los sistemas asegurador y privado de pensiones; por lo tanto resulta necesario ajustar algunas disposiciones dictadas para el SISCO V, de modo tal que se garantice la debida continuidad de la provisión del seguro previsional por parte de las empresas de seguros que participan del actual proceso de licitación, como de aquellas que vienen administrando los riesgos de invalidez, sobrevivencia y gastos de sepelio, bajo el denominado SISCO IV.

Fuente: (El Peruano, 2020) – Elaboración propia

### Planes de alivio financieros internacionales

País	Medida	Enfoque	Descripción
Norteamérica	Estímulo económico por 1.9 billones de dólares. El objetivo del rescate financiero es revertir la depresión económica provocada después de un año de pandemia.	Personas	-Cheques de estímulo económico por COVID-19, -Asistencias temporales para la renta y mitigación de desalojos -Asistencias hipotecarias temporales por pandemia y programas alimentarios beneficiosos. Ayudas especiales: -Contribuyentes que cuenten con ingresos inferiores a 80 000 anuales: Cheques por USD 1 400 -Pareja casadas que declaren renta conjunta: Cheques por USD 2 800 -Desempleados: bonificaciones semanales de hasta 300 dólares. -Menores de edad y estudiantes: asistencia sanitaria y créditos fiscales
		Pequeñas empresas	Subvenciones económicas y ayuda financiera, se cuentan con 3 principales medidas: -Programa de protección de pago de salarios: préstamos para ayudar a las pequeñas empresas y organizaciones sin fines de lucro (ONG), a fin de mantener empleados a sus trabajadores. -Préstamo de desastre por daños económicos: Busca ayudar a pequeñas empresas y ONG que están perdiendo dinero durante la pandemia y necesitan fondos para cumplir con sus obligaciones financieras y gastos operativos. -Alivio de deuda de la SBA: pago del capital adecuado, los intereses y las cuotas durante seis meses de préstamos y microcréditos aprobados antes del 27 de septiembre del 2020.
		Gobiernos locales y estatales	USD 350 000 millones destinados a sus necesidades, principalmente relacionado a gastos relacionados con la emergencia sanitaria.
Europa	Inversión de más de 750 millones de euros. El presupuesto fue preparado no solo para la situación de pandemia, sino también para incertidumbres futuras.	Tecnología y medicina	-Protección de tecnología y activos críticos europeos mediante el control de de inversiones directas procedentes de fuera de la UE en ámbitos como la investigación médica, biotecnología e infraestructuras. -Inversiones para respuesta a coronavirus: el 18 de marzo del 2020 el Consejo del Banco Central Europeo anunció un nuevo programa de compras de emergencia frente a la pandemia con donaciones de 750 mil millones de euros.
		Empleo	Medidas implementadas en grandes, medianas y pequeñas empresas. -Planes de recuperación ( <i>NextGenerationEU</i> ) -Instrumentos de apoyo temporal para mitigar riesgo de desempleo en emergencia -Medidas de apoyo al empleo juvenil -Planes de acciones relacionados a derechos sociales.

			Economía y sector financiero	-El 16 de marzo del 2020 el Grupo del Banco Europeo de Inversiones propuso un plan para movilizar hasta 40 000 millones de euros de financiación, destinados a préstamos puente, aplazamiento de créditos y otras medidas destinadas a aliviar dificultades de liquidez y de capital circulante para las pymes y empresas de mediana capitalización. El paquete de financiación está compuesto por: -Sistemas de garantía específicos para los bancos sobre la base de los programas existentes de utilización inmediata, con un máximo de 20 000 millones de euros de financiación. -Líneas de liquidez específicas para los bancos que garanticen un apoyo adicional al capital circulante para las pequeñas y medianas empresas y las empresas de mediana capitalización de 10 000 millones de euros. -Programas específicos de compras de bonos de titulización de activos para permitir que los bancos transmitan riesgos crediticios sobre carteras de préstamos de pequeñas y medianas empresas, con otros 10 000 millones de euros de ayuda.
Latinoamérica	Colombia	Medidas para ayudar a deudores afectados por COVID-19 y para garantizar las operaciones financieras	Sector financiero	-Provisión contra cíclica y la provisión general -Se promueve el uso de canales digitales para la prestación del servicio. -Se focalizan los esfuerzos de las entidades en la atención de la coyuntura. instrucciones prudenciales para los mercados financieros -Fortalecimiento de la gestión del riesgo operacional ante los eventos derivados de la coyuntura de los mercados financieros. -Nueva vigencia para la presentación de los planes de resolución
	Chile	Disminuir la tensión financiera de los deudores en el corto plazo	Sector financiero	Las medidas propuestas se desarrollaron en el marco de: -Suspensión de remates y embargos ante impagos -Reprogramaciones universales de créditos. -Reprogramaciones voluntarias, negociadas libremente entre las partes -Suspensiones de pagos focalizadas y apoyados por garantías estatales. -Eliminar información de impagos en el registro de crédito al cual acceden los oferentes de crédito.  La medidas específicas más relevantes fueron: Tratamiento regulatorio que facilita la posibilidad de postergar hasta tres cuotas en el pago de los créditos hipotecarios. -Facilidades para que los bancos flexibilicen los plazos de los créditos a los deudores Pymes hasta 6 meses, sin que ello sea considerado una renegociación. -Posibilidad de utilizar excedentes de garantía hipotecaria para garantizar créditos a Pymes. -Extensión de plazos de enajenación de Bienes Recibidos en Pago. -Tratamiento del margen de variación de derivados.

Fuente: (USA.GOV, 2020), (European Union, 2021), (SFC, 2021), (Banco Central Chile, 2020) – Elaboración Propia

## Anexo 28. Indicadores de Inclusión Financiera del Sistema Financiero

	Dic-10	Dic-11	Dic-12	Dic-13	Dic-14	Dic-15	Dic-16	Dic-17	Dic-18	Dic-19	Jun-20
Intermediación Financiera											
Créditos del SF (como % del PBI)	28.0%	30.0%	31.7%	33.6%	37.1%	40.0%	40.4%	39.5%	40.6%	42.1%	47.8%
Depósitos del SF (como % del PBI)	31.3%	31.9%	33.2%	35.9%	37.9%	38.7%	38.7%	38.0%	38.6%	40.6%	46.8%
Inclusión Financiera											
1. Acceso a los servicios financieros											
1.1 Disponibilidad de la red de atención del Sistema Financiero 2/											
Nº de Oficinas	3 173	3 440	3 816	4 138	4 324	4 426	4 617	4 653	4 697	4 717	4 655
Nº de Cajeros automáticos	5 508	6 530	8 162	8 898	12 226	27 207	24 956	24 892	26 741	30 790	29 946
Nº de Cajeros corresponsales (POS) 3/	14 840	17 501	27 906	38 311	54 044	88 121	100 802	125 059	157 973	184 812	175 915
Nº de Establecimientos de Operaciones Básicas (EOB) 4/								119	94	111	120
Nº de Puntos de atención 5/ por cada 100 mil habitantes adultos	129	148	211	268	362	605	648	757	912	1 044	990
Nº de Canales de atención 5/ por cada 1000 km2	15	19	26	34	48	85	90	106	133	157	149
1.2 Infraestructura de atención del Sistema Financiero 6/											
Infraestructura de oficinas (Nº)	-	-	-	-	3 969	4 199	4 497	4 542	4 592	4 622	4 563
Infraestructura de cajeros automáticos (Nº)	-	-	-	-	-	9 259	8 976	9 078	9 065	9 161	9 152
Infraestructura de cajeros corresponsales (POS) (Nº)	-	-	-	-	-	34 862	41 668	45 059	47 616	62 796	61 878
Infraestructura de establecimientos de operaciones básicas (EOB) (Nº)	-	-	-	-	-	-	-	107	83	100	109
Infraestructura de puntos de atención (Nº) por cada 100 000 habitantes adultos	-	-	-	-	-	245	274	288	295	363	356
Infraestructura de canales de atención (Nº) por cada 1000 km2	-	-	-	-	-	30	32	33	35	44	44
2. Uso de los servicios financieros											
Número de deudores (miles)	4 511	4 918	5 426	5 751	6 032	6 140	6 386	6 669	6 908	7 386	7 095
Número de cuentas de depósito (miles)	26 279	30 627	33 064	37 244	42 645	47 582	53 263	57 564	63 562	72 730	80 068
Número de deudores por cada mil habitantes adultos	247	265	287	300	309	310	317	326	333	350	333
Número de deudores (persona natural) respecto de la PEA (%)	28.7%	30.8%	32.8%	34.3%	36.0%	37.0%	38.0%	39.0%	40.0%	41.0%	40.0%
Número de tarjetas habientes 7/ respecto de la población adulta (%)	14.9%	16.8%	17.6%	19.5%	14.0%	15.0%	15.0%	15.0%	15.0%	16.0%	14.0%
3. Profundidad de la Inclusión Financiera											
Crédito promedio/PBI per cápita (nº veces)	0.93	0.94	0.93	0.94	0.95	1.00	0.97	0.96	0.98	0.99	1.11
Depósito promedio/PBI per cápita (nº veces)	0.26	0.24	0.22	0.22	0.21	0.20	0.18	0.18	0.17	0.16	0.19
Saldo de Créditos Mype 8//Saldo de Créditos Totales (%)	16.9%	17.5%	17.8%	15.8%	14.1%	12.6%	12.8%	13.1%	12.4%	12.7%	12.6%
Deudores Mype/Deudores totales (%)	34.4%	35.6%	35.6%	34.4%	33.4%	33.4%	34.6%	35.9%	37.2%	37.6%	37.4%
Deudores Mujeres/Deudores Totales (%)	-	-	-	-	45.9%	46.3%	47.4%	48.3%	49.4%	50.3%	50.1%
Saldo de Crédito a Mujeres/Saldo de Créditos Totales (%)	-	-	-	-	37.8%	37.8%	38.4%	38.7%	39.2%	40.1%	40.0%
Deudores Mype Mujeres/Deudores Mype totales (%)	-	-	-	-	50.6%	51.6%	53.9%	55.1%	57.3%	58.6%	58.7%
Saldo de Créditos Mype a Mujeres/Saldo de Créditos Mype total (%)	-	-	-	-	43.9%	44.2%	44.7%	45.1%	46.0%	46.4%	46.3%

1/ Incluye los créditos de consumo e hipotecarios otorgados por el Banco de la Nación y los créditos otorgados por Agrobanco. Además, se excluyen los créditos a empresas del sistema financiero en el caso del resto de entidades financieras.

2/ Para el cálculo de la disponibilidad de la red de atención del Sistema Financiero, cada cajero automático, POS o establecimiento con POS es contado tantas veces como entidades que ofrecen sus servicios financieros a través de este. La variación significativa registrada a partir de diciembre 2015, se debe al cambio de formato del reporte 30, el cual a partir de dicho periodo permite identificar si los cajeros automáticos y corresponsales provienen de una red propia o compartida.”

3/ Número de POS operados por personas naturales o jurídicas, distintas de las empresas del Sistema Financiero.

4/ Establecimientos fijos o móviles operados por la propia empresa, en los cuales solo se pueden realizar las operaciones permitidas a los cajeros corresponsales.

5/ Total de puntos de atención: suma de oficinas, ATMs, POS y EOBs. El total de canales de atención corresponde a la suma de oficinas, ATMs, establecimientos con POS y EOBs.

6/ Para el cálculo de la infraestructura, cada cajero automático, POS o establecimiento con POS es contado una sola vez independientemente que a través de este se atiende a clientes de más de una entidad. Este cálculo es posible a partir del nuevo formato de reporte 30 vigente a partir de diciembre 2015.”

7/ Incluye tarjetahabientes con líneas de crédito utilizadas.

8/ Incluyen créditos a la micro y pequeña empresa, de acuerdo a la Resolución SBS N° 11356-2008.

Fuente: (SBS, 2020) - Elaboración propia

## Anexo 29. Mapa Fintech Perú

Fintech	Vertical	Descripción	Grupo Económico
B89	Digital Banking	Fintech peruana con un servicio de banca 100% digital a través de una app. Es el primer Neobanco peruano y uno de los startups peruanos que más capital ha levantado en etapa pre-semilla. Su primer producto es una tarjeta de crédito Visa muy fácil de obtener, incluso para personas jóvenes y sin historial crediticio.	Winnipeg Capital
Hapi	Trading & Markets	Fintech peruana que busca democratizar el acceso al mercado de valores. El startup busca hacer que la compra y venta de acciones y ETF sea simple y fácil para cualquier persona en la región, con una comisión mínima.	Y Combinator
Independencia	Consumer Lending	Fintech peruana que otorga préstamos de consumo en línea a personas naturales en el Perú.	Credicorp Capital
Innova Funding	Business Lending	Fintech peruana que cuenta con una plataforma online para conectar a PYMEs con inversionistas y así facilitarles liquidez mediante factorings.	Angel Ventures Perú
Kambista	Trading & Markets	Fintech peruana que funciona como casa de cambio digital y permite cambiar divisas desde la app del celular. Kambista opera a través de transferencias bancarias por lo que los usuarios deben contar con cuentas bancarias tanto en dólares como en soles.	
Máximo	Payments & Remittances	Fintech peruana que busca abrir la oferta de billeteras virtuales, sin importar a qué banco pertenece el usuario. La app permite combinar el ahorro, el gasto y el crédito en una sola cuenta y con una sola tarjeta.	INCA Ventures, INCA Investments
Prestamype	Business & Consumer Lending	Fintech peruana de finanzas colaborativas. Busca conectar a micro y pequeños empresarios que necesitan un préstamo para su negocio con inversionistas que buscan mayor retorno de sus ahorros.	
Rebaja Tus Cuentas	Personal Financial Management	Fintech peruana que funciona como un asesor financiero 100% gratuito que ayuda a los usuarios a rebajar los pagos que hacen por productos financieros.	Seedstars, UTEC Ventures, 500 Startups, Winnipeg Capital
Rextie	Trading & Markets	Fintech peruana que ofrece un servicio de cambio de dólares a través de transferencias bancarias en 15 minutos en promedio, y con mejores tipos de cambio respecto de los bancos.	
Seguro Simple	Insurance	Corredora de seguros digital peruana. Cuenta con una plataforma por la cual sus clientes pueden cotizar en segundos su seguro vehicular, de vida, salud, entre otros, y evaluar qué opción se adapta más a sus necesidades.	Quinvest Group, Tresalia Capital, Angel Ventures Peru, G2 Momentum Capital
Somos Moto	Consumer Lending	Fintech peruana especializada en motos, provee información detallada y actualizada de toda la oferta de motos nuevas en Perú. Asimismo, permite buscar, comparar y financiar la moto preferida en poco tiempo.	Angel Ventures Peru
KapitalZocial	Crowdfunding	Fintech peruana que permite la posibilidad de financiar un emprendimiento o una idea de negocio a través de pequeños y varios aportes que hace la comunidad.	
SeSocio	Crowdfunding	Fintech especializada en inversiones, criptomonedas, asistencias, seguros y más. Plataforma de finanzas personales e inversiones líderes en Latinoamérica	
Inversiones.io	Crowdfunding	Busca revolucionar el mercado de préstamos y factoring con una plataforma de financiamiento participativo más justa y transparente	
Difondy	Crowdfunding	Plataforma peruana que permite a personas individuales invertir directamente en pequeñas y medianas empresas que han demostrado ser solventes durante años.	
Airorhouse	Crowdfunding	Plataforma de inversión en proyectos inmobiliarios - bienes raíces. Eligen los proyectos, reúnen capital y ejecutan proyectos con retornos atractivos.	
Culqi	Payments & Remittances	Ofrece a los clientes un ecosistema digital de pagos flexibles, donde puedan tener la tranquilidad de contar con las mejores herramientas para reinventar sus negocios y evolucionar.	Credicorp Capital
AgenteCash	Payments & Remittances	Fintech que ofrece acceso a servicios de recaudación y pagos en zonas rurales a través de una red de agentes.	
Yape	Payments & Remittances	Aplicación móvil que permite a los clientes de este banco realizar transferencias a sus contactos de celular sin la necesidad de conocer el número de cuenta y contando con la ventaja de no tener que abonar comisiones por las mismas	Credicorp Capital
Izipay	Payments & Remittances	Ofrece productos y servicios innovadores. Izipay es un procesador de pago digitales peruanos, enfocado en el cliente.	

Fuente: (Finnovating, 2019), (Startupeable, 2021), (Jolicoeur, 2021), website de cada compañía. Elaboración propia

## Anexo 30. Análisis PESTEL detallado

Entorno Variable	Actualidad	Tendencia	Efecto en Interbank	Efecto en los stakeholders	
Político	Intervencionismo del Estado	La crisis sanitaria, económica e inestabilidad política han logrado que el Estado intervenga. Sin embargo, una intervención masiva del Estado puede llevar al declive la productividad de la economía.	Debido al intervencionismo masivo y constante que busca hacer el estado peruano con el fin de intervenir ante cualquier mercado, se proyecta una disminución de la productividad de la economía peruana. Al existir un efecto menos favorable comparado con el del año 2019	La incertidumbre afecta negativamente a la economía peruana, y por ende al sistema financiero se vendría afectado de la misma forma.	Un excesivo intervencionismo del Estado genera expectativas de incertidumbre. A nivel de empresas, esto se ve reflejado en las variaciones del valor de esta. Una disminución del valor de la empresa afectaría negativamente a los accionistas.
	Elecciones presidenciales	En el 2021 se llevarán a cabo las elecciones del 2021, existe incertidumbre sobre el escenario político para los próximos 5 años	Bajo el panorama actual, el próximo gobierno tendrá una representación muy baja en el Congreso, y si carece de habilidades de concertación y negociación, el presidente será enfrentado otra vez en el Legislativo. Con un congreso fragmentado y con un presidente de endeble popularidad es posible que existan frecuentes destituciones presidenciales.	Un nuevo modelo económico resultante de las elecciones presidenciales puede poner en riesgo las reglas del juego en el que las instituciones están operando, incluido Interbank.	Los nuevos candidatos cuestionan nuevamente el modelo económico que se utilizará en el Perú, con un posible cambio de la constitución. Esto generará que los inversionistas a largo plazo tengan cautela, debido a que ven una presión sobre la perspectiva estable del Perú.
	Inestabilidad política	La estructura legislativa es débil, la cual se ha acentuado por la alta fragmentación del sistema político desde las últimas elecciones presidenciales y congresales. La inestabilidad política se agudiza en el Perú a raíz de la crisis ética y moral en los poderes del Estado por el caso llamado "Vacunagate"	A pesar de que la designación de Sagasti apaciguó las tensiones en el corto plazo, las causas profundas de las reacciones y propuestas de los peruanos siguen de pie. En el nuevo escenario político una buena porción de peruanos definirá su voto en función de quién estuvo a favor y quién en contra de la Vacancia de Vizcarra. A consecuencia de las protestas, se ha generado un quiebre en la larga inercia de desgaste del sistema político del Perú. Asimismo, el Perú se encuentra en una situación muy compleja, las demandas sociales se han estado atendiendo de manera apresurada y sin cerrar totalmente; todos los problemas que afronta el Perú muestran señales complejas respecto a cómo el próximo gobierno puede intentar abordarlos.	La inestabilidad política puede traer consecuencias negativas en la gestión de Interbank, con una estructura legislativa débil, el congreso puede cambiar las reglas del juego a su conveniencia.	Inestabilidad política genera incertidumbre, por lo tanto por parte de los inversionistas y accionistas habrá cierta cautela al momento de realizar sus inversiones en el banco. Los accionistas se ven afectados por una posible caída de utilidades, lo que puede generar menores pagos de dividendos. Los clientes también pueden verse afectados en un escenario de incertidumbre. Por la parte de las instituciones, una inestabilidad política las hace perder credibilidad.
	Corrupción en el Estado	En 30 años, Perú ha tenido 6 expresidentes inmersos en investigaciones judiciales y un suicidio para evadir la justicia	Existe un déficit en planes anticorrupción de candidatos presidenciales. Debido a una falta de diagnóstico de la situación de corrupción en el Perú, ello ha llevado a un déficit de propuestas acordadas con ese diagnóstico. Asimismo, la creación o el cambio a una nueva constitución difícilmente genere avances sobre la situación de la corrupción en el país.	La corrupción influye en cómo es visto el país internacionalmente. Con exmandatarios implicados en delitos de corrupción e investigaciones judiciales genera una mala imagen a nivel internacional debido a las instituciones débiles. Ello puede generar una desventaja para el banco.	Inversionistas tendrán mayor cautela al invertir en el país o el banco debido a la poca legitimidad del poder Ejecutivo. Asimismo, las comunidades involucradas en los delitos cometidos se ven afectadas.
	Emergencia sanitaria	Restricciones del Gobierno de la actividad económica y social según el nivel de riesgo de cada ciudad para frenar el número de contagios	La situación referente a la pandemia no mejorará hasta que no se logren alcanzar niveles de inmunidad adecuados. Es decir, es muy probable que la emergencia sanitaria se prolongue hasta fines del 2021.	Restricciones de la actividad económica afectan gravemente a los ingresos de los peruanos, por ende, afectaría también a los ingresos de Interbank.	Paralización de la economía afecta al país en general, afecta a las empresas haciendo que reduzcan costos, entre ellos recorte de personal, por ende, estimulando la informalidad. Clientes con ingresos inestables generan un mayor riesgo crediticio, por ende, es probable que no puedan cumplir con sus plazos de pago. Los proveedores se pueden ver afectados también por una reducción en ventas y una oferta de productos insuficientes. Un colapso en la cadena de suministros.

Entorno Variable	Actualidad	Tendencia	Efecto en Interbank	Efecto en los stakeholders	
Económico	Plan Reactiva Perú	Ante el incremento del riesgo crediticio, el gobierno absorbió parcialmente el riesgo de las empresas para incentivar a las entidades financieras financieras el capital.	Se espera que con el programa aumente la probabilidad de que las empresas se mantengan viables y que se reduzca la incertidumbre económica	El Plan Reactiva puede generar que Interbank tenga alcance a una cartera de clientes más extensa y contar con un respaldo económico del Estado.	El Plan Reactiva permite que más clientes tengan acceso a créditos y/o servicios del banco. Asimismo, los empleados, especialmente los de cargos mayores, serán capaces de tener una mejor gestión del banco con el respaldo económico del Plan Reactiva.
	Mercado financiero	Mercados financieros con perspectiva inestable para el Perú ante el resultado electoral que favorece a la extrema izquierda.	Contracción de la inversión en activos financieros en la BVL. La deuda soberana a 30 años cayó alrededor de 1.1 centavos de dólar. La prima de riesgo frente a los bonos del tesoro americanos aumentó 10 puntos básicos.	Las expectativas de un escenario negativo pueden poner en juego el valor de la empresa, los accionistas se verían perjudicados y se encarecería el financiamiento para financieras.	A nivel de clientes, una contracción del sector lleva a que las empresas realicen procesos más rigurosos en las evaluaciones crediticias de sus clientes potenciales, excluyendo así a un grupo de consumidores.
	Confianza empresarial	Contracción de la confianza empresarial y reducción de la inversión privada por incertidumbre de las elecciones presidenciales en el Perú tardaría más de un año en recuperarse.	Los niveles de confianza empresarial podrían recuperar su nivel pre-electoral hasta el 2022, siempre que el modelo económico se mantenga. En caso Pedro Castillo no gane las elecciones, Thorne & Associates proyecta un crecimiento económico peruano de 5.9%. A su vez, la pandemia jugará en contra del consumo privado, afectado por el gran retiro de estímulos fiscales y de liquidez con respecto al 2020.	Reducciones de inversión privada y poco nivel de confianza empresarial pueden perjudicar las operaciones de Interbank y su reputación en el mercado.	Poca confianza empresarial y poca inversión privada en el país perjudica el valor de Interbank y de sus competidores, viéndose afectados todos los stakeholders internos de la institución
	Reactivación económica	El ahorro privado (26.4% del PBI) puede contribuir con la recuperación económica si se destina a la inversión, sobre todo al sector inmobiliario. El BCR está tomando medidas para bajar las tasas de créditos hipotecarios.	El BCRP busca que parte de los ahorros acumulados y los retiros de las AFP puedan servir como cuota inicial y con una tasa de interés hipotecario más baja se pueda lograr que el sector inmobiliario dinamice la economía. Asimismo, si el ahorro privado se canaliza al gasto se podría tener una recuperación económica.	Debido a que Interbank también ofrece servicios hipotecarios, un estímulo en el sector inmobiliario los puede ayudar significativamente	Menores tasas hipotecarias benefician a los consumidores, ya que existen menores barreras para poder financiar una vivienda.
	Proyecciones Macroeconómicas	BCRP redujo proyección de crecimiento económico del Perú a 10.7% para el 2021	Mientras que no se vea una reducción de contagios por COVID-19, muertes y el uso de capacidad hospitalaria; la recuperación económica anticipada estaría en riesgo. Así mismo, se ha contraído las proyecciones de crecimiento en la minería.	Incertidumbre sobre el crecimiento económico afectaría significativamente las operaciones del banco.	Ante un riesgo de no crecimiento económico, eso genera un llamado de alerta para inversionistas, accionistas, gobierno, proveedores y clientes. Cada uno de ellos puede salir afectado negativamente si el Perú entra en un proceso de recesión.
	Inflación	El IPC se incrementó en 0,81% y alcanzó una variación anual de 2,92%.	Economistas estiman que este incremento significativo es momentáneo y que se corregirá en los próximos meses. No obstante, no descarta el hecho que podrían presentarse de nuevo estos incrementos en el resto del año.	Altas tasas de inflación afectan las tasas nominales de Interbank, los ingresos nominales estarían distorsionados. Por lo tanto, es negativo para el banco. Menos clientes adquirirían productos por pérdida de poder adquisitivo.	Una mayor inflación implica que los precios están subiendo cada vez más rápido. En caso la demanda de productos se mantenga demasiado alta, los ingresos de los peruanos perderían poder de compra.
	Déficit fiscal	Perú sufre el peor déficit fiscal (8.9%) desde el primer Gobierno de Alan García (1985 – 1990)	Si bien la recuperación económica está en progreso, el MEF estimó que el déficit público rondará el 4,8 % del PIB en 2021, cuando se prevé que la actividad económica del país suba alrededor del 10 %, por delante de la LATAM.	Considerando que se la deuda pública será atenuada por la proyección de un crecimiento del 17 % en las inversiones, el efecto del déficit no debería ser directo.	Todos los peruanos deberán asumir la deuda fiscal adquirida durante el gobierno de Martín Vizcarra en el largo plazo, lo que limitará el desarrollo del Perú pues deberá priorizar el pago de la deuda externa.
	Tasas de interés de mercado	Tasas de interés cada vez más bajas	La política monetaria expansiva del Perú llevó a que la tasa de interés se encuentre en niveles muy bajos. En Europa actualmente existe la tendencia de tener tasas de interés negativas.	Afecta negativamente a los depósitos ya que implica menos ingresos para el banco.	Tasas de interés bastante bajas pueden generar un desincentivo a los clientes, logrando que en vez de ahorrar tengan una tendencia a gastar más o que pidan préstamos a bajo el valor de mercado.
	Tipo de cambio	Volatilidad del tipo de cambio debido a elecciones 2021 en Perú y crisis sanitaria y económica a nivel mundial.	El mercado cambiario reaccionó debido a los resultados preliminares de las Elecciones Generales 2021 que colocan a Pedro Castillo junto con Keiko Fujimori en segunda vuelta.	Volatilidad del tipo de cambio afecta al riesgo cambiario sobre las operaciones en moneda extranjera del banco.	Las tarjetas de crédito e hipotecas pueden darse en dólares, sin embargo los consumidores presentarán mayor cautela al momento de solicitar estos servicios o incrementar la demanda de moneda nacional.
	Desempleo	En el último trimestre del 2020, 650,000 personas aprox. perdieron su trabajo, 13.1% de la PEA de Lima Metropolitana, una caída de 23.1% de la población ocupada, 1.3 millones de personas dejaron de trabajar.	A pesar de existir progresos en los indicadores de empleo, se espera una lenta recuperación. La tasa de desempleo se ha estado recuperando estos últimos tres meses, no obstante, aún está lejos del promedio histórico. Así mismo, la tasa de subempleo aumentó en 27.1%.	Altas tasas de desempleo afectan negativamente en el consumo, teniendo como consecuencia menores solicitudes de créditos. Al ser el segmento consumo uno de los más importantes de la cartera de Interbank, lo perjudica.	Al haber desempleo, el nivel de consumo de los desempleados disminuye, priorizando la canasta básica. Esto afecta a la toma de decisiones de estos al momento de solicitar préstamos.
Social	Exclusión financiera	Tras la aprobación de proyecto de ley que fija topes a las tasas de interés bancarias, la SBS advirtió que los sectores C y D quedarían excluidos de acceder créditos en los mercados formales.	Al ser excluidos los sectores C y D de créditos en el mercado formal, estos acudirían a los mercados informales para poder acceder a créditos, lo que frenaría el proceso de inclusión financiera.	Interbank posee una buena cantidad de clientes que son deudores de créditos de consumo (más de 940 000 deudores a noviembre del 2020). La exclusión financiera puede tener efectos negativos en la cartera de clientes de Interbank, debido a una mayor evaluación del riesgo crediticio de los clientes.	Los clientes de los sectores socioeconómicos más bajos serán los más afectados al no poder acceder a créditos.
	Educación financiera	Existe poco conocimiento financiero en el país, seis de cada diez peruanos no poseen una cuenta de ahorros porque consideran que no obtiene ninguna ventaja, que desconocían o que no contaban con ingresos.	Existen ligeros avances respecto a la inclusión financiera en el Perú, los bonos otorgados por el Estado han de alguna manera catalizado este avance. El cobro de los bonos se adaptó a una banca celular que asocia un número telefónico a la identidad de la persona. Asimismo, gracias a programas sociales, en el 2020 más de 700,00 personas se volvieron beneficiarias del sistema financiero.	Una mayor inclusión financiera y fomento de utilización de medios digitales para cobro de los bonos puede afectar positivamente a Interbank. Interbank cuenta con canales digitales por los cuales el usuario puede afiliarse. La adaptación de cobros mediante banca celular puede acercar a clientes potenciales a Interbank.	La educación financiera beneficiará a los clientes al brindarles información para una mejor toma de decisiones. Asimismo, beneficiaría a las comunidades en los que el banco se localiza, pudiéndose en convertir en futuros clientes del banco.
	Huelgas y protestas	A raíz de la crisis sanitaria y la vacancia de Martín Vizcarra, se desencadenaron diversas huelgas y protestas durante la cuarentena.	Según la información actual, no existen avances sobre la solución de conflictos con los protestantes. En el caso de los médicos, siguen en espera de una nueva escala salarial y mejores equipos para atender la pandemia. Del mismo modo, los medios digitales son muy probables de convertirse en los nuevos medios de politización en el país.	Huelgas y protestas generan inestabilidad en el país. Por ende, puede ser una desventaja en las operaciones del banco. Si las protestas no son pacíficas, infraestructura del banco puede verse dañada.	Las protestas contra Merino no fueron pacíficas, lo que terminó con la muerte de dos peruanos. Esta crisis política generada por la vacancia tiene repercusiones a nivel internacional. Son una señal de peligro para los inversionistas y prefieren no invertir. El valor de la empresa también puede verse afectado, alterando los ingresos de los accionistas. Asimismo, colaboradores, clientes y/o proveedores puede haberse involucrado dentro de las marchas y resultar heridos o dar una mala imagen de ellos.
	Cambio de gustos y preferencias	Durante la pandemia, los gustos y preferencias han cambiado comparados a periodos anteriores. Entre ellos se encuentran una mayor conciencia sobre la salud personal y ambiental y un mayor gusto por la digitalización.	Las nuevas preferencias de los consumidores llevarán a las empresas a innovarse y adaptarse a las nuevas tendencias del mercado. Ello puede desencadenar en nuevos modelos de negocio, transformación y un cambio de mentalidad.	Interbank tendrá que innovar y transformarse digitalmente a las nuevas preferencias de los consumidores. Asimismo, tendrá que adaptar sus operaciones para que se vuelvan más sostenibles y cumplir con lo que los consumidores quieren en la actualidad.	Ahora los consumidores se encuentran más arraigados a la era digital, siendo una ventaja para ellos ya que podrán aprovechar los servicios digitales ya existentes que ya ofrecía el banco. Del mismo modo, una ventaja de la digitalización es que pueden realizar todo en la comodidad de sus casas.
	Efecto Post pandemia	A nivel global se planea volver a la normalidad en 7 años	Hubo tres temas cruciales que quedaron evidenciados durante la crisis en Perú. Existen altos niveles de informalidad, hay un gran número de peruanos que no están bancarizados y falta de liderazgo en gestores públicos para implementar políticas públicas. Por lo tanto, analistas plantean que debería priorizarse la inversión pública y transformación digital y que existan estrategias que incentiven a las empresas a crear empleos formales e impulsar las capacidades del Estado.	Debido a que regresar a tiempos pre-pandemia tomará muchos años, el banco debería reinventar sus operaciones mientras el país se está recuperando. Asimismo, el nivel de informalidad generado en tiempos de pandemia afecta negativamente a los ingresos del banco.	El gobierno deberá tener mayor liderazgo en la toma de decisiones y en la implementación de políticas. Por otro lado, debido a la informalidad, consumidores van a tener mayores complicaciones al querer solicitar un servicio del banco.
	Tecnológico	Digitalización de la banca	Para las entidades financieras, la digitalización es importante para pagos y cobros de dinero. Según Felipe Pechi, el proceso de digitalización de la banca en Perú se aceleró en los	La digitalización de la banca abre puertas para el proceso de inclusión financiera, sobre todo para las poblaciones no bancarizadas. Al estar estas personas incluidas en el sistema financiero, operarán menos efectivo, hasta contar con un récord crediticio y poder acceder a productos financieros de la banca, Se	El uso de medios digitales avanzó de manera importante en diferentes sectores, a raíz de la pandemia La digitalización de la banca permite que potenciales clientes puedan estar más

Entorno Variable	Actualidad	Tendencia	Efecto en Interbank	Efecto en los stakeholders
	últimos meses. Según Neo Consulting, el 72.1% de los limeños utilizan la banca móvil como principal canal de atención, el 60.3% utiliza la banca por internet y el 44.4% la billetera móvil.	espera que la digitalización redunde en una mayor inclusión financiera. Como resultado en un mayor desarrollo y bienestar económico para los sectores público y privado y la población.	cerca de Interbank, asimismo facilita la expansión a nuevos clientes y simplifica las operaciones financieras. Ello puede mejorar la eficiencia del banco en el mediano plazo.	a través de los medios digitales del banco. Del mismo modo, los proveedores estratégicos del banco pueden resultar altamente beneficiados por una mayor oferta de sus servicios/productos.
	Criptomonedas El uso de las criptomonedas es mucho más común en los últimos años. En el caso peruano, Perú ya se ubica como el tercer país que cada año realiza más transacciones en criptomonedas en Latinoamérica.	Debido al constante crecimiento uso de criptomonedas en Perú y a que los peruanos utilizan cada vez más medios digitales para realizar sus transacciones, se espera un posible incremento uso de las criptomonedas para realizar transacciones bancarias.	El uso de criptomonedas para realizar transacciones financieras puede disminuir las transacciones que realiza el banco ya sean digitales o presenciales.	Al no estar las criptomonedas reguladas por la SBS, esta institución sería la más afectada. Del mismo modo, clientes y personas que utilicen estos activos para realizar transacciones financieras podrían verse en riesgo debido a que estas monedas no se encuentran reguladas por ninguna institución en el Perú.
	Ciberseguridad Ciberseguridad juega un papel importante en las empresas. Inversión en seguridad informática mantiene bajos niveles en el país	Debido a que las empresas están más expuestas por el trabajo remoto y el uso de dispositivos personales, resulta importante que exista un incremento en el presupuesto de ciberseguridad. Se espera que la situación cambie en los próximos meses ya que en el país existe una baja inversión en seguridad informática.	El hecho que Interbank cuente con un buen sistema de ciberseguridad es una ventaja del banco sobre otras empresas. Los consumidores confían en el banco porque es seguro, por lo tanto, beneficiando la reputación del banco.	A pesar de que el banco cuente con altos sistemas de seguridad, el hecho que los consumidores no posean ciberseguridad es un factor que les pueda jugar en contra al momento que hagan sus transacciones.
Ecológico	Cuidado ambiental El Perú apuesta por un desarrollo ambientalmente amigable, sostenible e inclusivo	En busca de un desarrollo verde y sostenible, se espera definir una ruta para una recuperación sostenible de la pandemia, impulsando las economías mientras se potencia la acción y protección ambiental. Incorporar lo ambiental en los planes de recuperación económica brinda oportunidades para atender retos globales como el cambio climático.	Interbank viene implementando prácticas verdes, sostenibles e inclusivas desde hace años, por lo que se les será más sencillo poder adaptar las nuevas normas del país y poder impulsar buenas prácticas en el sector.	Los consumidores interesados en el medio ambiente podrían identificarse con el banco debido a sus prácticas sostenibles, por ende, podrían convertirse en futuros clientes del banco. Sin embargo, por el lado de los proveedores, es posible que se vean afectados negativamente debido a que nuevas prácticas pueda requerir proveedores con menor huella ambiental.
Legal	Topes a las tasas de interés El BCRP fijará las tasas de interés máximas y mínimas créditos bancarios. Ante una mora, el deudo solo pagará los intereses por la deuda, no comisiones o gastos adicionales. Las tasas de interés por el uso de tarjetas de crédito no deberán exceder el cuádruple de la tasa pasiva.	Con la modificación de la ley se espera que existan mecanismos claros y concretos para que las tasas de interés, comisiones, gastos o tarifas que se aplican a los servicios financieros sean justas y competitivas.	La aprobación de la modificación de la ley que fija los topes de las tasas de interés hará que el banco tenga criterios más rigurosos al momento de evaluar el riesgo crediticio de sus clientes. Priorizando otorgar créditos a clientes con menores riesgos crediticios y mayores ingresos.	Cientes de consumo, especialmente de los sectores socioeconómicos más bajos se verán más afectados por la modificación de la ley. Se verán restringidos a créditos debido a evaluaciones más rigurosas de riesgo crediticio.
	Transformación digital Se aprueba Ley de Gobierno Digital sobre uso de tecnologías y medios electrónicos en los procesos administrativos.	Esta ley tiene como objetivo establecer las medidas que resulten necesarias para garantizar la confianza de las personas en su interacción con los servicios digitales prestados por entidades públicas y el sector privado en el Perú.	Esta Ley impulsa el uso de tecnologías en los procesos impulsará a Interbank a desarrollar nuevas herramientas, mejorar sus procesos, etc.	Es probable que la Ley fomente el uso de tecnologías en las empresas, incentivando la digitalización de las operaciones. De esa forma, puede generar que los peruanos se encuentren más familiares con las plataformas digitales.

Fuente: (Dongo Soria Saito, 2020) (Montoro, 2020) (Redacción Gestión, 2020) (Redacción El Comercio, 2021) (Guerra Vásquez, 2021) (Agencia EFE, 2020) (Miranda, 2020) (Redacción EC, 2021) (Castillo Arévalo, 2020) (Andina, 2020) (Zegarra, 2021) (Agencia EFE, 2020) (Redacción Gestión, 2021) (Stok, 2020) (El Peruano, 2021) (DW, 2021) (El Peruano, 2021) (elEconomista América, 2021) (Finanzas Digital, 2021) (Guerra Vásquez, 2021) (El Comercio, 2021) (Valora Analitik, 2021) (Ramírez, 2021) (Agencia Bloomberg, 2021) (Castaneda, 2021) (Kahhat, 2021) (Miami, 2020) (Reeves y otros, 2020) (América Economía; E.SAN, 2021) (Redacción Perú21, 2021) (Expreso, 2021) (Andina, 2021) (Reuters, 2021) (Redacción RPP, 2021) (Redacción Gestión, 2021) (SWI, 2021) - Elaboración propia.

### Anexo 31. Análisis de la industria bancaria, Fuerzas de Porter

Barreras de entrada									
Variable	Descripción	Rango 1	Muy poco atractiva	Poco atractiva	Neutral	Atractiva	Muy Atractiva	Rango 2	Puntaje
Economías de escala	Existen economías de escala en la industria bancaria debido a las altas inversiones iniciales de capital para el inicio de las operaciones.	Pequeña					x	Grande	5
Diferenciación de productos	Baja diferenciación de productos al tratarse del sector bancario, las instituciones financieras ofrecen en esencia los mismos productos y servicios.	Alta				x		Baja	4
Identificación de marca	La imagen de la entidad financiera es un elemento muy importante que permite a los clientes y prospectos apreciar los productos y servicio que ofrece el banco.	Alta			x			Baja	3
Acceso a canales de distribución	Menores barreras en el acceso de canales de distribución. La tecnología permite que se realicen las operaciones a menor costo y de una manera más eficiente.	Amplio		x				Restringido	2
Requerimientos de capital	Altos requerimientos de capital para inversión inicial en infraestructura, equipos y softwares.	Alto	x					Bajo	1
Acceso a tecnología moderna	La banca ha evolucionado hacia una nueva perspectiva integrada con la tecnología. La transformación digital de la banca está caracterizada por el crecimiento de las capacidades de generación y acceso a la información.	Restringido				x		Amplio	4
Protección gubernamental	Existe protección gubernamental a través de instituciones como la SBS, que se encargan de regular la gestión de los bancos.	No existente					x	Exigente	5
Experiencia y efectos del aprendizaje	Implementar las operaciones de empresa financiera requiere se especialización y experiencia, razón por la cual pocos inversionistas direccionan capital a este rubro.	Muy importante	x					No importante	1
	<b>Total</b>		<b>2</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>2</b>		<b>3.1</b>

Fuente: (Economías de Escala Globales en la Industria Bancaria del Perú: Modelo de Datos de Panel, 2001), (El nuevo modelo de creación de valor de la Banca basado en las Tecnologías Disruptivas, 2006), (La imagen corporativa de las entidades financieras, 2005), (BBVA: Las barreras de entrada al negocio bancario están desapareciendo, 2016) (Capital Mínimo de los Bancos de Inversión, 2012), (Banca y tecnología: dos realidades hermanadas, 2012), (Ley N° 26702, Ley General del Sistema Financiero y Orgánica de la SBS, 2018) – Elaboración Propia.

Barreras de salida									
Variable	Descripción	Rango1	Muy poco atractiva	Poco atractiva	Neutral	Atractiva	Muy Atractiva	Rango2	Puntaje
Especialización de activos	Los bancos gestionan diversos activos financieros especializados, así como otros activos específicos para el sector bancario, tales como oficinas, softwares especializados, agentes a nivel nacional y cajeros automáticos, entre otros.	Alto	x					Bajo	1
Costos de salida	Costos de desmantelación de oficinas, costos relacionados a las autorizaciones de la SBS para dejar de funcionar	Alto	x					Bajo	1
Intelaciones estratégicas con otros negocios	Es usual que los bancos realicen alianzas estratégicas con otros negocios diferentes de la industria financiera con el objetivo de que ambas partes se beneficien de diferentes formas.	Bajo		x				Alto	2
Restricciones gubernamentales y sociales	Para el cierre de sucursales o agencias de bancos dentro del país, se requiere la autorización previa de la SBS, la que se otorga teniendo en cuenta las condiciones económicas y financieras generales y locales y previo informe del Banco Central.	Alto	x					Bajo	1
<b>TOTAL</b>			<b>3</b>	<b>1</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>		<b>1.3</b>

Fuente: (Ley N° 26702, Ley General del Sistema Financiero y Orgánica de la SBS, 2018), (Conformación de Alianzas Estratégicas Bancos - Empresa y su impacto para un sistema de inclusión financiero, 2009) – Elaboración Propia.

Rivalidad entre competidores									
Variable	Descripción	Rango1	Muy poco atractiva	Poco atractiva	Neutral	Atractiva	Muy Atractiva	Rango2	Puntaje
Número de competidores iguales	La oferta bancaria es concentrada, especialmente para el sector corporativa y gran empresa.	Grande					x	Pequeño	5
Crecimiento relativo de la industria	Crecimiento de los depósitos del sistema financiero a nivel nacional. A septiembre del 2020 se presentó un incremento de 26.7% comparado al año anterior.	Lento				x		Rápido	4
Costos fijos o de mantenimiento	Existen costos fijos en los que incurren las entidades financieras, los cuales los incrementan los riesgos de mercado y regulaciones y supervisiones especiales.	Alto	x					Bajo	1
Diferenciación del producto	Diferenciación baja a niveles de productos y servicios. El sector bancario, en esencia, oferta los mismos productos y servicios a los consumidores, sin embargo en el proceso de transformación digital, algunos bancos diferencian cada vez más su oferta.	Commodity			x			Especializado	3
Incremento de los canales de atención	El número de oficinas de las compañías han caído, sin embargo gracias a la digitalización se ofrecen los mismos productos y servicios mediante canales digitales, aunque la inclusión financiera aún está en proceso.	Alto			x			Bajo	3
Diversidad de competidores	La industria financiera se compone por diversas instituciones financieras de la banca múltiple, empresas financieras, cajas municipales y rurales y Edpymes; sin embargo el número de participantes es bajo.	Alto				x		Bajo	4
Compromisos estratégico	Existen compromisos estratégicos que se llevan a cabo entre los bancos del sector, compañías del mismo Grupo Económico y de otras entidades.	Alto		x				Bajo	2
<b>TOTAL</b>			<b>1</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>1</b>		<b>3.1</b>

Fuente: (Información Estadística de Banca Múltiple - SBS, 2021), (Evolución del Sistema Financiero, 2020), (El costo del crédito en el Perú, 2006), (Los canales digitales siguen ganando terreno en la banca peruana, 2021), (Acuerdo ético de la Asociación de Bancos del Perú, 2019). Elaboración Propia.

Poder de negociación de los clientes									
Variable	Descripción	Rango1	Muy poco atractiva	Poco atractiva	Neutral	Atractiva	Muy Atractiva	Rango2	Puntaje
Número de clientes importantes	Los clientes con créditos de consumo representan una buena proporción del total de créditos emitidos por las entidades financieras.	Poco					x	Mucho	5
Disponibilidad de sustitutos	Productos de la industria bancaria son estandarizados y no se diferencian entre sí ya que al fin y al cabo satisfacen las necesidades del cliente. Los clientes tienden a comparar los distintos bancos, véase el caso de las tarjetas de crédito.	Mucho		x				Poco	2
Costo de cambio del comprador	Existen pocos costos de cambio de bancos utilizados por el cliente, se trata más de un tema de preferencias por el consumidor.	Alto	x					Bajo	1
Amenaza de los clientes de integrarse hacia atrás	Debido a la gran especialización que requiere el sistema financiero en general, además de la alta regulación y los requerimientos mínimos de capital, existe un nivel de amenaza bajo.	Alto					x	Bajo	5



Amenaza de la industria de integrarse hacia adelante	Amenaza baja. El grupo de proveedores no depende altamente de la industria bancaria para obtener beneficios.	Alto					x	Bajo	5
Contribución a la calidad o servicio de los productos de los clientes	La calidad de servicio es un tema de importancia al momento de brindar los servicios financieros para los clientes, esto determinará la confianza en la entidad financiera para depositar ahorros o realizar operaciones.	Pequeño					x	Grande	5
Contribución a los costos totales de los clientes	Los gastos de control y seguimiento a los créditos atrasados y la disminución de ingresos financieros y aumento de gastos operativos incrementan los costos totales de las empresas financieras.	Alta proporción		x				Pequeña proporción	2
Rentabilidad de los clientes	Rentabilidad de los clientes es por depósitos es baja, así mismo, las tasas de interés por créditos son altas, lo cual permite a los bajos generar retornos.	Alto					x	Bajo	5
	<b>TOTAL</b>		<b>1</b>	<b>2</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>5</b>		<b>3.8</b>

Fuente: (Calidad de Servicio y Satisfacción del Cliente en una Entidad Bancaria de Trujillo, 2016), (Los factores que determinan la calidad de la cartera crediticia de las entidades microfinancieras de la Amazonía peruana, 2012), (Información Estadística de Banca Múltiple - SBS, 2021), (Planeamiento Estratégico del Banco Internacional del Perú SAA, 2016)–Elaboración Propia.

<b>Poder de negociación de los proveedores</b>									
Variable	Descripción	Rango1	Muy poco atractiva	Poco atractiva	Neutral	Atractiva	Muy Atractiva	Rango2	Puntaje
Número de proveedores importantes	Los bancos e instituciones financieras cooperan estrechamente con varios proveedores externos para poder ofrecer sus servicios al público objetivo. Existen compañías que ofrecen servicios para la banca en el mundo, sin embargo, la oferta local de compañías especializadas es baja en la región.	Pocos		x				Muchos	2
Disponibilidad de sustitutos para los productos del proveedor	Baja disponibilidad de productos sustitutos ya que los proveedores brindan servicios diferenciados.	Bajo		x				Alto	2
Diferenciación o costo de cambio de los productos de los proveedores	En el caso de los sistemas de las tarjetas de crédito, resultaría muy costoso cambiar de proveedores debido a la gran inversión de adecuar el software a las necesidades particulares del banco.	Alto		x				Bajo	2
Amenaza de los proveedores de integrarse hacia adelante	El grupo de proveedores no depende altamente de la industria bancaria para obtener beneficios, además su rubro económico es distinto al sector financiero.	Alto					x	Bajo	5
Amenaza de la industria de integración hacia atrás	El sector financiero se enfrenta a fluctuaciones de costos y a proveedores inestables, por lo cual podría invertir en negocios que atiendan las actividades primarias del banco; sin embargo, la especialización de dichos servicios es tiene un costo de aprendizaje.	Bajo		x				Alta	2
Contribución de los proveedores a la calidad o servicio	Contar con proveedores estratégicos es indispensable en el sector financiero para ofrecer productos y servicios de manera sostenible.	Alto	x					Bajo	1
Contribución a los costos por parte de los proveedores	Tener proveedores estratégicos para brindar servicios de calidad a los usuarios implica costos adicionales para los bancos.	Alta proporción			x			Baja proporción	3
Importancia de la industria para los beneficios netos de los proveedores	Los proveedores no dependen demasiado de la industria bancaria para obtener beneficios ya que prestan servicios a varias industrias.	Baja		x				Alta	2
	<b>TOTAL</b>		<b>1</b>	<b>5</b>	<b>1</b>	<b>0</b>	<b>1</b>		<b>2.4</b>

Fuente: (The Importance of Third-Party Vendor Risk Management for the Banking Industry, 2020), (La selección de proveedores, elemento clave en la gestión de aprovisionamientos, 2018), (Planeamiento Estratégico del Banco Internacional del Perú SAA, 2016) – Elaboración Propia

<b>Disponibilidad de sustitutos</b>									
Variable	Descripción	Rango1	Muy poco atractiva	Poco atractiva	Neutral	Atractiva	Muy Atractiva	Rango2	Puntaje
Disponibilidad de sustitutos cercanos	Fuera del sector financiero, existen alternativas de financiamientos sustitutos ofertados por el sector no bancario a los cuales suele acudir la población no bancarizada. Estos son: préstamos de amigos/familiares, juntas o paderos, créditos de proveedores, fiados, casas de empeño, ONG's y prestamistas individuales.	Alta		x				Baja	2
Costos de cambio para el usuario	Bajos costos para el usuario al cambiarse a un servicio sustituto, dentro o fuera del sector financiero. Esto suele suceder cuando el consumidor no cumple con todas las exigencias de las regulaciones vigentes (por ejemplo, informalidad) o una persona natural o jurídica observa más beneficios en otra entidad bancaria.	Bajo	x					Alto	1
Agresividad y rentabilidad del producto sustituto	Alta rentabilidad de créditos informales para quienes lo ofrecen (llegan a ser 25 veces más que las tasas de interés que los créditos formales).	Alto	x					Bajo	1
Valor/precio del sustituto	Altos precios, las tasas efectivas anuales de los créditos informales oscilan entre el 80% y 1000%, sin embargo el valor de tener la disponibilidad de efectivo para los usuarios que no cumplen con los requerimientos del banco, es alto.	Alto		x				Bajo	2
	<b>TOTAL</b>		<b>2</b>	<b>2</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>		<b>1.5</b>

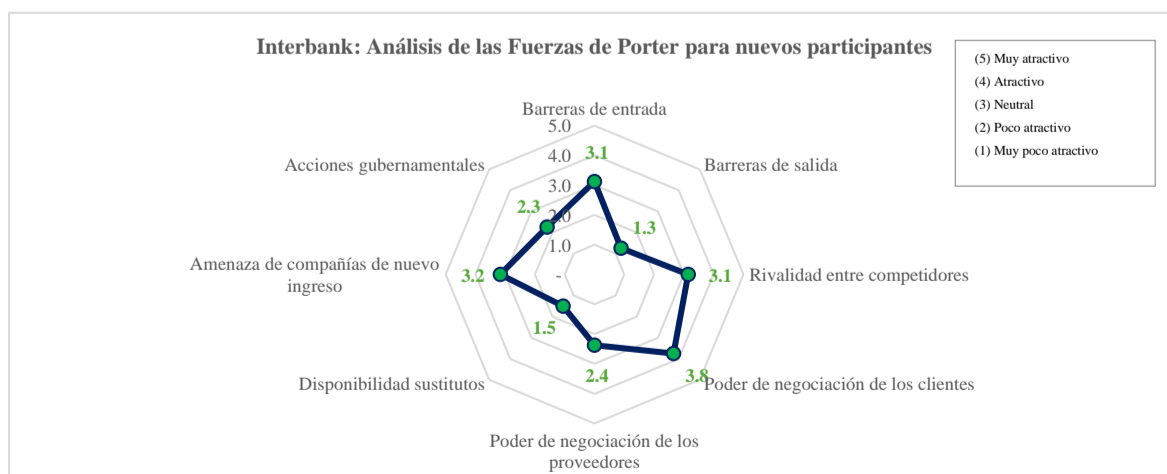
Fuente: (Costo del crédito bancario vs. crédito informal, 2012), (Tasa de interés de un crédito en sector informal es 25 veces más que el formal, 2020), (Riesgos de los créditos informales, 2021) – Elaboración Propia

Amenaza de compañías de nuevo ingreso									
Variable	Descripción	Rango1	Muy poco atractiva	Poco atractiva	Neutral	Atractiva	Muy Atractiva	Rango2	Puntaje
Economías de escala en el sector	Existen economías de escalas altas en la industria bancaria, a nivel de créditos y depósitos. Sin embargo, esto no ocurre de productos complementarios del banco.	Bajo				x		Alto	4
Diferenciación de servicios en la industria	Baja diferenciación de productos/servicios en la industria bancaria. Las instituciones financieras de banca múltiple ofrecen productos y servicios similares.	Bajo		x				Alto	2
Requisitos de capital para ingresar en la industria	Altos requerimientos de capital por el grado de inversión que debe realizarse para introducirse en la industria y para contar con máquinas especializadas y el conocimiento de los procesos, entre otros. Asimismo, se requieren de autorizaciones de organización y funcionamiento otorgadas por la SBS.	Alto	x					Bajo	1
Costo de los clientes para cambiar de proveedores	Para un cliente, cambiar de banco implica muchas veces solo hacer una transferencia interbancaria o ir a las oficinas del banco y retirar todo el efectivo. Los bancos no pueden retener los fondos de sus clientes cuando estos quieran disponer de los mismos.	Alto					x	Bajo	5
Facilidad de acceso a los canales de distribución	Actualmente, en la industria existen diversos canales presenciales y digitales para atender a sus clientes. Sin embargo, aún existe poca bancarización en el país.	Bajo				x		Alto	4
Costos independientes de la escala	Los costos independientes de la escala incluyen los costos hundidos como autorizaciones de organización y funcionamiento de los bancos otorgados y aprobados por la SBS, entre otras autorizaciones que implican costos al momento de constituirse como empresa del sector financiero.	Alto			x			Bajo	3
<b>TOTAL</b>			<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>1</b>		<b>3.2</b>

Fuente: (Plan Estratégico para el canal agente BCP del Banco de Crédito del Perú, 2017), (Ley N° 26702, Ley General del Sistema Financiero y Orgánica de la SBS, 2018), (Estrategia de distribución comercial online: el sector bancario, 2018) – Elaboración Propia

Barreras de entrada regulatorias									
Variable	Descripción	Rango1	Muy poco atractiva	Poco atractiva	Neutral	Atractiva	Muy Atractiva	Rango2	Puntaje
Protección de la industria	Entes reguladores como la SBS velan por la protección del consumidor financiero, ya que creen que los clientes por sí solos tienen un bajo poder de negociación con las instituciones financieras. Por lo tanto, es necesario un organismo del Gobierno que ejerza poder de negociación en nombre de los consumidores.	Alta	x					Baja	1
Regulación de la industria	Alta regulación de la industria por parte de la SBS. La SBS está encargada de la regulación del sistema financiero y de seguros.	Alta	x					Baja	1
Impuestos	Existen impuestos a las transacciones financieras (ITF) regulado por la SUNAT. Es un impuesto que permite la bancarización de las operaciones económicas y comerciales que realizan las personas y empresas a través de empresas del sistema financiero.	Bajos			x			Altos	3
Ayuda dada a competidores	El Plan Reactiva Perú está ayudando a muchas empresas del sistema financiero en el Perú brindándoles un soporte económico y absorbiendo parte del riesgo crediticio que los bancos afrontan, como consecuencia del Covid -19. En un contexto normal, el Gobierno protege al sector financiero, a fin de evitar efectos colaterales en la economía.	Muchas				x		Pocas	4
<b>TOTAL</b>			<b>2</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>0</b>		<b>2.3</b>

Fuente: (La protección al consumidor en el Perú y la banca sin sucursales, 2010), (Impuesto a las Transacciones Financieras - ITF, 2021), (El programa Reactiva Perú, 2020) – Elaboración Propia



Fuente: elaboración propia sobre la base de metodología de Hax & Majluf (Estrategias para el Liderazgo Competitivo. De la visión a los resultados, 2004)

## Anexo 32. Análisis del entorno competitivo, Modelo Abell

Criterios (características comparativas)	Interbank	BCP	BBVA	Scotiabank	B. Interamericano de Finanzas	Mibanco	Banco Pichincha	Citibank	Empresas Financieras	Cajas rurales	Edpymes	Fitech*
<b>Funciones (1)</b>	<b>8.50</b>	<b>9.00</b>	<b>8.75</b>	<b>8.00</b>	<b>8.50</b>	<b>7.25</b>	<b>7.50</b>	<b>6.50</b>	<b>7.00</b>	<b>5.25</b>	<b>1.50</b>	<b>6.00</b>
Emisión de tarjetas	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	0.25	1.00	-	-	-
Fondos mutuos	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	-	-	1.00	-	-	-	1.00
Depósitos a plazo	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	-	1.00
Otorgamiento de créditos	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00
Envíos y recepción de dinero en el Perú y extranjero	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	0.75	1.00	1.00	0.75	-	-	1.00
Cuentas bancarias	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	-	-
Hipotecas	1.00	1.00	1.00	0.50	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	-	1.00
Seguros	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	-	1.00	1.00	-	1.00
Puntos de atención a nivel nacional	0.50	1.00	0.75	0.50	0.50	0.50	0.50	0.25	0.25	0.25	0.50	-
<b>Tecnologías (2)</b>	<b>5.00</b>	<b>4.75</b>	<b>4.75</b>	<b>4.25</b>	<b>4.50</b>	<b>3.00</b>	<b>3.00</b>	<b>2.00</b>	<b>3.50</b>	<b>0.25</b>	<b>-</b>	<b>4.00</b>
Cajeros automáticos	1.00	1.00	1.00	0.50	1.00	1.00	1.00	-	0.50	-	-	-
Banca por internet	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	-	-	1.00
Banca móvil	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	0.25	-	1.00
Alcancía virtual	1.00	0.75	0.75	0.75	0.50	-	-	-	-	-	-	1.00
Billetería digital (ej. Tunki, Yape, etc)	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	-	-	-	1.00	-	-	1.00
<b>Cientes (3)</b>	<b>7.00</b>	<b>7.00</b>	<b>6.75</b>	<b>6.00</b>	<b>2.50</b>	<b>2.75</b>	<b>2.25</b>	<b>1.25</b>	<b>3.50</b>	<b>2.25</b>	<b>1.75</b>	<b>3.50</b>
Sector corporativo	1.00	1.00	1.00	1.00	0.50	-	0.25	0.25	0.25	-	-	0.50
Gran empresa	1.00	1.00	1.00	1.00	0.50	-	0.25	0.25	0.25	0.25	0.25	0.50
Mediana empresa	1.00	1.00	1.00	1.00	0.50	0.25	0.25	0.25	0.25	0.25	0.25	0.50
Pequeña empresa	1.00	1.00	1.00	1.00	0.25	1.00	0.25	0.25	1.00	0.25	0.25	0.50
Micro empresa	1.00	1.00	1.00	0.75	0.25	1.00	0.75	0.25	1.00	1.00	0.50	0.50
Crédito de consumo	1.00	1.00	0.75	0.50	0.25	0.25	0.25	-	0.50	0.25	0.25	0.50
Hipotecarios vivienda	1.00	1.00	1.00	0.75	0.25	0.25	0.25	-	0.25	0.25	0.25	0.50
<b>Total</b>	<b>20.50</b>	<b>0.75</b>	<b>20.25</b>	<b>18.25</b>	<b>15.50</b>	<b>13.00</b>	<b>12.75</b>	<b>9.75</b>	<b>14.00</b>	<b>7.75</b>	<b>3.25</b>	<b>13.50</b>

Fuente: elaboración propia sobre la base de metodología de (Vega García, 2009), páginas web de las entidades financieras analizadas. Reporte de ranking de créditos directos por Tipo de Crédito de Empresas Bancarias, Empresas Financieras, Cajas Rurales y Edpymes a nov. 2020, SBS.

(1) Necesidades del cliente que son cubiertas por el producto o servicio que la empresa ofrece.

(2) Formas en las cuales se ofrece el producto o servicio por parte de la empresa, o manera en la que son cubiertas las funciones o necesidades.

(3) Público objetivo a las cuales se dirigen los productos o servicios que Interbank ofrece. Para su mejor conocimiento, se detallan a continuación los criterios de segmentación que definen el perfil específico de los grupos de clientes.

	Empresa	Puntaje
Competidores directos	BCP	20.75
	BBVA	20.25
	Scotiabank	18.25
Principales sustitutos	B. Interamericano de Finanzas	15.50
	Empresas Financieras	14.00
	Fitech*	13.50
Competidores potenciales	Mibanco	13.00
	Banco Pichincha	12.75

## Anexo 33. Matriz EFE y EFI

Matriz EFE				
N°	Factores externos claves	Valor*	Clasificación**	V. Ponderado
<b>Oportunidades</b>				
1	Digitalización de la banca	0.08	4.00	0.32
2	Reactivación económica	0.05	3.00	0.15
3	Ciberseguridad	0.05	3.00	0.15
4	Plan Reactiva Perú	0.03	4.00	0.12
5	Cambio de gustos y preferencias	0.03	3.00	0.09
6	Criptomonedas	0.03	2.00	0.06
7	Mercado financiero	0.02	3.00	0.06
8	Educación financiera	0.02	3.00	0.06
9	Cuidado ambiental	0.01	3.00	0.03
10	Transformación digital del Estado y las empresas	0.01	3.00	0.03
<b>Amenazas</b>				
1	Emergencia sanitaria	0.10	3.00	0.30
2	Efecto Post-Covid-19	0.10	2.00	0.20
3	Topes a las tasas de interés	0.10	2.00	0.20
4	Exclusión financiera	0.09	2.00	0.18
5	Elecciones presidenciales	0.08	2.00	0.16
6	Productos/servicios sustitutos	0.07	2.00	0.14
7	Inestabilidad política	0.05	2.00	0.10
8	Deficit fiscal	0.05	3.00	0.15
9	Desempleo	0.02	2.00	0.04
10	Tipo de cambio	0.01	2.00	0.02
	Total EFE	1.00		2.56

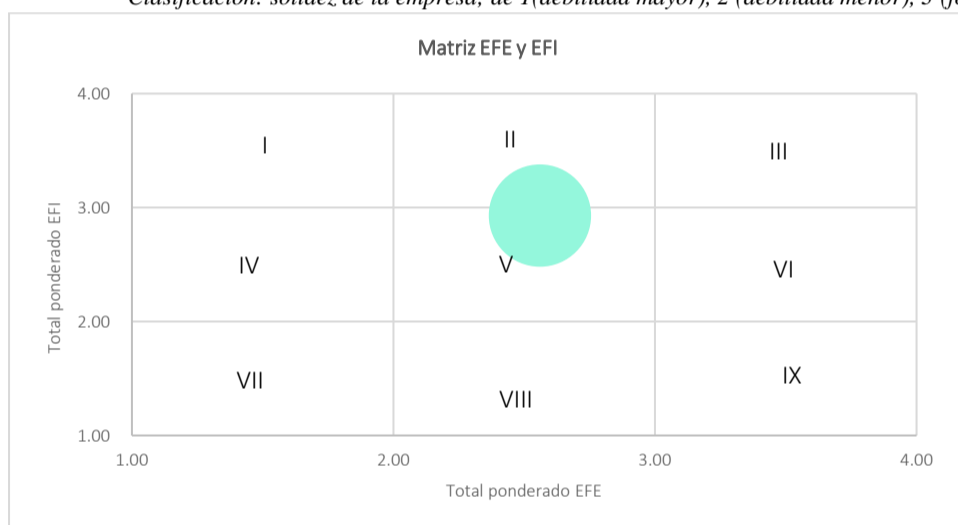
\* Valor: de 0.0 (sin importancia) a 1.0 (muy importante)

\*\* Clasificación: Mide la eficacia de respuesta de Interbank a través de sus estrategias; 1 (deficiente), 2(promedio), 3 (sobre el promedio) y 4 (excelente)

Matriz EFI				
	Factores internos claves	Valor*	Clasificación**	V. Ponderado
N°	<b>Fortalezas</b>			-
1	Modelo de atención innovador (Imagine)	0.08	4.00	0.32
2	Tercera red de cajeros automáticos más grande del Perú	0.08	3.00	0.24
3	Buenas prácticas de gobierno corporativo	0.08	4.00	0.32
4	Procesos de admisión de créditos asistidos por sistemas de automatización inteligente	0.07	3.00	0.21
5	Ecosistema Digital (Ejm.Tunki)	0.07	3.00	0.21
6	Forma parte del grupo empresarial InterCorp	0.05	4.00	0.20
7	Experiencia agradable del cliente en las oficinas del banco	0.05	4.00	0.20
8	Enfoque en innovación y calidad de servicio	0.05	3.00	0.15
9	Reconocimiento como "El banco del año del Perú"	0.05	4.00	0.20
10	2do puesto en el Great Place to Work 2020	0.04	3.00	0.12
N°	<b>Debilidades</b>			
1	Alta concentración de créditos en las industrias de manufactura y comercio	0.07	2.00	0.14
2	Productos con poca participación de mercado o bajas tasa de crecimiento	0.07	2.00	0.14
3	Baja presencia de oficinas en el resto del país	0.07	2.00	0.14
4	Cajeros corresponsales (Interbank Agente) insuficientes a nivel nacional	0.07	2.00	0.14
5	Poca diferenciación de los productos respecto a la oferta de mercado	0.05	2.00	0.10
6	Alta concentración de colocación de créditos en el segmento de consumo	0.05	2.00	0.10
	<b>Total EFI</b>	<b>1.00</b>		<b>2.93</b>

\* Valor: de 0.0 (sin importancia) a 1.0 (muy importante)

\*\* Clasificación: solidez de la empresa; de 1 (debilidad mayor), 2 (debilidad menor), 3 (fortaleza menor), 4 (fortaleza mayor)



Fuente: Elaboración propia sobre la base de metodología de (Herramientas para análisis de contexto: MEFI y MEFE, 2016) y evidencias del entorno.

Decisiones estratégicas según la ubicación de la esfera:

- Cuadrantes I, II o IV: Crecer y construir
- Cuadrantes III, V o VI: Retener y mantener
- Cuadrantes VI, VIII o IX: Cosechar o desinvertir

#### Anexo 34. Criterios contables para instituciones financieras según SBS, NIIF-NIC

Cuentas	Tratamiento según la SBS	Tratamiento según las NIIF
Colocaciones	<b>Provisión específica para colocaciones.</b> -Las provisiones específicas se determinan según los porcentajes establecidos por la SBS y se registran en los resultados del período.	<b>Provisión específica para colocaciones.</b> -Se registra contablemente la diferencia entre el valor en libros y el monto a recuperar. El monto para recuperar viene a ser el valor presente esperado de los flujos de caja descontados a la tasa de interés efectiva del préstamo.
Colocaciones	<b>Provisiones genéricas para colocaciones.</b> -Las carteras clasificadas como normal requieren de provisión y se registran las mismas en los resultados del período. Según la SBS, es permitido registrar provisiones genéricas voluntarias con cargo a los resultados del período o al patrimonio.	<b>Provisiones genéricas para colocaciones.</b> -Según la NIC 30, las provisiones genéricas se registrarán en el patrimonio como apropiación de utilidades retenidas.
Provisión para Bienes Adjudicados	Se registra en los resultados del período las provisiones según normas de la SBS con porcentajes que obligan el registro de una provisión del valor del costo registrado en un plazo de 60 días como máximo.	Deben ser registrados el menor valor entre el valor en libros y el valor razonable menos los costos para ponerlo en venta. La provisión por deterioro se registra en los resultados del período.
Goodwill o crédito mercantil	Según la SBS, el Goodwill se amortiza en un plazo máximo de cinco años. Plazos adicionales con previa autorización de la SBS.	El Goodwill no se amortiza. Se registran provisiones anuales de deterioro del Goodwill con la condición de que hayan indicios de deterioro.
Otras provisiones voluntarias	Otras provisiones adicionales (incluyendo provisiones genéricas voluntarias para colocaciones) con previa autorización de la SBS.	No se aceptan otras provisiones voluntarias.
Registro de gastos o déficit de provisiones con cargo a resultados acumulados o diferimiento de provisiones	Con previa autorización de la SBS.	No son aceptados.
Gastos o Ingresos de Años Anteriores	Según las normas contables de la SBS, estos se registran como gastos o ingresos en el estado de ganancias y pérdidas del período.	Los errores de períodos anteriores se corrigen retroactivamente en los primeros estados financieros que se emitan.

Partidas Extraordinarias (ingresos y costos por venta de bienes adjudicados y fuera de uso, por venta de cartera crediticia y otros).	Se registran en el estado de ganancias y pérdidas como otros ingresos y gastos antes de los resultados, las participaciones e impuesto a la renta.	No está permitido juntarlas. Se requiere que se registren de forma separada de las partidas excepcionales.
Contratos de seguros y reaseguros-contabilidad de depósito y descomposición de los componentes del depósito	No existen normas establecidas por parte de la SBS.	Se requiere el registro de depósitos cuando la medición es confiable y cuando los derechos y obligaciones no se expresan en el balance general.
Reservas matemáticas de vida	Se realizan cálculos actuariales y utilizando tablas de mortalidad autorizadas por la SBS, añadiéndosele una tasa del 3% como interés técnico anual.	Se utilizan tasas de interés de mercado.
Reservas para riesgo catastrófico	Es obligatorio y de acuerdo con las normas establecidas por la SBS.	No está permitido.

Fuente: (SBS, 2015), (Ríos, 2007), (Rubiños, 2009), (Ríos Diestro, 2013), (Pajuelo Ramirez, 2009) - Elaboración propia

Cuentas	Tratamiento según la SBS	Tratamiento según NIC
NIC 12 Impuesto a la Renta	<ol style="list-style-type: none"> <li>Existen cuentas en el activo correspondientes a pagos a cuenta del IR, crédito fiscal del IR y crédito fiscal del IGV.</li> <li>No existe una cuenta para la contabilización del activo que se produce por el reconocimiento de las pérdidas arrastables.</li> <li>Se contempla el impuesto a la renta como un gasto.</li> <li>No existen cuentas en el rubro 3 del patrimonio para expresar los efectos por el impuesto a la renta.</li> <li>El impuesto corriente es presentado en el balance general dentro del rubro "Operaciones con el público", "otras obligaciones" en el pasivo.</li> <li>No existe en la dinámica de cuentas el tratamiento contable del ingreso por pérdidas arrastables.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>La compensación de activos y pasivos corrientes procede con la condición de que los impuestos tengan relación con la autoridad tributaria.</li> <li>El activo tributario diferido comprende las diferencias temporales y las pérdidas arrastables.</li> <li>El impuesto a la renta puede ser gasto o ingreso.</li> <li>El impuesto a las ganancias debe ser cargados directamente al patrimonio neto si se relaciona con partidas de este.</li> <li>El impuesto corriente del impuesto a la renta es presentado en el pasivo.</li> <li>Las pérdidas arrastables son contabilizadas como activos.</li> </ol>
NIC 33 Utilidad por acción	<ol style="list-style-type: none"> <li>No existe en el formato del Estado de Ganancias y Pérdidas un rubro donde se expresen los ratios exigidos por la NIC referente a la utilidad por acción.</li> <li>No se exigen revelaciones referentes a los ratios de utilidad por acción.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Las empresas cuyas acciones comunes y/o de inversión o acciones potenciales se negocien en bolsa y aquellas que se hallen en proceso de emitir acciones, deben mostrar después de la utilidad (pérdida) neta del período y por cada período reportado, la utilidad (pérdida) básica por acción y utilidad (pérdida) diluida por acción por cada clase de acción que posea un derecho diferente en la participación de utilidades en la empresa.</li> <li>La Norma exige revelaciones en notas a los EEFF, por ejemplo los importes empleados en el numerador del ratio así como el denominador, entre otros.</li> </ol>
NIC 16 Inmueble, maquinaria y equipo	<ol style="list-style-type: none"> <li>Contempla como tratamiento de valorización al modelo de costo. El modelo de revaluación es con previa autorización de la SBS.</li> <li>No se contemplan cuentas para desvalorización de activos, tampoco se muestran en el balance ni en el estado de ganancias y pérdidas.</li> <li>No se muestra en el balance general pero sí se registran en otras cuentas.</li> <li>La depreciación se muestra discriminada en el Balance General.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Se permite dos tratamientos de valorización: modelo del costo o revaluación.</li> <li>Se exige el deterioro del valor, con criterios para ello.</li> <li>Los bienes cedidos en arrendamiento financiero no forman parte del activo en el balance del arrendador.</li> <li>La presentación en el balance general debe ser neto de depreciación y deterioro, asimismo serán materia de revelación en notas a los EEFF.</li> </ol>
NIC 36 Deterioro del valor de los activos	<ol style="list-style-type: none"> <li>No existe el concepto de deterioro del valor, tampoco en las notas a los EEFF.</li> <li>No existen cuentas específicas para el registro del deterioro del activo fijo y de los intangibles.</li> <li>No existen cuentas específicas en las cuentas de ingresos para registrar la reversión del deterioro.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Se establecen criterios para la medición del deterioro de valor.</li> <li>La presentación en el balance del activo fijo debe ser neto de depreciación y deterioro, sin presentar discriminación de dichos conceptos.</li> <li>Las reversiones por deterioro son registradas como ingreso.</li> </ol>
NIC 18 Ingresos ordinarios	<ol style="list-style-type: none"> <li>No existen cuentas específicas en las cuentas de ingresos para registrar la reversión del deterioro.</li> <li>Cuando se trata de activos de dudosa recuperación, como los créditos vencidos, en cobranza judicial, refinanciados reestructurados y créditos de deudores clasificados como deficiente y pérdidas, los ingresos se dejan de reconocer, contabilizándose en cuentas de orden denominado "rendimientos en suspenso".</li> <li>Algunos ingresos son considerados como partidas extraordinarias.</li> <li>No se precisa el reconocimiento de las comisiones.</li> <li>No existe tal precisión.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>El ingreso por intereses se reconoce utilizando el método de interés efectivo.</li> <li>Ante incertidumbre en el cobro de un saldo, la cantidad incobrable o la cantidad respecto a la cual el cobro ha dejado de ser probable se reconocerá como un gasto.</li> <li>Define el concepto de ingresos ordinarios (incluyen intereses, ventas, comisiones, etc).</li> <li>La NIC desarrolla distintas clases de comisiones, las financieras y no financieras. Las primeras forman parte del interés efectivo y las segundas se reconocen en el momento inicial como ingresos.</li> <li>Exige mayores revelaciones sobre las clases de ingresos.</li> </ol>
NIC 24 Información a revelar sobre partes vinculadas	<ol style="list-style-type: none"> <li>No existe el requerimiento. Sin embargo se exige el reporte sobre financiamientos con vinculados, información que no incluye el total de transacciones.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Se exige revelaciones mediante notas a los EEFF sobre las transacciones con partes relacionadas o vinculadas, así como la remuneración del personal clave.</li> </ol>
NIC 37 Provisiones, activos y pasivos contingentes	<ol style="list-style-type: none"> <li>Existen cuentas para el registro de provisiones para litigios por demandas que se muestran en el Balance.</li> <li>Existen cuentas para litigios que se presentan en el Balance General, como cuentas fuera del balance.</li> <li>No existe precisión sobre la estimación de gastos financieros que deben formar parte del margen financiero.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Según la NIC se distinguen las provisiones de otros pasivos.</li> <li>Los pasivos contingentes son revelados en las notas a los EEFF.</li> <li>Las provisiones sobre pasivos se muestran en los mismos pasivos correspondientes.</li> </ol>

Fuente: (SBS, 2015), (Ríos, 2007), (Rubiños, 2009), (Ríos Diestro, 2013), (Pajuelo Ramirez, 2009) - Elaboración propia









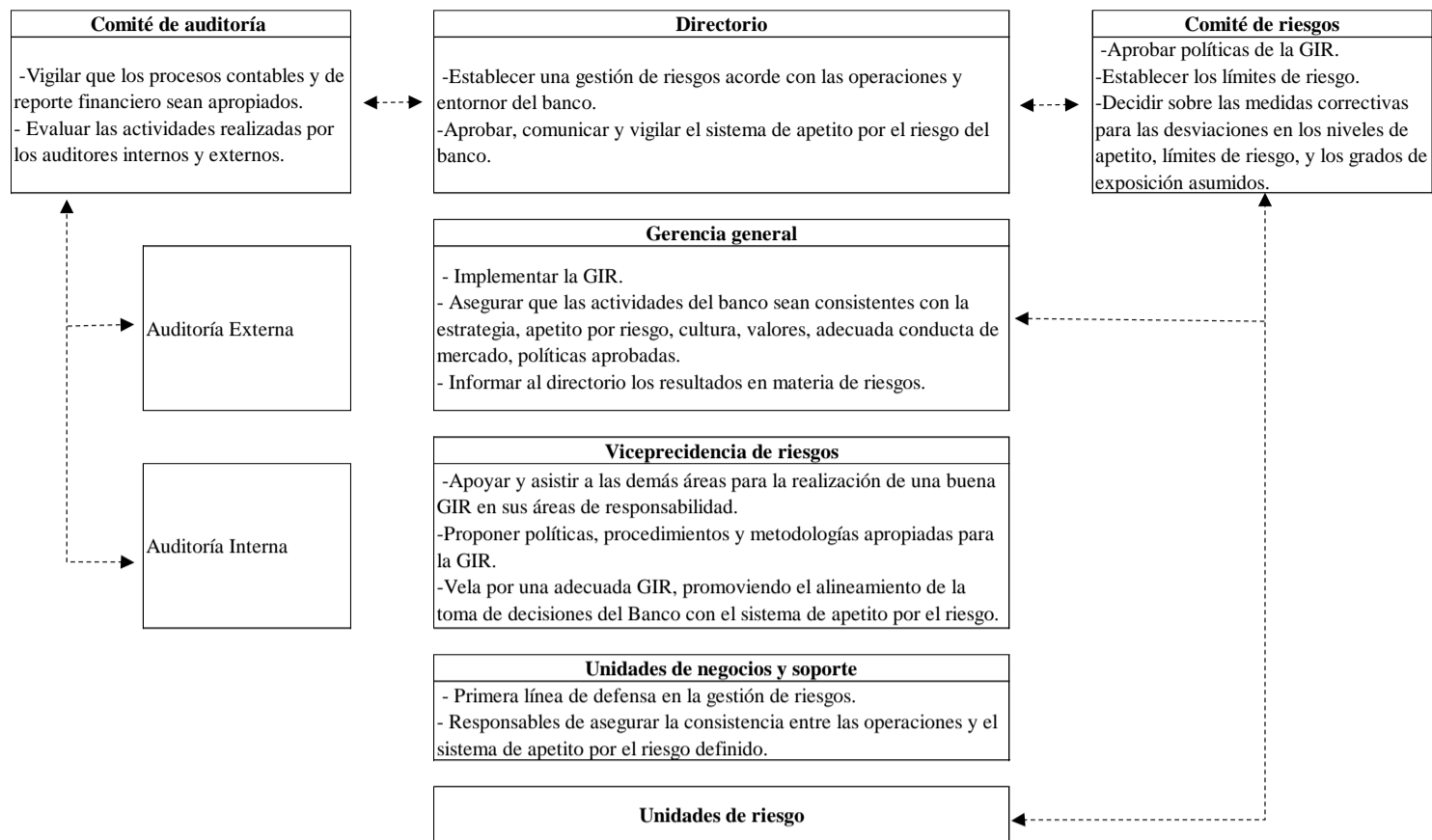






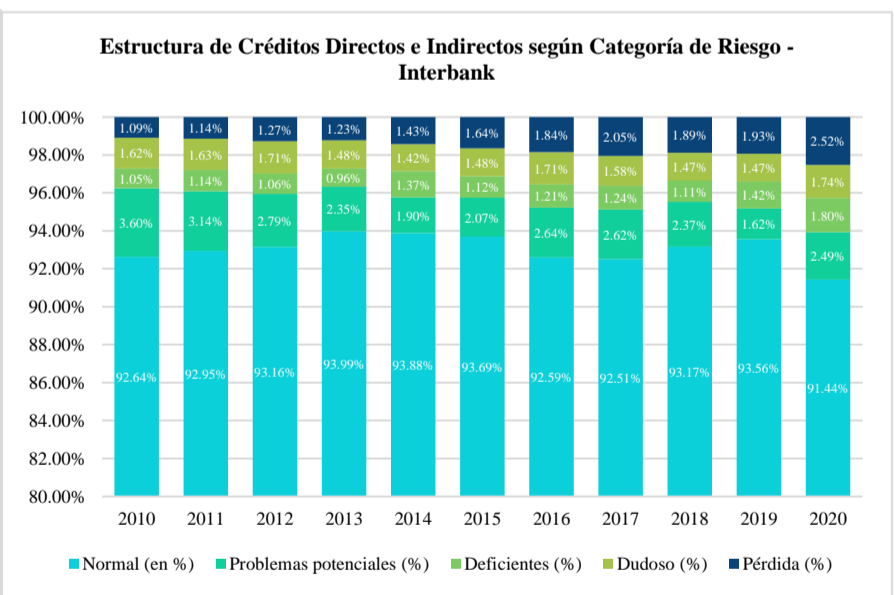
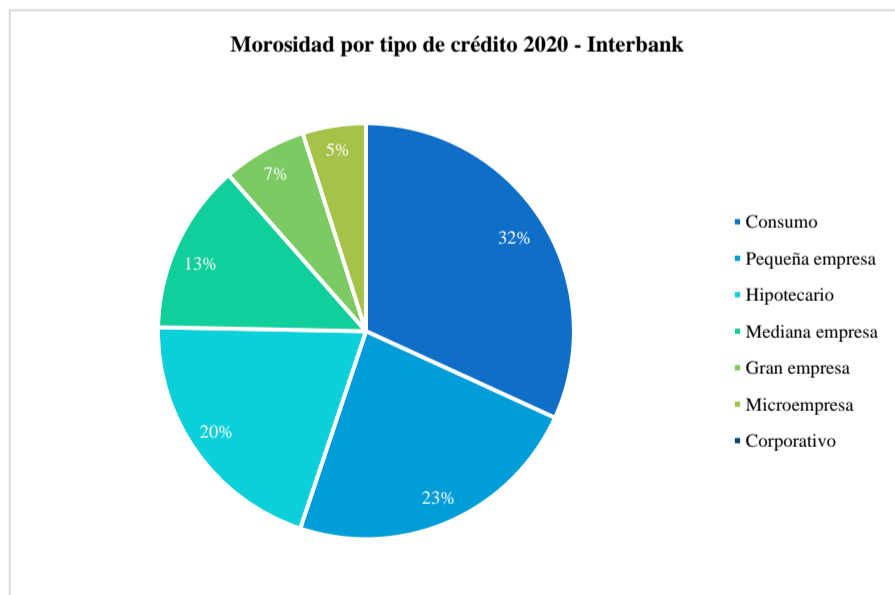
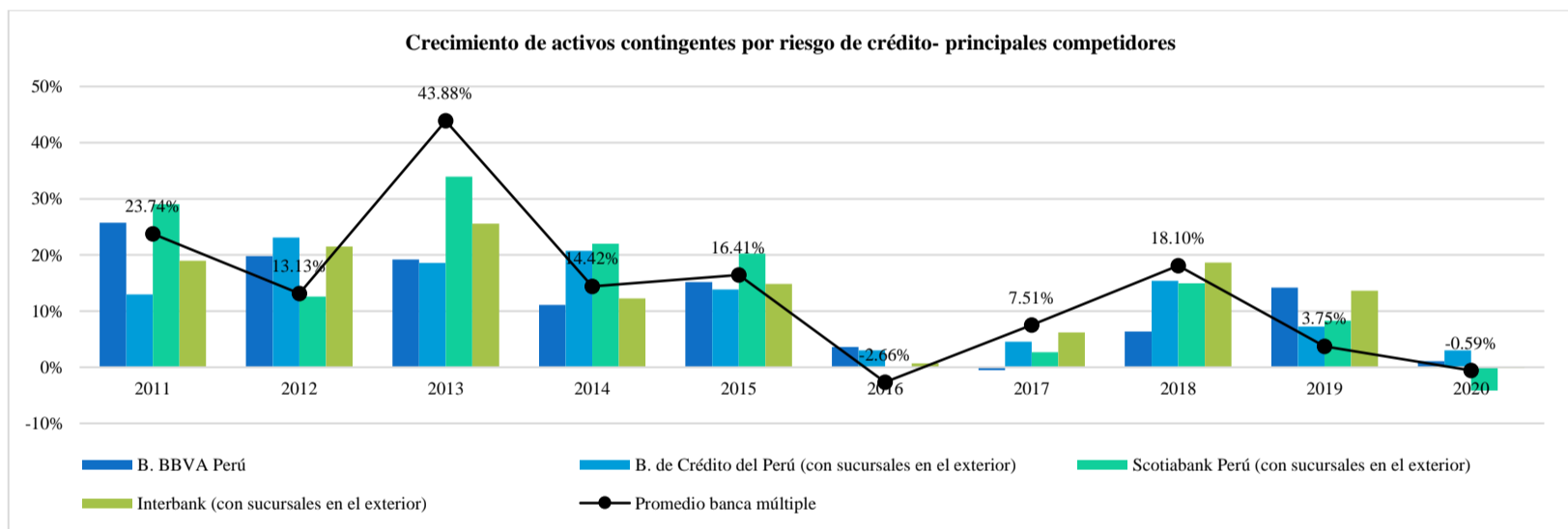


## Anexo 46. Modelo organizacional para la Gestión Integral de Riesgos



\*GIR: Gestión Integral de Riesgos. Fuente: (Interbank, 2020) - Elaboración propia

## Anexo 47. Tendencias del riesgo de crédito



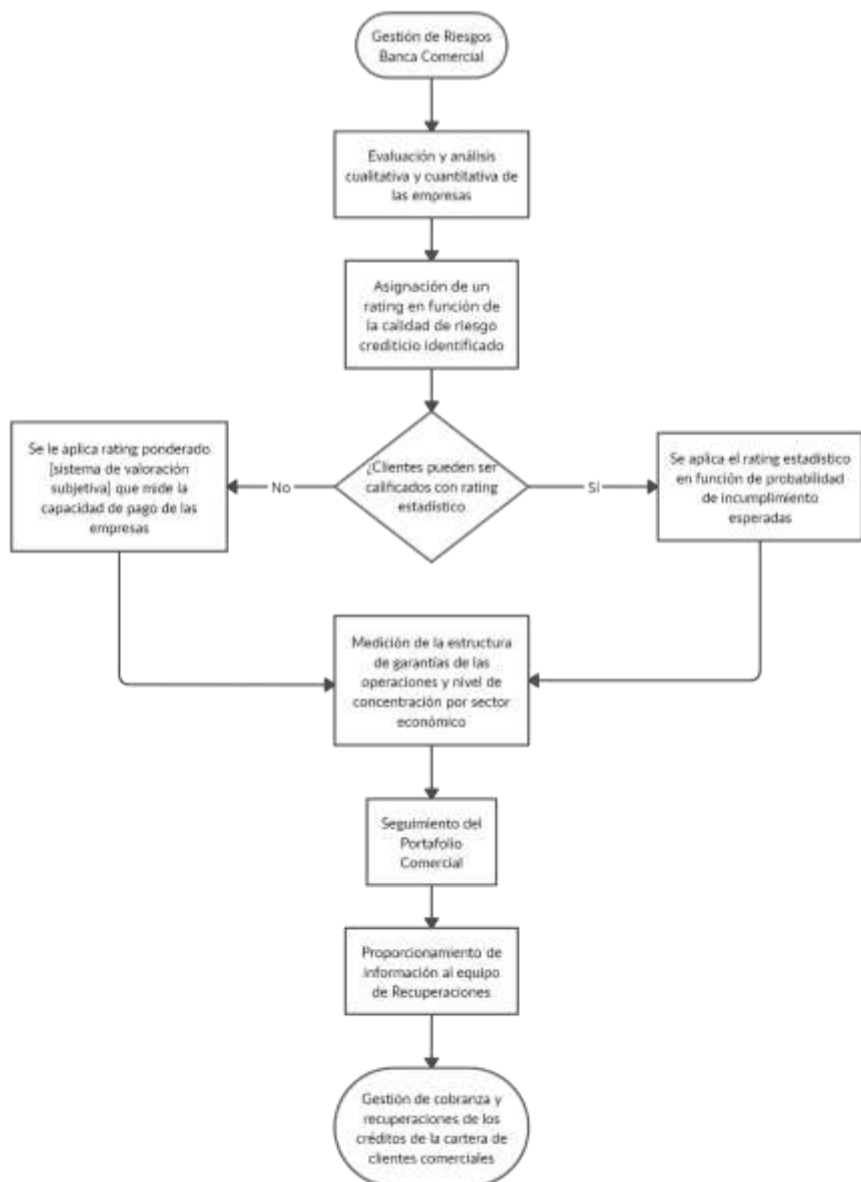
Fuente: (Información Estadística de Banca Múltiple - SBS, 2021) - Elaboración propia

**Anexo 48. Gestión del riesgo crediticio por segmento de negocio**

A. Gestión de Riesgos Banca Comercial		
Segmentos de negocio	a. Corporativo, b. Empresarial, c. Institucional, d. Negocio Inmobiliario	
Procesos	Admisión de riesgos	1. Evaluación y análisis: evaluaciones tanto cualitativas como cuantitativas de las empresas. 2. Asignación de un rating: en función del riesgo crediticio identificado. El sistema asigna a cada cliente una puntuación en función de su información cualitativa, financiera, de comportamiento. 3. Estructura de garantías de operaciones, niveles de concentración individual, grupal y por sector económico: se realizan cuestionarios para mitigar el riesgo de financiar proyectos que con cuenten con las medidas necesarias para el sostenimiento empresarial. 4. Acciones relacionadas con la gestión de riesgo: - Revisión integral de los clientes de banca comercial a fin de determinar el estado de <i>performance</i> financiero de cada uno y mapear la exposición para cada caso. - Aprobación de acciones para la modificación de condiciones contractuales. - En el segundo trimestre del 2020 se ejecutó el programa de créditos Reactiva Perú.
	Funciones	1. Velar por el normal desempeño de los créditos de la cartera comercial, compuesta por Banca Corporativa, Banca Empresa Lima y Provincia, Negocio Inmobiliario y Banca Institucional. 2. Clasificar a la cartera de créditos de acuerdo con las categorías de riesgo dispuestas por la SBS. 3. Administrar las provisiones por riesgo crediticio y riesgo país conforme a la regulación local. 4. Monitorear la evolución y desarrollo de la cartera de créditos de la Banca Comercial. 5. Minimizar pérdidas debido al deterioro de los créditos con distintos riesgos identificados.
	Herramientas	1. Comités de vigilancia especial mensual: sistema con grados de vigilancia para clientes con información crediticia deterioradas o efectos adversos en su desempeño. 2. Proceso de clasificación del deudor no minorista: se realiza mensualmente tomando en consideración parámetros establecidos por el ente regulador. 3. Procesos de evaluación de deudores con criterios unificados: Permite identificar aquellos clientes que no presentan señales de alerta crediticias o financieras permitiendo con esto mantener su clasificación. 4. Sistemas de detección temprana: se realizan a través de varios controles tales como: i) señales de alerta crediticia, ii) alertas financieras, iii) seguimiento de operaciones adelantadas y desembolsadas con autonomías comerciales, iv) señales de alerta en proyectos inmobiliarios, v) reporte y seguimiento de vencidos, vi) reporte de leasing no activados, vii) reporte de operaciones reprogramadas, viii) reporte de revisión de FEVE y clasificación, entre otros. 5. Panel Inmobiliario: Permite el monitoreo constante del portafolio inmobiliario mediante alertas automáticas de seguimiento. 6. Metodología para la Gestión del Riesgo Social y Ambiental: Políticas y procedimientos necesarios para identificar, evaluar y gestionar de manera estructurada y constante, los riesgos e impactos ambientales y sociales.
	Inteligencia de Riesgos	- Gestiona un adecuado gobierno de datos para la Vicepresidencia de Riesgos y proporciona información oportuna a las Unidades de Riesgo, Finanzas y la Vicepresidencia Comercial para la toma de decisiones sobre el deterioro de la cartera comercial del Banco. - Cálculo de provisiones de Riesgo Crediticio y Riesgo País, el análisis del impacto de estas provisiones en el resultado financiero de Interbank y brindar información trimestral respecto a la gestión de riesgo de crédito e información anual de la gestión integral de riesgos. - Proporciona información a los equipos de Recuperaciones y Gestión de Seguimiento de la Banca Comercial, para propiciar una adecuada gestión de la cartera comercial del Banco. - Administra la plataforma tecnológica para la segmentación de deudores, su clasificación y asignación de provisiones dentro del marco regulatorio de la SBS.
	Recuperaciones	El Departamento de Recuperaciones es un área especializada en la gestión de cobranza y recuperación de créditos de la cartera de los clientes comerciales, que tiene como finalidad una adecuada y oportuna recuperación de los créditos y la protección de los intereses e imagen del Banco; el ingreso temprano de los deudores con problemas en esta área y una evaluación y diagnóstico oportuno.

Fuente: (Interbank, 2020) - Elaboración propia

**Proceso de evaluación crediticia de Clientes Banca Comercial**

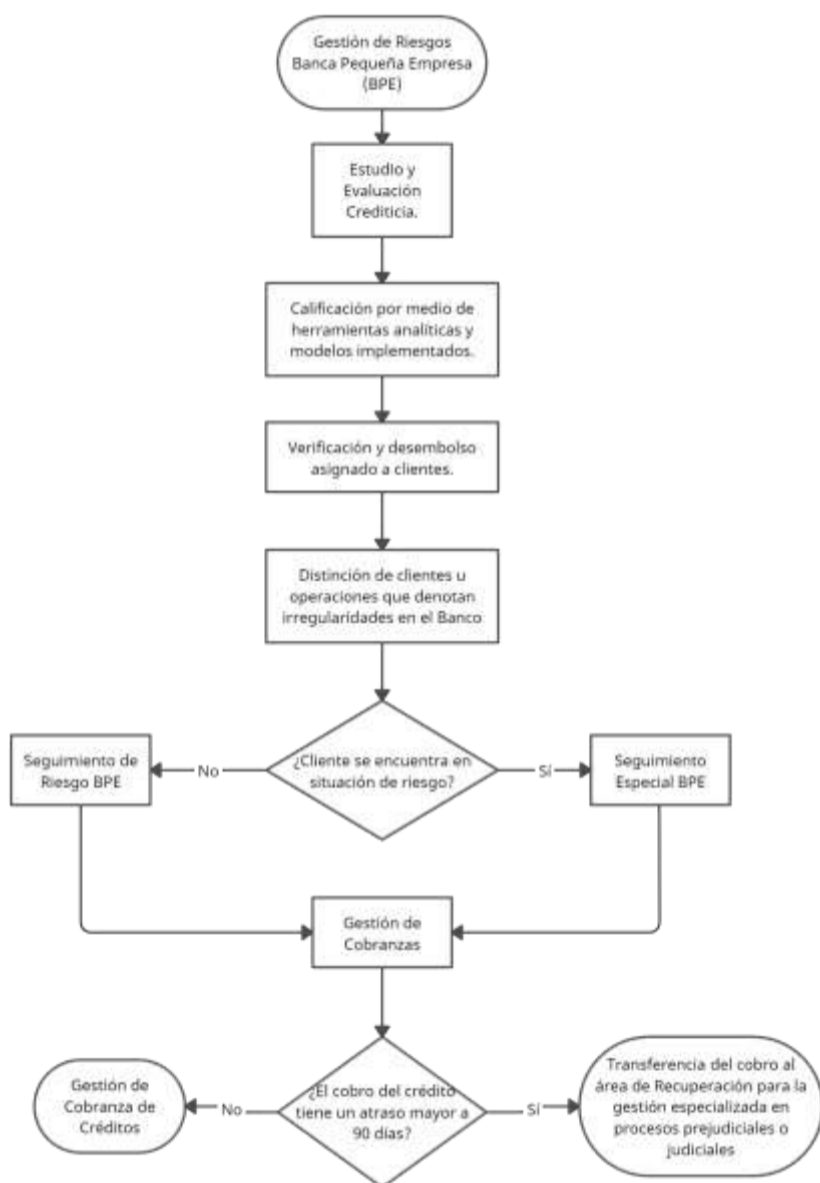


Fuente: (Interbank, 2020) - Elaboración propia.

B. Gestión de Riesgos Banca Pequeña Empresa (BPE)	
Segmentos de negocio	- Personas naturales con negocios o personas jurídicas cuyas ventas anuales oscilan entre los S/180 000 y S/3 millones de soles.
Procesos	Admisión de riesgos Estudio y evaluación crediticia: El área que recaba, evalúa y valida la información que sustenta la necesidad de crédito de un cliente. Según el perfil de riesgo resultante, se continúa con el proceso de verificación y desembolso asignado a la División Comercial BPE o es presentada al área de Admisión de riesgos para su resolución.
	Gestión y seguimiento riesgo BPE Objetivo El área tiene como objetivo principal mantener permanentemente evaluado el desempeño del riesgo del portafolio, mediante el monitoreo de los indicadores de calidad de cartera y la verificación de la correcta aplicación de las políticas de riesgos en la entrega de créditos. Áreas (1) Contraloría: Revisión periódica de la concesión de operaciones crediticias, con el objeto de verificar la correcta aplicación de las políticas de riesgos. (2) Señales de Alerta: ex-antes y ex-post, se trata de reportes que distinguen clientes u operaciones presentadas que denotan irregularidades al momento de solicitar un crédito o en su desempeño como cliente del Banco. (3) Sistema de sobreendeudamiento: proceso que califica el grado de exposición de un cliente de acuerdo con los niveles establecidos. (4) Seguimiento Especial BPE: permite calificar la cartera en grupos de riesgo proporcionando información acerca del comportamiento registrado en Interbank. (5) Cobranzas: tiene establecido un proceso de gestión de cobro que va desde el primer día de atraso de un crédito hasta los 90 días, transferido luego al área de Recuperaciones para la gestión especializada en procesos prejudiciales o judiciales. (6) Inteligencia de Riesgos BPE: Desarrolla los análisis correspondientes para la gestión del portafolio BPE, tomando en cuenta los diferentes indicadores de riesgo de crédito y comportamiento de la cartera, así como de las variables e información utilizadas en las herramientas analíticas.

Fuente: (Interbank, 2020) - Elaboración propia.

### Proceso de evaluación crediticia de Clientes Pequeña Empresa



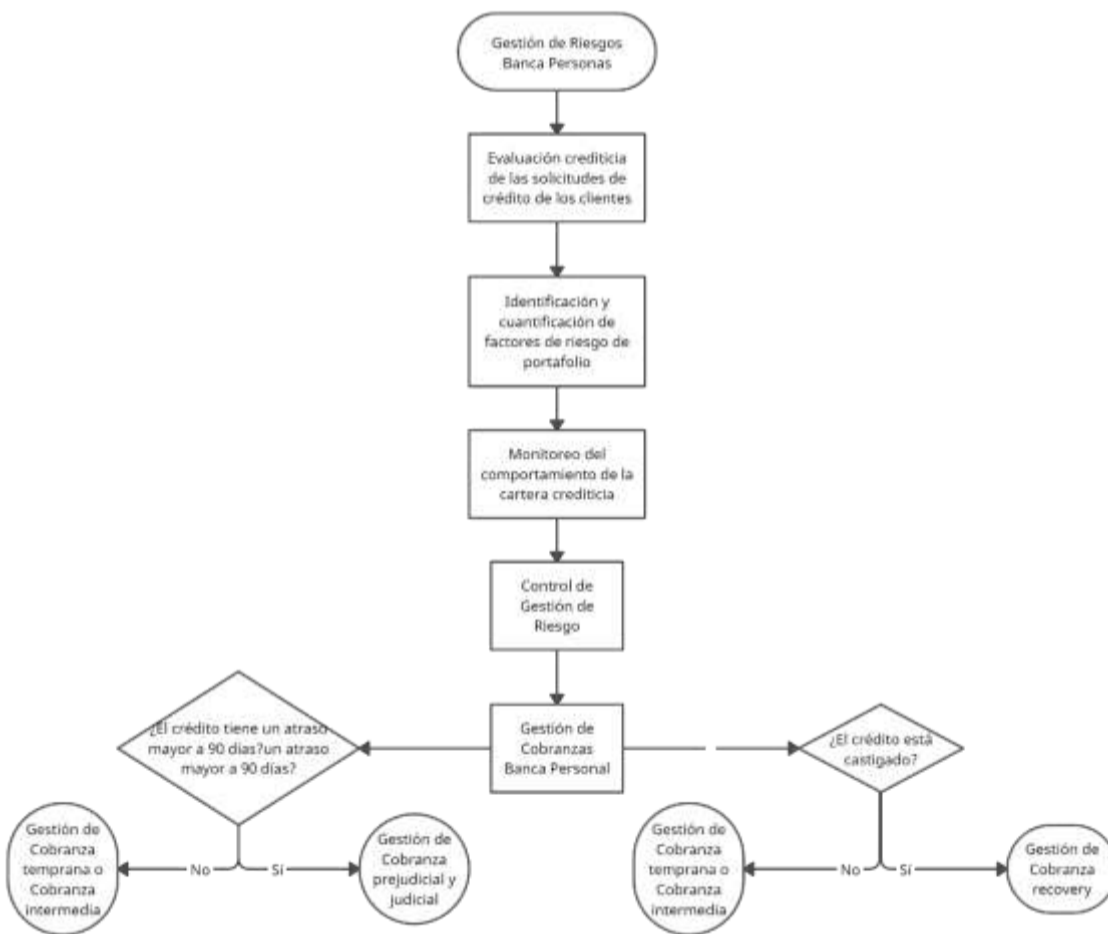
Fuente: (Interbank, 2020) - Elaboración propia

C. Gestión de Riesgos Banca Personas	
Segmento de negocio	Personas naturales.
Objetivos y funciones	-Garantizar el desarrollo y crecimiento sostenible de los negocios de tarjetas de crédito, créditos por convenio, créditos hipotecarios, préstamos personales y créditos vehiculares. -Ejecuta las acciones necesarias para la recuperación de los créditos de Banca Personas y define estrategias de cobranza que optimicen las recuperaciones logrando un equilibrio entre rentabilidad y riesgo.
División de Riesgos Banca Personas - Subgerencias	Subgerencias de división de Riesgos Banca Personas: a. Riesgos, hipotecas y convenios: se encarga de originar créditos para productos de hipotecas y convenios. b. Estrategia de consumo: define la estrategia y oferta crediticia para los portafolios de tarjeta y préstamos personales. c. Gestión de Portafolio; seguimiento de los productos <i>retail</i> en línea con el apetito de riesgo de cada portafolio. d. Estrategia de Recuperación: define la estrategia para optimizar la recuperación. e. Control y Gestión de Riesgo: seguimiento de provisiones y presupuesto.
División de Riesgos Banca Personas - Etapas	(1) Admisión de Riesgos Realiza evaluaciones crediticias de las solicitudes de crédito de los clientes según las estrategias de la División. Utiliza herramientas tales como: a. <i>Workflow</i> de Adquisición Banca Personal: ordena el flujo de procesos y distribuye las cargas de solicitudes de créditos. b. Motor de decisiones de crédito: facilita la implementación de las reglas generales del negocio, las reglas particulares de cada producto y la implementación de modelos estadísticos. (2) Administración de Herramientas y Gestión de Campañas Encargada de la administración y control de herramientas tecnológicas de riesgos para la Banca Personas. Genera las bases de campañas de prospección de clientes de banca personas, genera y optimiza el proceso de evaluación de pilotos de productos activos de banca personas y elabora propuestas para cambios en la generación de campañas y desarrollo de pilotos de productos Banca Personas. (3) Seguimiento de Portafolio

	<p>-Identifica y cuantifica los factores de riesgo de portafolio generados en la etapa de origen, gestión y recuperación, así como optimizar la relación riesgo-rentabilidad del portafolio.</p> <p>-Monitorea el comportamiento de la cartera crediticia y de las nuevas colocaciones e identifica las desviaciones de las principales variables de riesgo.</p> <p>-Da seguimiento y mantenimiento a la metodología de Sobreendeudamiento de Banca Personas.</p> <p>(4) <i>Analytics</i> de riesgos</p> <p>a. Estrategia Analítica de Riesgos: Identifica oportunidades que permitan asegurar el crecimiento sostenible de la cartera bajo un adecuado apetito de riesgo. Diseña nuevas estrategias de evaluación de crédito y elabora propuestas para la generación de campañas y pilotos para los diversos productos de Banca Persona.</p> <p>b. Cobranza Analítica: Establece los lineamientos y estrategias para la gestión de cobranza Banca Personas.</p> <p>c. Proyectos y Transformación de Riesgos: Analiza fuentes de información no tradicionales que permiten ampliar las capacidades de evaluación crediticia y oferta de crédito.</p> <p>d. Sistema de Información Analítica: Genera y administra información de calidad para desarrollar estrategias y análisis tanto en la origen de créditos como en la gestión de clientes.</p> <p>(5) Control de Gestión de Riesgo</p> <p>Formaliza y monitorea el cumplimiento de las políticas establecidas por la gestión de riesgos de la cartera de Banca Personas, estableciendo mecanismos de control para optimizar el proceso crediticio.</p> <p>-Recuperación: reenfocar la estrategia de recuperación, definir el esquema de otorgamiento de facilidades y establecer la operatividad de las nuevas condiciones.</p> <p>-Campañas: Definir estrategias de manera dinámica ante los constantes cambios que se generaron en la economía durante la pandemia.</p> <p>-Gestión preventiva: Ampliar el alcance de las acciones preventivas ante el fuerte incremento de riesgo de impago, incorporando nuevas variables y herramientas para identificar perfiles de riesgo.</p> <p>-Seguimiento: Implementación de un sistema de información de pagos y monitoreo de tasas de deterioro.</p> <p>-Impacto en provisiones: Se generaron estimaciones de provisiones para 2020 y 2021, estableciendo criterios de tasa de deterioro de acuerdo con el tipo de reprogramación que accedía el cliente de Interbank.</p>
División de Cobranzas Banca Personal	<p>-Se encarga de la recuperación de los créditos en mora y ejecuta diversas estrategias de cobranza y acciones necesarias para el recobro de los créditos.</p> <p>-En el proceso de recuperación de créditos está compuesto por las etapas de cobranza temprana, cobranza intermedia, cobranza prejudicial y judicial.</p> <p>-Se creó un equipo pre-mora para gestionar preventivamente a los clientes con mayor probabilidad de incumplimiento, ofreciendo reprogramaciones.</p>
Metodologías de Medición de Riesgo de Crédito	<p>(1) Métricas de Riesgo: la medición del riesgo de crédito se realiza principalmente utilizando la Pérdida Esperada (PE) y el Capital Económico (CE).</p> <p>-Pérdida Esperada: es el cálculo de provisiones prospectivo basándose en pérdidas esperadas ante insolvencias de los créditos.</p> <p>-Capital Económico; corresponde a los recursos de capital necesarios para cubrir las pérdidas inesperadas.</p> <p>Para calcular el PE y CE se necesitan 3 parámetros de riesgos: la probabilidad de incumplimiento (PD), la Severidad de la Pérdida (LGD) y la Exposición al momento de Incumplimiento. Estos parámetros son determinados en base al análisis histórico de cada cartera y se presentan a nivel de operación o cliente/producto.</p> <p>(2) Apetito al Riesgo: Durante el primer trimestre de cada año, se definen y aprueban los indicadores y límites que establecen el nivel de riesgo que el Banco está dispuesto a asumir para la consecución del plan de negocio.</p> <p>(3) IFRS 9: Desde el 2017 se iniciaron los trabajos de adecuación y adaptación a la normativa IFRS 9 (NIIF 9) para el cálculo de provisiones por riesgo de crédito, la cual entró en vigor el 1 de enero del 2018.</p> <p>-Las estimaciones de provisiones de riesgo de crédito bajo el enfoque IFRS 9 se informan a las áreas involucradas para su respectiva gestión.</p> <p>-Al 2020 se están mejorando los procesos de cálculo, haciéndolos más ágiles y a la vez implementando una serie de reporte dinámicos que ayuden a visualizar el cálculo de provisiones IFRS9 bajo diferentes aristas que permiten un mejor entendimiento del riesgo crediticio.</p>

Fuente: (Interbank, 2020) - Elaboración propia

### Proceso de evaluación crediticia de Clientes Banca Personas



Fuente: (Interbank, 2020) - Elaboración propia

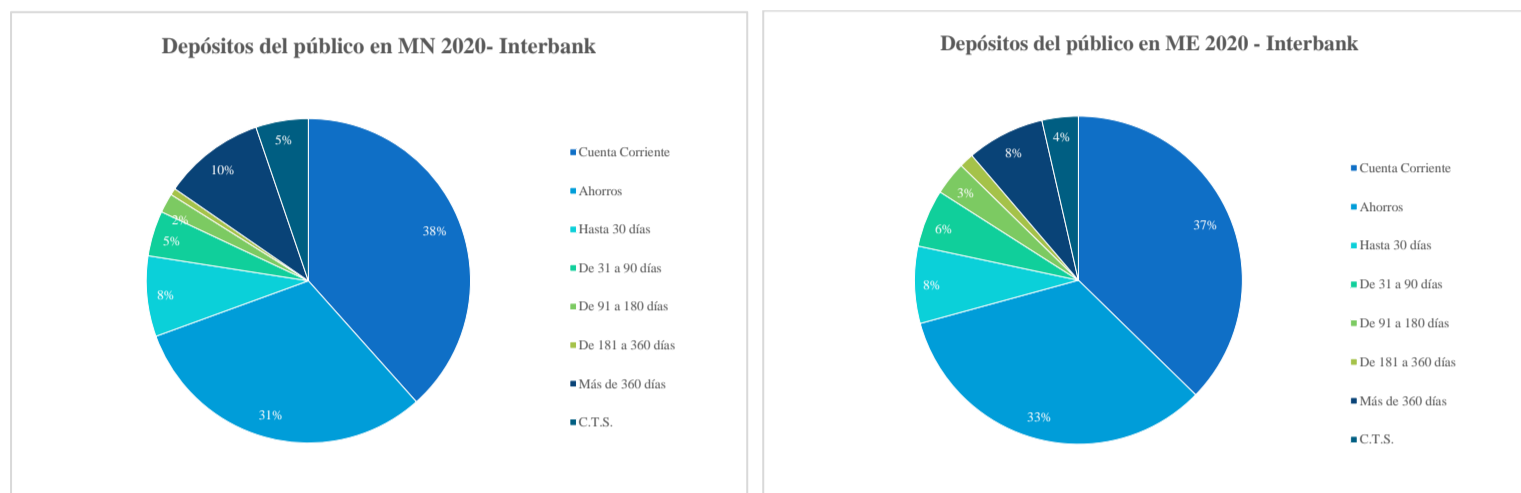


## Anexo 49. Tendencias del riesgo de liquidez

Depósitos del público en Moneda Nacional por Empresa Bancaria:

	2019		2020	
	MN	ME	MN	ME
Cuenta Corriente	7 081 447	1 092 080	8 827 116	1 136 113
Ahorros	6 701 397	1 132 168	10 916 060	1 267 959
Hasta 30 días	652 958	290 079	2 281 621	257 992
De 31 a 90 días	765 153	41 558	1 284 670	193 370
De 91 a 180 días	690 648	53 155	550 715	111 719
De 181 a 360 días	952 761	10 608	192 075	48 249
Más de 360 días	3 790 045	267 297	2 889 215	260 980
C.T.S.	1 506 382	130 417	1 487 203	121 493
<b>Total</b>	<b>22 140 792</b>	<b>3 017 362</b>	<b>28 428 675</b>	<b>3 397 875</b>

Fuente: (Información Estadística de Banca Múltiple - SBS, 2021) - Elaboración propia



Fuente: (Información Estadística de Banca Múltiple - SBS, 2021) - Elaboración propia

Movimiento de los depósitos según monto y número de cuentas:

	2019		2020	
	MN	ME	MN	ME
Número de Cuentas	4 892 844.0	878 324.0	8 021 963.0	1 082 706.0
Saldo Anterior	22 652 052.7	11 439 901.1	28 331 280.6	14 025 664.7
Abonos	39 462 186.0	29 315 283.4	88 117 059.9	28 470 069.2
Intereses Capitalizados	32 814.4	5 072.5	24 043.0	2 835.9
Retiros y Cargos	38 519 204.2	29 434 243.4	86 212 715.6	28 819 343.2
<b>Saldo Final</b>	<b>23 627 848.9</b>	<b>11 326 013.6</b>	<b>30 259 667.9</b>	<b>13 679 226.7</b>

Fuente: (Información Estadística de Banca Múltiple - SBS, 2021) - Elaboración propia

## Anexo 50. Motivos de reclamos de clientes

N°	Operación, servicio o producto	Motivo de reclamo	I trimestre 2020			II trimestre 2020			III trimestre 2020		
			Reclamos absueltos		T	Reclamos absueltos		T	Reclamos absueltos		T
			E	U		E	U		E	U	
1	Tarjetas de Crédito	Cobros indebidos de intereses, comisiones, gastos y tributos	9 328	10 260	6	9 047	15 102	5	9 059	24 019	7
		Operaciones no reconocidas	5 517	12 168	14	3 995	11 176	9	5 300	9 640	7
		Problemas relacionados con el pago anticipado	1 706	2 248	11	4 087	8 751	8	7 844	5 453	19
		Otros	8 118	4 334	12	3 775	2 219	6	14 545	5 193	13
		<b>Sub-total</b>	<b>24 669</b>	<b>29 010</b>	<b>11</b>	<b>20 904</b>	<b>37 248</b>	<b>7</b>	<b>36 748</b>	<b>44 305</b>	<b>12</b>
2	Tarjeta de Débito	Operaciones no reconocidas	3 880	3 795	16	2 691	2 980	6	5 566	5 241	6
		Problemas relacionados con cajeros automáticos de titularidad u operados por la empresa	990	5 116	6	660	2 506	6	1 016	4 764	6
		Cobros indebidos de intereses, comisiones, gastos y tributos	1 559	1 807	8	1 021	1 530	7	3 660	655	17
		Otros	3 472	481	10	2 936	408	8	5 339	3 090	13
		<b>Sub-total</b>	<b>9 901</b>	<b>11 199</b>	<b>10</b>	<b>7 308</b>	<b>7 424</b>	<b>7</b>	<b>15 581</b>	<b>13 750</b>	<b>11</b>
3	Atención al público	Inadecuada atención al usuario	6 871	3 660	13	5 455	1 917	11	8 838	2 945	27
		Inadecuada o insuficiente información sobre operaciones, productos y servicios	404	104	25	72	26	24	227	59	19
		Entrega de billete falso	158	1	9	31	1	8	49	84	7
		Otros	21	55	9	3	1	14	105	4	10
		<b>Sub-total</b>	<b>7 454</b>	<b>3 820</b>	<b>14</b>	<b>5 561</b>	<b>1 945</b>	<b>14</b>	<b>9 219</b>	<b>3,092</b>	<b>16</b>
4	Seguros	Cobros indebidos de intereses, comisiones, gastos y tributos	3 136	6 352	9	1 058	1 956	27	2 392	1,334	34
		Demoras o incumplimiento de envío de correspondencia	21	131	8	287	29	6	1 568	649	61
		Transacciones no procesadas / mal realizadas	2	-	8	70	156	16	240	42	51
		-	-	-	-	75	34	22	118	95	34
		<b>Sub-total</b>	<b>3 159</b>	<b>6 483</b>	<b>6</b>	<b>1 490</b>	<b>2 175</b>	<b>18</b>	<b>4 318</b>	<b>2,120</b>	<b>45</b>

5	Cuenta de ahorro	Cobros indebidos de intereses, comisiones, gastos y tributos	996	1 906	14	1 180	298	36	2 744	4,421	11
		Problemas referidos a programas de lealtad	281	138	14	913	528	22	16	93	17
		Retenciones indebidas	148	238	10	99	25	22	-	-	-
		Otros	439	765	11	81	63	21	-	-	-
		<b>Sub-total</b>	<b>1 864</b>	<b>3 047</b>	<b>12</b>	<b>2 273</b>	<b>914</b>	<b>25</b>	<b>2 760</b>	<b>4,514</b>	<b>14</b>
6	Crédito de consumo	Cobros indebidos de intereses, comisiones, gastos y tributos	1 031	846	14	712	2 395	14	2 683	689	63
		Transacciones no procesadas / mal realizadas	176	214	20	205	80	16	203	409	23
		Reporte indebido en la central de riesgos	99	25	16	169	92	9	510	54	10
		Otros	157	64	18	122	113	14	226	101	43
		<b>Sub-total</b>	<b>1 463</b>	<b>1 149</b>	<b>17</b>	<b>1 208</b>	<b>2 680</b>	<b>13</b>	<b>3 622</b>	<b>1,253</b>	<b>35</b>
7	Pago de servicios	Transacciones no procesadas / mal realizadas	1 786	280	12	1 476	2 424	11	4 270	1,420	37
		Cobros indebidos de intereses, comisiones, gastos y tributos	653	70	15	8	30	11	108	35	68
		-	-	-	-	-	-	-	2	2	6
		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
		<b>Sub-total</b>	<b>2 439</b>	<b>350</b>	<b>7</b>	<b>1 484</b>	<b>2 454</b>	<b>11</b>	<b>4 380</b>	<b>1,457</b>	<b>37</b>
8	Otras operaciones productos y/o servicios	Disconformidad por notificaciones dirigidas a terceras personas	431	1 010	10	769	680	26	1 012	1,503	20
		Cobros indebidos de intereses, comisiones, gastos y tributos	505	207	16	22	49	35	367	95	29
		Reporte indebido en la central de riesgos	131	51	14	-	-	-	283	120	11
		Otros	71	13	28	-	-	-	231	246	17
		<b>Sub-total</b>	<b>1 138</b>	<b>1 281</b>	<b>17</b>	<b>791</b>	<b>729</b>	<b>30</b>	<b>1 893</b>	<b>1,964</b>	<b>19</b>
9	Transferencias de fondos (interbancarias o intrabancario)	Transacciones no procesadas / mal realizadas	492	481	13	493	452	39	690	617	52
		Cobros indebidos de intereses, comisiones, gastos y tributos	35	41	20	217	267	32	238	425	35
		Otros motivos	23	8	23	53	47	26	154	61	38
		-	-	-	-	6	9	34	9	38	65
		<b>Sub-total</b>	<b>550</b>	<b>530</b>	<b>14</b>	<b>769</b>	<b>775</b>	<b>33</b>	<b>1 091</b>	<b>1,141</b>	<b>48</b>
10	Cuenta Corriente	Demoras o incumplimiento de envío de correspondencia	45	659	4	1 387	102	7	2 072	100	12
		Cobros indebidos de intereses, comisiones, gastos y tributos	86	73	17	647	27	8	863	43	18
		Otros motivos	30	7	19	-	-	-	-	-	-
		Otros	32	26	16	-	-	-	-	-	-
		<b>Sub-total</b>	<b>193</b>	<b>765</b>	<b>14</b>	<b>2 034</b>	<b>129</b>	<b>8</b>	<b>2 935</b>	<b>143</b>	<b>15</b>
11	Otros	Transacciones no procesadas / mal realizadas	672	172	14	598	121	14	1 041	199	20
		Modificación indebida de las tasas de intereses, comisiones u otras condiciones pactadas	495	222	18	132	57	21	171	65	36
		Cobros indebidos de intereses, comisiones, gastos y tributos	288	177	19	134	58	12	27	320	6
		Otros	346	440	14	48	129	11	193	129	56
		<b>Sub-total</b>	<b>1 801</b>	<b>1 011</b>	<b>16</b>	<b>912</b>	<b>365</b>	<b>15</b>	<b>1 432</b>	<b>713</b>	<b>30</b>
<b>Total</b>			<b>54631</b>	<b>58645</b>		<b>44734</b>	<b>56838</b>		<b>83979</b>	<b>74452</b>	
Tiempo promedio de atención					11			10			16

E: A Favor de la Empresa, U: A Favor del usuario, T: Tiempo promedio de absolución (en días calendario).

Fuente: (Interbank - reclamos, 2021)– Elaboración propia

## Anexo 51. Mapeo de riesgos ante eventos adversos

Eventos adversos	Impacto (I)	Probabilidad (P)	Ponderación (O)	Riesgo de crédito			Riesgo de liquidez			Riesgo de mercado			Riesgo cambiario			Riesgo de tasa de interés			Riesgo de portafolio			Riesgo operacional			Riesgo legal			Riesgo reputacional			Riesgo estratégico		
				R1	I	P	R2	I	P	R3	I	P	R4	I	P	R5	I	P	R6	I	P	R7	I	P	R8	I	P	R9	I	P	R10	I	P
Emergencia sanitaria (COVID-19)	5	5	25	x	●	●	x	●	●	x	●	●	x	●	●	x	●	●	x	●	●	x	●	●	x	●	●	x	●	●	x	●	●
Proyecciones macroeconómicas desalentadoras	5	4	20	x	●	●	x	●	●	x	●	●	x	●	●	x	●	●	x	●	●	x	●	●	x	●	●	x	●	●	x	●	●
Inestabilidad del mercado financiero	5	4	20	x	●	●	x	●	●	x	●	●	x	●	●	x	●	●	x	●	●	x	●	●	x	●	●	x	●	●	x	●	●
Inestabilidad política	5	4	20	x	●	●	x	●	●				x	●	●	x	●	●	x	●	●	x	●	●				x	●	●			
Elecciones presidenciales	4	4	16	x	●	●	x	●	●				x	●	●	x	●	●										x	●	●			
Déficit fiscal	4	4	16	x	●	●	x	●	●				x	●	●	x	●	●										x	●	●			
Topes a las tasas de interés	3	5	15	x	●	●	x	●	●	x	●	●				x	3	●	x	●	●	●	●	x	●	●	x	●	●				
Volatilidad del tipo de cambio	4	3	12				x	●	●	x	●	●	x	●	●				x	●	●			x	●	●	x	●	●	x	●	●	
Desempleo	4	3	12	x	●	●	x	●	●											●	●	x	●	●									
Concentración de créditos en consumo, manufactura y comercio	3	4	12																														
Cambio de gustos y preferencias (Pos-COVID-19)	3	3	9	x	●	●				x	●	●	x	●	●	x	●	●							x	●	●	x	●	●			
Exclusión financiera y falta de educación financiera	3	3	9	x	●	●	x	●	●																								
Nuevos competidores (Fintech): sustitutos	3	3	9	x	●	●	x	●	●				x	●	●	x	●	●										x	●	●			

Baja presencia de oficinas en el resto del país	2	3	6	x	●	●	x	●	●												●	●	x	●	●														
Cajeros corresponsales (Interbank agente) insuficientes a nivel nacional	2	3	6	x	●	●	x	●	●												●	●	x	●	●														
Poca diferenciación de los productos respecto a la oferta de mercado	2	3	6																																				
Variedad de productos con poca participación de mercado o bajas tasa de crecimiento	2	2	4																																				
	Promedio			R1	3	3	R2	3	3	R3	4	4	R4	4	3	R5	4	4	R6	4	4	R7	3	3	R8	4	4	R9	2	3	R10	3	3						

P: [5] Muy alta (80.1% - 100%), [4] Alta (60.1% - 80%), [3] Media (41.1%-60%), [2] Baja (20.1%-40%), [1] Muy baja (0%-20%).

I: [5] Crítico, [4] Alto, [3] Relevante, [2] Moderado, [1] Bajo.

Fuente: Elaboración propia sobre la base de la aplicación de la metodología COSO ERM (Sánchez, 2015).

Riesgo	Identificación				Control										
	Eventos riesgos (externo)	Activos afectados	Consecuencia (amenaza)	Causa (vulnerabilidad)	Descripción	Indicadores	Tipo de control	Tipo de ejecución	Frecuencia	Documentado	Evidencia	Responsable	Efectividad		
Riesgo de mercado	Emergencia sanitaria, proyecciones macroeconómicas desalentadoras, inestabilidad del mercado financiero Volatilidad del tipo de cambio Cambios de gustos y preferencias	Instrumentos financieros	Pérdidas derivadas de fluctuaciones de las tasas de interés, tipos de cambio, precios de instrumentos de renta variable y otros precios de mercado.	Poca cobertura ante fluctuaciones del tipo de cambio	Elaboración de diversos modelos y metodologías de valorización y medición de riesgos de mercado. Encargado de la gestión del riesgo de crédito de instituciones financieras y la gestión de riesgo país.	Valor en Riesgo (VaR) Pruebas de estrés de los principales factores de riesgo. Límites a las posiciones de instrumentos. Modelos para la estimación de riesgo de contraparte de derivados.	Detectivo	Automático	Alta	Sí	Sí	Sí	Fuerte		
Riesgo de tasa de interés	Emergencia sanitaria, proyecciones macroeconómicas desalentadoras Inestabilidad del mercado financiero Inestabilidad política, elecciones presidenciales, déficit fiscal Topes a las tasas de interés, cambios de gustos y preferencias, surgimiento de nuevos competidores (fintech)	Colocaciones, Obligaciones con el público	Variaciones de las tasas de interés que generen pérdida del valor del activo	Proyecciones insuficientes de variables macroeconómicas	La gestión de riesgo de tasas de interés se realiza a través de análisis GAP de precios. Se complementa con los cálculos de los valores de Ganancia en Riesgo y Valor Patrimonial en Riesgo.	Modelos internos de tasa con metodologías estocásticas que recogen historia de los diversos productos.	Preventivo	Automático	Alta	Sí	Sí	Sí	Fuerte		
Riesgo de portafolio	Emergencia sanitaria, proyecciones macroeconómicas desalentadoras Inestabilidad del mercado financiero Inestabilidad política, topes a las tasas de interés, volatilidad del tipo de cambio	Inversiones	Incremento de riesgo país, incertidumbre requiere retornos más altos. Desincentivo para inversionistas	Insuficiente diversificación entre activos riesgosos y no riesgosos, mala estimación del retorno requerido.	Se basa en el control permanente de los productos y derivados para que no excedan el riesgo máximo tolerable	Indicadores de riesgo de crédito, seguimiento de spreads de las inversiones en bonos, cálculo de ajuste por riesgo de crédito en la cartera de derivados	Preventivo	Automático	Alta	Sí	Sí	Sí	Fuerte		
Riesgo legal	Incumplimiento o modificación de leyes internas o externas, Inestabilidad política, Elecciones presidenciales, Déficit fiscal Topes a las tasas de interés, Desempleo	Inversiones, colocaciones	Actividades de la empresa no cumplen con la legislación y la normativa vigentes	No estar al tanto de las normativas vigentes, contar con una política y código de ética poco legítimo en la organización.	Existen políticas, procedimientos y controles para mitigar el riesgo que los productos y servicios sean para el lavado de activos. Se restringen billetes de 500 euros en la red de tiendas y la restricción de la recepción en efectivo de moneda extranjera.	Clasificación de riesgo de lavado de activos de los clientes. Monitoreo a clientes y operaciones con un enfoque basado en riesgos.	Detectivo	Manual	Baja	Sí	Sí	Sí	Fuerte		
Riesgo cambiario	Volatilidad del tipo de cambio Emergencia sanitaria, Proyecciones macroeconómicas desalentadoras, Inestabilidad del mercado financiero, Inestabilidad política, Elecciones presidenciales, Déficit fiscal, Cambios de gustos y preferencias, Surgimiento de nuevos competidores (fintech)	Obligaciones con el público, adeudos y obligaciones financieras, colocaciones, inversiones, instrumentos de deuda	Riesgo de incumplimiento de pagos se incrementa Menor demanda de colocaciones, hipotecas, préstamos, etc.	Baja proporción de fondos en moneda extranjera comparado con los fondos en moneda nacional.	Forward y swaps	Liquidez Básica/ Pasivos Liquidez Corto Plazo/ Pasivos. Liquidez Mediano Plazo/ Pasivos Des cobertura en USD/ Pat Eco.	Preventivo	Combinado	Media	Sí	Sí	Sí	Fuerte		
Riesgo de crédito	Incapacidad o falta de pago de deudores, emisores, contrapartes o terceros obligados, para cumplir sus obligaciones contractuales. Emergencia sanitaria, Proyecciones macroeconómicas desalentadoras, Inestabilidad en el sector financiero y política, Elecciones presidenciales, Déficit fiscal, Topes a las tasas de interés, Desempleo, Exclusión financiera, Nuevos competidores (fintech), Baja presencia de oficinas en el resto del país, Cajeros corresponsales, insuficientes a nivel nacional, Cambios en gustos y preferencias	Cartera de créditos atrasada y provisiones	Incremento del riesgo de no pago, reprogramaciones. Incremento de créditos provisionados	Falta de rigurosidad en los procesos de gestión de riesgos y admisión de clientes con rankings crediticio no aptos.	Gestión del riesgo de crédito permite mantener el riesgo de crédito dentro de parámetros aceptables, establecidos por políticas y procedimientos internos. Se definen criterios y formas de evaluar, asumir, calificar, controlar y cubrir el riesgo crediticio	Rating en función de la calidad de riesgo crediticio Señales de alerta crediticia Indicadores que indican exceso de parámetros establecidos Inteligencia de Riesgos Analytics	Preventivo	Combinado	Alta	Sí	Sí	Sí	Muy Fuerte		
Riesgo de liquidez	Emergencia sanitaria, Proyecciones macroeconómicas desalentadoras, Inestabilidad del mercado financiero, Inestabilidad política, Elecciones presidenciales, Déficit fiscal, Topes a las tasas de interés, Volatilidad del tipo de cambio, Desempleo, Exclusión financiera Nuevos competidores (fintech), Baja presencia de oficinas en el resto del país, Cajeros corresponsales (agentes Interbank) insuficientes a nivel nacional	Inversiones, Inmuebles maquinaria y equipo	Ventas anticipadas o forzadas de activos a descuentos inusuales.	Contar con fondos monetarios insuficientes	La gestión de riesgo de liquidez se efectúa tanto por el riesgo de tasa de interés como por liquidez. Se utilizan herramientas para gestionar la liquidez de corto como de largo plazo.	Indicadores de volatilidad Indicadores de concentración Indicadores de Basilea Modelos de análisis de gaps y escenarios de estrés	Detectivo	Automático	Alta	Sí	Sí	Sí	Muy Fuerte		
Riesgo operacional	Emergencia sanitaria, Proyecciones macroeconómicas desalentadoras, Alta concentración de créditos en el segmento consumo e industrias de manufactura y comercio, Exclusión financiera, Nuevos competidores, Baja presencia de oficinas en el resto del país, Cajeros corresponsales insuficientes a nivel nacional, Cambios en gustos y preferencias, Poca diferenciación, productos con poca participación de mercado o bajas tasa de crecimiento.	Inversiones, colocaciones, obligaciones con el público, disponible	Reclamos, quejas y daño de la imagen del banco.	Procesos inadecuados, fallas del personal, de la tecnología utilizada o eventos externos.	Metodologías integrales, herramientas, procedimientos y fortalecimiento de cultura de conciencia de riesgo operaciones dentro del banco.	Herramientas de autoevaluación de riesgos y controles, gestión de eventos de pérdida, indicadores de riesgo, seguimiento a planes de acción y evaluación de riesgos sobre productos nuevos y cambios importantes	Detectivo	Combinado	Alta	Sí	Sí	Sí	Fuerte		
Riesgo estratégico	Emergencia sanitaria, Proyecciones macroeconómicas desalentadoras, Inestabilidad del mercado financiero, Inestabilidad política, Elecciones presidenciales, Déficit fiscal, Topes a las tasas de interés, concentración en pocos sectores, exclusión financiera, Nuevos competidores, Cambio de preferencias	Patrimonio de la empresa	Contracción de la demanda de productos del banco, disminución de su market share, disminución del precio de acciones.	Fallas en el análisis del mercado, incertidumbre del entorno, competencias claves en el proceso de generación e innovación de valor.	Enfocado en la banca de consumos, con esfuerzos en posicionarse como un banco accesible y ágil que ofrece un servicio innovador, superior y de trato igualitario a todos sus clientes.	Market share (%) Crecimiento de ventas	Correctivo	Manual	Baja	Sí	Sí	Sí	Fuerte		
Riesgo reputacional	Nuevos competidores (fintech), Cambio de gustos y preferencias, Baja presencia de oficinas en el resto del país, Cajeros corresponsales (agentes Interbank) insuficientes a nivel nacional	Colocaciones, Obligaciones con el público	Disminución de confianza en la integridad del banco. Puede darse a partir de otros riesgos inherentes en las actividades de Interbank.	Inherentes de las actividades de Interbank, malas prácticas. Pocas estrategias de posicionamiento, marketing y promociones.	Se aborda de manera transversal en colaboración de las áreas afectadas. Cuenta con un Comité de Comunicación de Crisis y con la participación de la Vicepresidencia de Asuntos Corporativos y Legales.	Número de reclamos, denuncias y quejas	Correctivo	Manual	Baja	Sí	Sí	Sí	Fuerte		

Fuente: Elaboración propia sobre la base de la aplicación de la metodología COSO ERM (Sánchez, 2015).

## Anexo 52. Elementos para la estimación del beta

### I. Promedio de betas de compañías comparables al 31/12/20

Compañías competidoras	Beta
Interbank-común	1.0
BBVA Banco Continental	1.0
Scotiabank Perú	1.0
Banco de Crédito del Perú	1.0
Promedio	1.0

Fuente: Bloomberg

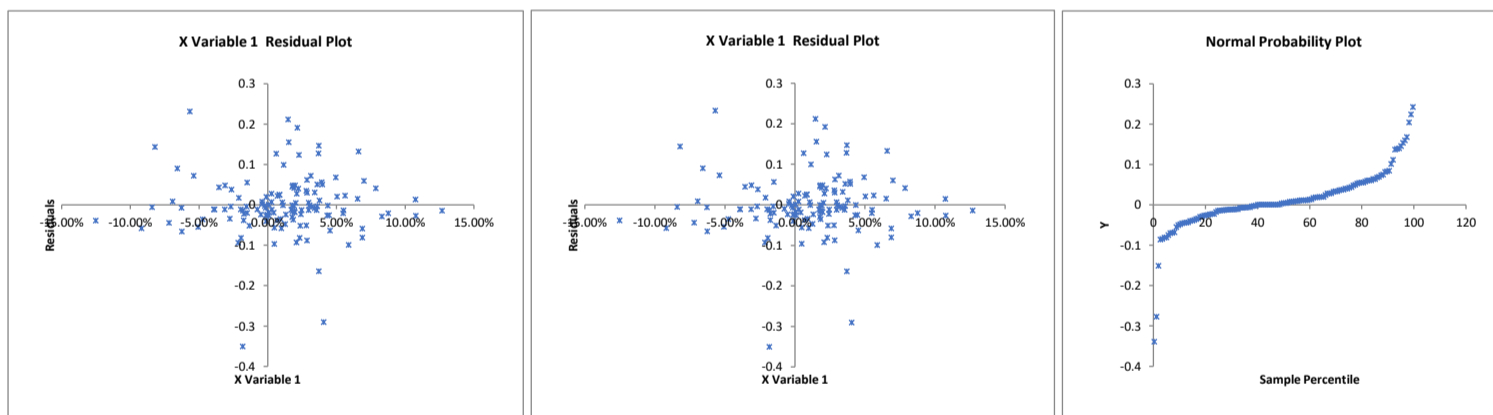
Compañías comparables*	Beta
Banco Davivienda SA	0.97
Banco Santander-Chile	1.04
Bankunited Inc	1.29
Bg Financial Group SA	1.00
Community Bank System Inc	0.98
Home Bancshares Inc	1.32
Pacific Premier Bancorp Inc	1.28
Umb Financial Corp	1.10
Promedio	1.20

\*La metodología para la sección de comparables se desarrollará en la sección de valorización por múltiplos.

Fuente: Bloomberg

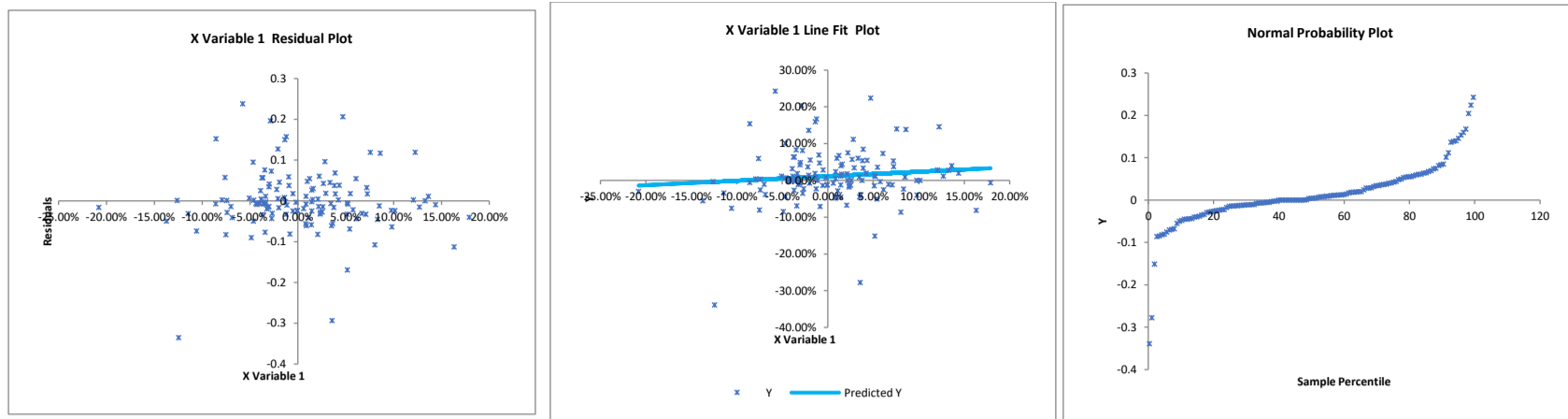
### II. Regresión de las acciones respecto al mercado

INTERBC1 - SPX500										
Regression Statistics										
Multiple R	0.051507742									
R Square	0.002653047									
Adjusted R Square	-0.00503926									
Standard Error	0.074452749									
Observations	131									
ANOVA										
	df	SS	MS	F	Significance F					
Regression	1	0.001916918	0.001916918	0.345813635	0.557520646					
Residual	130	0.720617529	0.005543212							
Total	131	0.722534447								
	Coefficients	Standard Error	t Stat	P-value	Lower 95%	Upper 95%	Lower 95.0%	Upper 95.0%	Lower 95.0%	Upper 95.0%
Intercept	0	#N/A	#N/A	#N/A	#N/A	#N/A	#N/A	#N/A	#N/A	#N/A
X Variable 1	0.09171183	0.155956803	0.58805921	0.55751274	-0.216830048	0.4002537	-0.21683004	0.40025371	-0.21683004	0.40025371



INTERBC1 - SPX Lima

Regression Statistics										
Multiple R	0.11467432									
R Square	0.01315020									
Adjusted R Square	0.00545789									
Standard Error	0.07405990									
Observations	131									
ANOVA										
	df	SS	MS	F	Significance F					
Regression	1	0.009501474	0.0095014	1.7323063	0.19045055					
Residual	130	0.713032974	0.0054848							
Total	131	0.722534447								
	Coefficients	Standard Error	t Stat	P-value	Lower 95%	Upper 95%	Lower 95.0%	Upper 95.0%	Lower 95.0%	Upper 95.0%
Intercept	0	#N/A	#N/A	#N/A	#N/A	#N/A	#N/A	#N/A	#N/A	#N/A
X Variable 1	0.13542707	0.102894735	1.3161711	0.1904326	0.068137851	0.3389920	-0.06813785	0.33899200	-0.06813785	0.33899200



INTERBC1 – SPX Lima Banks

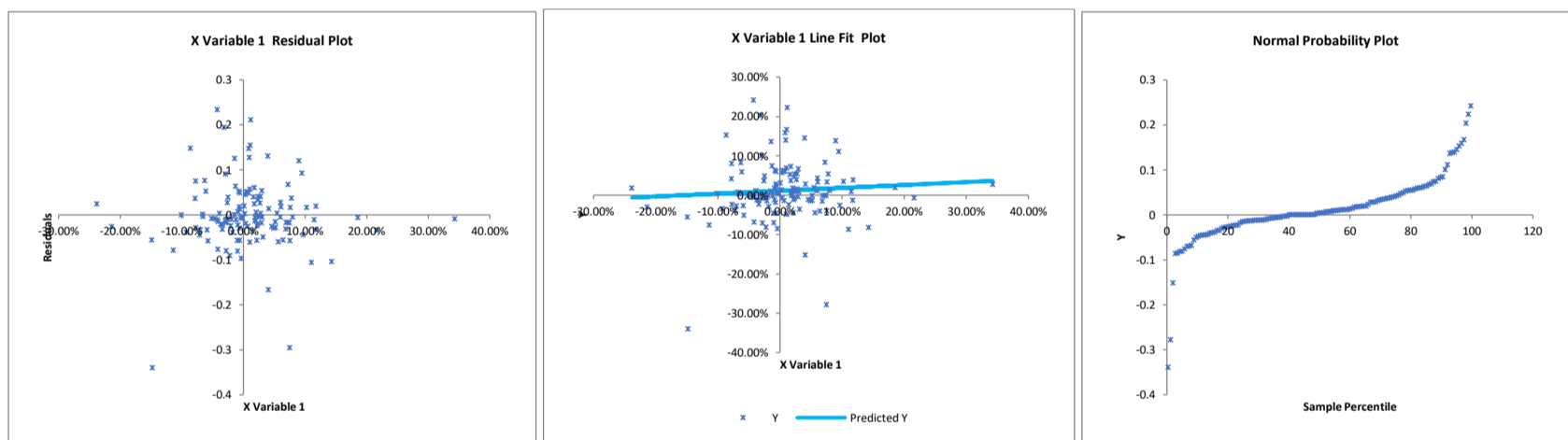
Regression Statistics	
Multiple R	0.08659298
R Square	0.00749834
Adjusted R Square	0.00019396
Standard Error	0.07427167
Observations	131

ANOVA					
	df	SS	MS	F	Significance F
Regression	1	0.005417812	0.005417812	0.9821493	0.323524014
Residual	130	0.717116635	0.00551628		
Total	131	0.722534447			

	Coefficients	Standard Error	t Stat	P-value	Lower 95%	Upper 95%	Lower 95.0%	Upper 95.0%
Intercept	0	#N/A	#N/A	#N/A	#N/A	#N/A	#N/A	#N/A
X Variable 1	0.08937942	0.090188012	0.99103447	0.3235097	0.089046767	0.2678056	0.08904676	0.26780562



III. Beta reapalancado

$$\beta_{E'} = \beta_U \times [1 + (1 - t)(D/E)]$$

Variables	Argumento	Fuente
Beta desapalancado de la industria. (	Dado la regulación bancaria internacional que permite uniformizar los modelos de negocio, el beta del banco se calcula a partir del beta desapalancado del sector pues el sector financiero es regulado a nivel internacional y las reglas del sector bancario podrían ser muy similar entre las economías, los impuestos son diferenciados en cada país. Por otro lado, las características del negocio y perfil de usuarios de Interbank es similar a la mayoría de las 605 empresas consideradas por Aswath Damodaran en <i>Bank Money Center</i> y <i>Banks Regional</i> , por lo tanto el promedio de las betas desapalancadas de ambos índices, podría ser un indicador aproximado para el riesgo específico de Interbank.	Aswath Damodaran
Tasa de impuesto efectiva de Perú (	Se aplica la tasa del Impuesto a la Renta Anual del tercera categoría vigente desde el 2017 (29.5%), según el Artículo 55 de la Ley del Impuesto a la Renta.	Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria (SUNAT)
Estructura de capital de mercado	Financiamiento (sin depósitos) / patrimonio Deuda (D): No incluye depósitos, solo financiamiento y bonos emitidos. Capital (E): Patrimonio a valor de mercado	Estados Financieros de Interbank
	Promedio de US Bank Money Center y US Bank Regional. La deuda de un banco es el principal insumo de operaciones, sin embargo la estructura de capital no es una decisión netamente privada sino se encuentra regulada en cada país bajo los acuerdos internacionales (Basilea I, II y III). En este sentido la SBS en el Perú regula indirectamente la estructura de capital de la compañía bajo parámetros similares a los que se aplican en mercados más líquidos, como el de U.S. Por esta razón, el ratio deuda - capital de mercado es aplicable a Interbank.	Aswath Damodaran

Fuente: Elaboración propia sobre la base la información disponible en (Damodaran, Data, 2021), (SUNAT, 2021) y (Información Estadística de Banca Múltiple - SBS, 2021).

### Anexo 53. Criterios para la estimación del costo de capital CAPM

Variable	Recurso	Fuente	Argumento
Tasa libre de riesgo	U.S. Treasury Yield 10 Years (USD)	U.S. Department of The Treasury	Dado que el periodo de proyección para la valorización es 10 años, la cual se sustenta sobre la base del análisis histórico de 10 años, la tasa libre de riesgo más efectiva para la estimación del costo de capital es el <i>Yield To Maturity (YTM)</i> del <i>U.S. Treasury Yield 10 Years</i> al 30-12-20.
Beta sector	Beta promedio de compañías comparables	Bloomberg	La estructura de financiamiento y marco regulatorio tiende a ser homogéneo entre bancos locales y extranjeros debido a la SBS y los criterios de Basilea
Prima de mercado	Implied Equity Premiums	Aswath Damodaran	Dado que Interbank se encuentra en un mercado maduro, se tomó el valor calculado por Aswath Damodaran a partir del promedio aritmético histórico de Stocks - T.Bonds, que resulta de la diferencia del promedio de los retornos de S&P 500 (incluyendo los dividendos) y el promedio de los retornos de US T. Bond en periodo 1928-2020.
Riesgo país	Emerging Markets Bond Index (EMBIG) Perú	Banco Central de Reserva del Perú (BCRP)	Se considera la tasa EMBIG, que es el spread entre del rendimiento promedio de los títulos soberanos peruanos y el rendimiento de <i>U.S. Treasury Yield</i> , pues este indicador mide el riesgo político y la probabilidad de <i>default</i> de la deuda externa de un país, razón por la cual es un buen indicador para estimar el valor aplicable a Perú.
Inflación USA	Diferencia entre <i>US Treasury Yield 10 Years</i> y <i>Daily Treasury Real Yield Curve Rate</i>	U.S. Department of The Treasury	Inflación implícita de US: Inflación implícita de US: esperada por inversionistas
Inflación Perú	Diferencia entre la Curva Cupon Cero Peru Soles Soberana y Curva Cupon Cero Peru Vac Soberana	Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (SBS)	La estimación de la inflación esperada se determina a partir de la diferencia de la Curva Cupon Cero Peru Soles Soberana (3.6%) y Curva Cupon Cero Peru Vac Soberana (0.1%) para un periodo de 10 años, que es el plazo para la valorización.

Fuente: Elaboración propia sobre la base de la metodología de CAPM y la información disponible en (Yahoo Finance, 2021), (Damodaran, Data, 2021), (SUNAT, 2021), (BCRP, 2021), (U.S. Department of The Treasury, 2021).

### Anexo 54. Factores para la aplicación del FFM

Regression Statistics	
Multiple R	0.26398379
R Square	0.06968744
Adjusted R Square	0.04771155
Standard Error	0.091321422
Observations	131

ANOVA					
	df	SS	MS	F	Significance F
Regression	3	0.079336804	0.026445601	3.171086704	0.026630304
Residual	127	1.059129469	0.008339602		
Total	130	1.138466273			

	Coefficients	Standard Error	t Stat	P-value	Lower 95%	Upper 95%	Lower 95.0%	Upper 95.0%
Intercept	-0.0368142	0.008540111	-4.3107484	3.23368E	-0.05371361	-0.01991493	-0.0537136	-0.0199149
Mkt-RF	0.00501224	0.002092405	2.39544731	0.01805977	0.000871754	0.00915273	0.0008717	0.00915273
SMB	0.00020912	0.003713406	0.05631713	0.95517767	-0.00713903	0.00755728	-0.0071390	0.00755728
HML	0.00299794	0.00314994	0.96242269	0.33766621	-0.00316607	0.00916195	-0.0031660	0.00916195

	Mkt-RF	SMB	HML	RF	INTERBC1 (Adj Close price)	Monthly Return	Excess Monthly Return
30-12-20	4.63	4.81	(1.36)	0.01	3.75	(0.15)	(0.16)
30-11-20	12.47	5.48	2.11	0.01	4.42	0.00	(0.01)
30-10-20	(2.10)	4.44	4.03	0.01	4.40	-	(0.01)
30-09-20	(3.63)	0.06	(2.51)	0.01	4.40	-	(0.01)
30-08-20	7.63	(0.25)	(2.94)	0.01	4.40	0.07	0.06
30-07-20	5.77	(2.18)	(1.39)	0.01	4.10	-	(0.01)
30-06-20	2.46	2.71	(2.35)	0.01	4.10	(0.02)	(0.03)
30-05-20	5.58	2.49	(5.05)	0.01	4.20	(0.05)	(0.06)
30-04-20	13.65	2.75	(1.39)	-	4.43	(0.00)	(0.00)
30-03-20	(13.38)	(5.03)	(13.96)	0.12	4.45	(0.03)	(0.15)
28-02-20	(8.13)	1.02	(3.92)	0.12	4.56	0.00	(0.12)
30-01-20	(0.11)	(3.08)	(6.27)	0.13	4.54	0.00	(0.13)
30-12-19	2.77	0.67	1.91	0.14	4.52	0.08	(0.06)
30-11-19	3.87	0.91	(2.05)	0.12	4.18	(0.00)	(0.12)
30-10-19	2.06	0.24	(1.88)	0.15	4.19	0.02	(0.13)
30-09-19	1.43	(1.05)	6.77	0.18	4.12	-	(0.18)
30-08-19	(2.58)	(2.40)	(4.85)	0.16	4.12	(0.00)	(0.16)
30-07-19	1.19	(2.08)	0.34	0.19	4.13	(0.01)	(0.20)
30-06-19	6.93	0.22	(0.79)	0.18	4.18	(0.04)	(0.22)
30-05-19	(6.94)	(1.18)	(2.28)	0.21	4.38	0.13	(0.08)
30-04-19	3.96	(1.75)	2.02	0.21	3.87	0.04	(0.17)
30-03-19	1.10	(3.05)	(4.19)	0.19	3.72	(0.02)	(0.21)
28-02-19	3.40	2.12	(2.71)	0.18	3.79	0.02	(0.16)
30-01-19	8.41	2.89	(0.46)	0.21	3.72	0.05	(0.16)
30-12-18	(9.55)	(2.48)	(1.89)	0.19	3.53	(0.05)	(0.24)
30-11-18	1.69	(0.71)	0.34	0.18	3.71	-	(0.18)
30-10-18	(7.68)	(4.78)	3.46	0.19	3.71	0.03	(0.16)
30-09-18	0.06	(2.28)	(1.63)	0.15	3.60	0.00	(0.15)
30-08-18	3.44	1.15	(3.92)	0.16	3.59	0.00	(0.16)
30-07-18	3.19	(2.21)	0.57	0.16	3.58	0.01	(0.15)
30-06-18	0.48	1.19	(2.31)	0.14	3.55	(0.08)	(0.22)
30-05-18	2.65	5.28	(3.15)	0.14	3.88	0.24	0.10
30-04-18	0.29	1.13	0.50	0.14	3.13	(0.01)	(0.15)
30-03-18	(2.35)	4.05	(0.12)	0.12	3.16	0.01	(0.11)
28-02-18	(3.65)	0.30	(1.01)	0.11	3.14	-	(0.11)
30-01-18	5.58	(3.09)	(1.32)	0.11	3.14	(0.01)	(0.12)
30-12-17	1.06	(1.29)	0.17	0.09	3.18	-	(0.09)
30-11-17	3.12	(0.58)	(0.09)	0.08	3.18	0.05	(0.03)
30-10-17	2.25	(1.95)	0.12	0.09	3.03	0.05	(0.04)
30-09-17	2.51	4.47	3.14	0.09	2.88	0.01	(0.08)
30-08-17	0.16	(1.62)	(2.19)	0.09	2.85	0.01	(0.08)
30-07-17	1.87	(1.47)	(0.36)	0.07	2.82	0.05	(0.02)
30-06-17	0.78	2.15	1.45	0.06	2.67	(0.04)	(0.10)
30-05-17	1.06	(2.61)	(3.67)	0.06	2.80	0.15	0.09
30-04-17	1.09	0.72	(2.11)	0.05	2.43	(0.06)	(0.11)
30-03-17	0.17	1.17	(3.33)	0.03	2.58	(0.01)	(0.04)
28-02-17	3.57	(2.01)	(1.79)	0.04	2.61	0.16	0.12
30-01-17	1.94	(1.06)	(2.81)	0.04	2.25	0.05	0.01
30-12-16	1.82	0.11	3.51	0.03	2.14	0.07	0.04
30-11-16	4.86	5.47	8.22	0.01	2.01	0.04	0.03
30-10-16	(2.02)	(4.43)	4.07	0.02	1.92	(0.07)	(0.09)
30-09-16	0.25	2.04	(1.21)	0.02	2.07	(0.03)	(0.05)
30-08-16	0.50	1.13	3.31	0.02	2.13	(0.01)	(0.03)
30-07-16	3.95	2.60	(1.23)	0.02	2.16	-	(0.02)
30-06-16	(0.05)	0.64	(1.40)	0.02	2.16	(0.01)	(0.03)
30-05-16	1.78	(0.27)	(1.60)	0.01	2.19	0.22	0.21
30-04-16	0.92	0.69	3.28	0.01	1.80	(0.01)	(0.02)
30-03-16	6.96	0.82	1.11	0.02	1.81	0.17	0.15
28-02-16	(0.08)	0.83	(0.59)	0.02	1.55	-	(0.02)
30-01-16	(5.77)	(3.36)	2.01	0.01	1.55	(0.04)	(0.05)
30-12-15	(2.17)	(2.86)	(2.45)	0.01	1.62	-	(0.01)
30-11-15	0.56	3.68	(0.49)	-	1.62	(0.03)	(0.03)
30-10-15	7.75	(1.98)	(0.25)	-	1.67	(0.01)	(0.01)
30-09-15	(3.07)	(2.61)	0.39	-	1.70	0.06	0.06
30-08-15	(6.04)	0.44	2.73	-	1.60	(0.07)	(0.07)
30-07-15	1.54	(4.09)	(4.21)	-	1.71	(0.01)	(0.01)
30-06-15	(1.53)	2.85	(0.74)	-	1.72	(0.12)	(0.12)
30-05-15	1.36	0.89	(1.10)	-	1.95	0.23	0.23
30-04-15	0.59	(3.04)	1.88	-	1.58	(0.01)	(0.01)
30-03-15	(1.12)	3.02	(0.41)	-	1.59	(0.01)	(0.01)

	Mkt-RF	SMB	HML	RF	INTERBCI (Adj Close price)	Monthly Return	Excess Monthly Return
28-02-15	6.14	0.52	(1.81)	-	1.61	(0.01)	(0.01)
30-01-15	(3.11)	(0.51)	(3.56)	-	1.62	0.06	0.06
30-12-14	(0.06)	2.48	2.23	-	1.53	0.01	0.01
30-11-14	2.55	(2.04)	(3.07)	-	1.51	-	-
30-10-14	2.52	4.28	(1.80)	-	1.51	(0.07)	(0.07)
30-09-14	(1.97)	(3.73)	(1.38)	-	1.62	0.01	0.01
30-08-14	4.24	0.36	(0.42)	-	1.61	0.02	0.02
30-07-14	(2.04)	(4.27)	0.02	-	1.57	0.07	0.07
30-06-14	2.61	3.08	(0.67)	-	1.47	(0.00)	(0.00)
30-05-14	2.06	(1.90)	(0.12)	-	1.47	0.08	0.08
30-04-14	(0.19)	(4.21)	1.12	-	1.36	0.09	0.09
30-03-14	0.43	(1.85)	4.90	-	1.25	(0.03)	(0.03)
28-02-14	4.65	0.31	(0.36)	-	1.28	(0.01)	(0.01)
30-01-14	(3.32)	0.87	(2.02)	-	1.30	0.05	0.05
30-12-13	2.81	(0.59)	(0.05)	-	1.23	(0.04)	(0.04)
30-11-13	3.13	1.19	0.29	-	1.28	(0.04)	(0.04)
30-10-13	4.18	(1.53)	1.21	-	1.33	(0.01)	(0.01)
30-09-13	3.77	2.89	(1.15)	-	1.35	-	-
30-08-13	(2.71)	0.29	(2.66)	-	1.35	-	-
30-07-13	5.65	1.86	0.56	-	1.35	0.08	0.08
30-06-13	(1.20)	1.16	(0.09)	-	1.25	(0.01)	(0.01)
30-05-13	2.80	1.66	2.61	-	1.26	(0.19)	(0.19)
30-04-13	1.55	(2.40)	0.53	-	1.56	(0.04)	(0.04)
30-03-13	4.03	0.75	(0.23)	-	1.63	0.06	0.06
28-02-13	1.29	(0.42)	0.13	-	1.53	0.01	0.01
30-01-13	5.57	0.36	0.98	-	1.51	0.06	0.06
30-12-12	1.18	1.45	3.53	0.01	1.43	0.01	0.00
30-11-12	0.78	0.53	(0.83)	0.01	1.41	-	(0.01)
30-10-12	(1.76)	(1.09)	3.61	0.01	1.41	-	(0.01)
30-09-12	2.73	0.49	1.56	0.01	1.41	(0.01)	(0.02)
30-08-12	2.55	0.47	1.12	0.01	1.43	0.06	0.05
30-07-12	0.79	(2.62)	(0.05)	-	1.35	0.01	0.01
30-06-12	3.89	0.78	0.58	-	1.33	(0.17)	(0.17)
30-05-12	(6.19)	0.16	(1.04)	0.01	1.60	0.04	0.03
30-04-12	(0.85)	(0.39)	(0.77)	-	1.53	(0.04)	(0.04)
30-03-12	3.11	(0.68)	1.21	-	1.60	0.15	0.15
28-02-12	4.42	(1.84)	0.46	-	1.39	0.03	0.03
30-01-12	5.05	2.10	(0.90)	-	1.35	0.01	0.01
30-12-11	0.74	(0.66)	1.68	-	1.33	0.04	0.04
30-11-11	(0.28)	(0.14)	(0.48)	-	1.28	(0.01)	(0.01)
30-10-11	11.35	3.32	0.13	-	1.30	(0.01)	(0.01)
30-09-11	(7.59)	(3.35)	(1.71)	-	1.31	(0.03)	(0.03)
30-08-11	(5.99)	(3.03)	(2.56)	0.01	1.36	(0.18)	(0.19)
30-07-11	(2.35)	(1.37)	(0.88)	-	1.66	(0.08)	(0.08)
30-06-11	(1.75)	(0.11)	(0.42)	-	1.81	(0.04)	(0.04)
30-05-11	(1.27)	(0.58)	(2.05)	-	1.88	0.04	0.04
30-04-11	2.90	(0.37)	(2.43)	-	1.81	-	-
30-03-11	0.46	2.58	(1.76)	0.01	1.81	(0.08)	(0.09)
28-02-11	3.49	1.53	1.29	0.01	1.96	0.03	0.02
30-01-11	1.99	(2.52)	0.82	0.01	1.90	0.01	(0.00)
30-12-10	6.82	0.68	3.64	0.01	1.88	0.14	0.13
30-11-10	0.60	3.78	(0.95)	0.01	1.66	(0.04)	(0.05)
30-10-10	3.88	1.07	(2.46)	0.01	1.72	0.08	0.07
30-09-10	9.54	3.93	(3.23)	0.01	1.60	0.14	0.13
30-08-10	(4.77)	(3.02)	(1.90)	0.01	1.40	(0.01)	(0.02)
30-07-10	6.93	0.18	(0.36)	0.01	1.41	(0.03)	(0.04)
30-06-10	(5.57)	(1.84)	(4.52)	0.01	1.45	(0.07)	(0.08)
30-05-10	(7.89)	0.14	(2.39)	0.01	1.55	(0.10)	(0.11)
30-04-10	2.00	4.86	2.91	0.01	1.72	0.15	0.14
30-03-10	6.31	1.44	2.11	0.01	1.49	0.22	0.21
28-02-10	3.40	1.19	3.19	-	1.22	(0.09)	(0.09)
30-01-10	(3.36)	0.37	0.33	-	1.34	-	-

Fuente: elaboración propia sobre la base la información disponible en (CFA Institute, 2015), (French, 2021) y (Yahoo Finance, 2021).

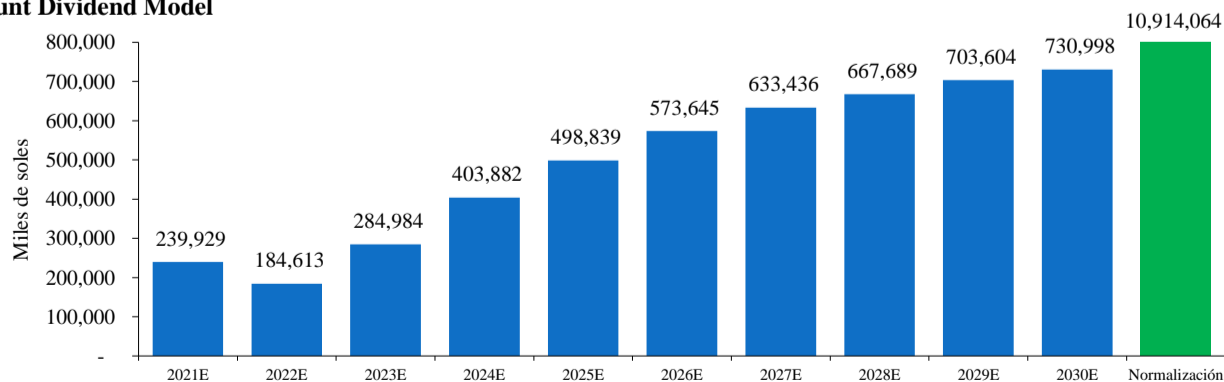
## Anexo 55. Flujo de caja descontado DDM

<b>Fecha de análisis:</b>	31/12/2020
<b>Precio de la acción PEN</b>	<b>3.75</b>
Costo de capital (Ke)	10.4%
Tasa perpetuidad (Inflación LP Perú) (g)	3.5%
P/B implícito	2.99
P/B estimado	2.56
Número de acciones en circulación	4,723,362,872
<b>Valor estimado de la acción</b>	<b>3.35</b>

DDM	2020	2021E	2022E	2023E	2024E	2025E	2026E	2027E	2028E	2029E	2030E	Normalización
Dividendos	-302,273	264,883	225,010	383,469	599,978	818,110	1,038,638	1,266,175	1,473,451	1,714,193	1,966,155	2,034,383
Aportes de Capital		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Flujo		264,883	225,010	383,469	599,978	818,110	1,038,638	1,266,175	1,473,451	1,714,193	1,966,155	2,034,383
Valor terminal											29,355,413	
Días		350	350	350	350	350	350	350	350	350	350	
Días acumulados		350	700	1,050	1,400	1,750	2,100	2,450	2,800	3,150	3,500	
Periodo de descuento		1.0	2.0	3.0	4.0	5.0	6.0	7.0	8.0	9.0	10.0	
Factor de descuento		0.91	0.82	0.74	0.67	0.61	0.55	0.50	0.45	0.41	0.37	
<b>VPN de Dividendos</b>		<b>239,929</b>	<b>184,613</b>	<b>284,984</b>	<b>403,882</b>	<b>498,839</b>	<b>573,645</b>	<b>633,436</b>	<b>667,689</b>	<b>703,604</b>	<b>730,998</b>	<b>10,914,064</b>

<b>Valor del Patrimonio Estimado</b>	<b>S/ 15,835,682</b>
<b>Valor del Patrimonio en Libros</b>	<b>S/ 6,183,405</b>

### Discount Dividend Model



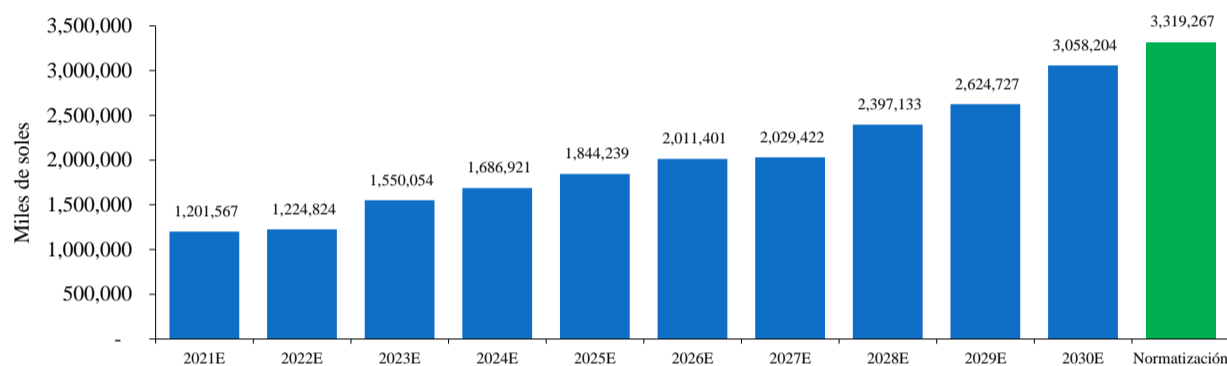
Fuente: Elaboración propia

## Anexo 56. Flujo de caja descontado RIM

Fecha de análisis:	31/12/2020
<b>Precio de la acción PEN</b>	<b>3.75</b>
Costo de capital (Ke)	10.4%
Tasa de crecimiento de la cartera en el LP (g)	3.5%
ROE LP - Prom. Mercados en Desarrollo	11.3%
Payout ratio	40.3%
Retention ratio	59.7%
P/B implícito	2.99
P/B estimado	2.75
Número de acciones en circulación	4,723,362,872
<b>Valor estimado de la acción</b>	<b>3.60</b>

RIM	2020	2021E	2022E	2023E	2024E	2025E	2026E	2027E	2028E	2029E	2030E	Normalización
VL patrimonio(t-1)	6,028,992	6,183,405	7,768,189	9,593,825	11,805,513	14,029,841	16,299,425	18,628,347	20,759,906	23,299,824	25,980,047	
Costo de capital		643,091	807,913	997,785	1,227,806	1,459,143	1,695,186	1,937,400	2,159,088	2,423,247	2,701,997	
Utilidades totales		2,011,708	2,050,646	2,595,158	2,824,306	3,087,693	3,367,561	3,397,734	4,013,368	4,394,415	5,120,158	5,557,240
Utilidades retenidas		1,201,567	1,224,824	1,550,054	1,686,921	1,844,239	2,011,401	2,029,422	2,397,133	2,624,727	3,058,204	3,319,267
Perpetuidad											3,416,978	
Retornos en exceso		1,368,616	1,242,733	1,597,373	1,596,499	1,628,551	1,672,375	1,460,334	1,854,280	1,971,168	2,418,161	
VL (t-1) año base					6,028,992							
VPN (retornos en exceso)					9,716,752							
VPN (valor terminal)					1,270,400							
Valor del Patrimonio Estimado					S/ 17,016,144							
Valor del Patrimonio en Libros					S/ 6,183,405							

### Residual Income Model



Fuente: Elaboración propia

## Anexo 57. Muestra de empresas comparables y múltiplos de mercado

Compañía	Stock code	País	Stock Market	Precio 2020	Mkt Cap (USD)	Beta	Patrimonio	Deuda	ROE	P/E	P/E:1FY	P/B	P/B:1FY
Banco davivienda sa	DVI_p	Colombia	COLOMBIA	10.63	4,046	0.97	38,482	296,272	6%	19.4x	32.7x	1.7x	1.1x
Banco de Chile	SN	Chile	NYSE	20.38	10,249	0.81		18,443	17%	17.6x	13.5x	0.8x	0.7x
Banco de credito del peru-c	CREDITC1	Peru	LIMA	1.05	9,472	1.00	5,234	34,778	4%	53.8x		2.2x	
Banco pan sa	BPAN4	Brasil	BM&FBO-VESPA	1.84	2,763	1.28		-	12%	24.0x	20.2x		2.6x
Banco Santander Brasil SA	BSBR	Brasil	NYSE	8.60	32,569	1.05	4,437	31,747	17%	12.6x	11.6x	1.9x	1.8x
Banco Santander-Chile	BSAN-TANDER	Chile	NYSE	18.99	9,051	1.04	5,137	22,159	15%	14.5x	10.8x	1.9x	1.7x
Bancolombia SA	BIC	Colombia	NYSE	40.18	9,855	1.12	1,534	11,810	1%	52.9x	18.4x	1.1x	1.1x
Bank of guiyang co ltd-a	601997	China	SHANGHAI	1.20	4,131	0.92	5,791	29,370	16%	5.1x	4.6x	0.9x	0.7x
Bank permata tbk pt	BNLI	Indonesia	JAKARTA	0.22	4,396	0.70	1,736	7,875	4%	75.6x	78.1x	1.5x	2.1x
Bankunited inc	BKU	United states	NYSE	34.43	4,078	1.29	2,983	23,891	6%	21.3x	14.4x	1.1x	1.3x
Bbva banco continental sa-co	BBVAC1	Peru	LIMA	0.60	4,241	1.00	2,587	19,620	7%	25.1x		1.5x	
Bendigo and adelaide bank	BEN	Australia	NYSE	7.29	4,184	1.08	3,995	45,007	6%	18.6x	13.4x	0.6x	0.9x
Bg financial group sa	BGFG	Panama	PANAMA	64.00	5,559	1.00	3,097	11,444	11%	17.3x		1.9x	
Brb banco de brasil sa	BSLI3	Brasil	BM&FBO-VESPA	3.02	3,202	0.51	414	2,962	24%	43.5x		2.9x	
Community bank system inc	CBU	United states	NYSE	62.05	4,040	0.98	2,104	7,418	9%	23.7x	25.6x	1.6x	1.9x
Credicorp ltd	BAP	Peru	NYSE	163.65	14,677	0.90	7,030	38,034	1%	125.4x	14.9x	1.9x	1.7x
First bancorp puerto rico	FBP	Puerto rico	NYSE	9.11	2,429	1.44	2,275	11,828	6%	18.7x	11.0x	0.9x	1.0x
First natl of nebraska inc	FINN	United states	JAKARTA	11,690.00	3,780	0.54		6,954	0%				
Graubuendner kantonalbank-pc	GRKP	Switzerland	SWITZERLAND	1,698.75	3,920	0.46	2,849	20,777	6%	21.1x	21.0x	1.4x	1.3x
Grupo Financiero Banorte SAB de CV	GBOOY	México	OTC Markets	5.53	15,952	1.28	-	25,129	15%	10.0x	9.3x	1.4x	1.3x
Grupo Financiero Inbursa SAB de CV	GFIN-BURO	México	OTC Markets	1.01	6,610	0.27	-	5,342	8%	11.3x	8.8x	0.8x	0.8x
Hancock whitney corp	HWC	United states	NASDAQ	33.67	3,579	1.42	-	21,926	-1%		11.0x	0.9x	1.0x
Home bancshares inc	HOMB	United states	NASDAQ	19.34	4,388	1.32	-	11,221	12%	14.6x	16.1x	1.2x	1.6x
Intercorp financial services	IFS	Peru	NYSE	31.33	3,674	0.77	-	12,020	-42%	35.4x	11.1x	1.5x	1.4x
Pacific premier bancorp inc	PPBI	United states	NASDAQ	31.23	3,948	1.28	-	13,237	4%	45.5x	16.3x	1.1x	1.4x
Pacwest bancorp	PACW	United states	NASDAQ	25.25	4,530	1.35	-	19,083	5%	19.8x	10.8x	0.8x	1.2x
Qingdao rural commercial b-a	2958	China	SHENZHEN	0.77	3,968	0.85	-	25,664	12%	8.8x	8.9x	1.5x	1.0x
Scotiabank peru-common	SCOTIAC1	Peru	LIMA	8.56	7,426	1.00	-	15,245	3%	104.4x		2.5x	
Sterling bancorp/de	STL	United states	NYSE	17.97	4,403	1.56	-	21,860	6%	17.5x	12.1x	0.8x	0.9x
Texas capital bancshares inc	TCBI	United states	NASDAQ	58.64	4,247	1.34	-	24,714	3%	61.0x	19.3x	1.1x	1.5x
Umb financial corp	UMBF	United states	NASDAQ	68.87	4,427	1.10	-	16,110	10%	15.2x	16.6x	1.1x	1.4x
Unifin Financiera SAB de CV	UNIFINA	México	MEXICO	1.42	688	0.81	-	1,552	11%	9.0x	7.5x		

Fuente: (Bloomberg, 2021) – Elaboración propia



## Anexo 58. Principales transacciones de M&A de la banca

Fecha de anuncio	Fecha de operación	Región	País de compañía comprada	Compañía comprada	Compañía adquiriente	Valor total anunciado (mil.\$)	Valor total final (mil.\$)	Premio	P/E	P/BV	P/S	TV/EBIT	TV/Ingresos	Número de acciones (millones)	Clasificación
2010	2010	Asia desarrollado	Hong Kong	Industrial & Commercial Bank of China Asia Ltd	Industrial & Commercial Bank of China Ltd	1,393.55	1,393.55	0.0%	-	-	-	-	2.26x	-	Expansión de portafolios o geográfica
2010	2011	Asia desarrollado	Japan	Sumitomo Mitsui Trust Bank Ltd	Sumitomo Mitsui Trust Holdings Inc	9,200.26	8,665.61	-5.8%	-	-	-	4.93x	2.04x	1,680	Expansión de portafolios o geográfica
2011	2011	Asia desarrollado	Japan	Mizuho Trust & Banking Co Ltd	Mizuho Financial Group Inc	1,103.79	993.41	-10.0%	-	-	-	-	2.04x	5,030	Consolidado del mercado
2013	2014	Asia desarrollado	Hong Kong	Chong Hing Bank Ltd	Guangzhou Yuexiu Holding Ltd	1,501.83	1,501.83	0.0%	6.30x	0.46x	1.32x	-	2.26x	973	Consolidado del mercado
2014	2014	Asia desarrollado	Hong Kong	OCBC Wing Hang Bank Ltd	Oversea-Chinese Banking Corp Ltd	4,831.29	4,831.29	0.0%	-	-	-	-	2.04x	-	Desinversión de activos non-core
2015	2015	Asia desarrollado	Japan	Higo Bank Ltd/The	Kagoshima Bank Ltd/The	1,438.47	1,667.53	15.9%	-	-	-	8.07x	2.04x	231	Transacciones por problemas financieros
2015	2015	Asia desarrollado	Australia	Esanda dealer finance portfolio	Macquarie Group Ltd	5,949.47	5,949.47	0.0%	-	-	-	-	-	-	Desinversión de activos non-core
2015	2016	Asia desarrollado	Japan	Joyo Bank Ltd/The	Mebuki Financial Group Inc	3,776.39	2,747.81	-27.2%	-	-	-	9.81x	2.04x	723	Consolidado del mercado
2015	2016	Asia desarrollado	Hong Kong	Nanyang Commercial Bank Ltd	China Cinda Asset Management Co Ltd	8,771.02	8,771.02	0.0%	-	-	-	-	1.39x	-	Expansión de portafolios o geográfica
2020	2020	Asia desarrollado	Australia	AMP Life Ltd	Resolution Life Group Holdings LP	2,082.60	2,082.60	0.0%	-	-	-	-	1.39x	-	Consolidado del mercado
2020	2020	Asia Emergente	India	Allahabad Bank	Indian Bank (NSEI:INDIANK)	78.91	19.29	-75.6%	-	0.43x	-	-	-	297	Consolidado del mercado
2020	2020	Asia Emergente	India	Syndicate Bank	Cara Bank (NSEI:CANK)	261.95	107.96	-58.8%	-	0.46x	-	-	-	578	Consolidado del mercado
2020	2020	Asia Emergente	Chi	Chi Everbright Bank Company Limited (SHSE:601818)	Chi Everbright Group Ltd.	5,392.19	5,496.51	1.9%	5.32x	0.59x	-	-	-	10,251	Transacciones por problemas financieros
2020	2020	Asia Emergente	Chi	Hanhua Financial Holding Co., Ltd. (SEHK:3903)	Chongqing Huitai Investment Co. Ltd; Hain Boyaz Investment Co., Ltd.	43.48	43.48	0.0%	29.60x	0.81x	-	-	-	220	Consolidado del mercado
2020	2020	Asia Emergente	Kazakhstan	Bank Freedom Fince Kazakhstan	Freedom Fince Joint-Stock Company	40.63	40.87	0.6%	8.72x	1.00x	-	-	-	9	Consolidado del mercado
2019	2020	Asia Emergente	Indonesia	PT Bank Permata Tbk (IDX:BNLI)	Bangkok Bank Public Company Limited	2,168.85	2,288.90	5.5%	33.58x	1.62x	-	-	-	24,992	Consolidado del mercado
2011	2011	Europa Occidental	Spain	Caja de Ahorros del Mediterraneo	Kingdom of Spain	7,540.19	7,540.19	0.0%	-	0.04x	0.02x	-	2.00x	50	Consolidado del mercado
2012	2012	Europa Occidental	Spain	Banco de Valencia SA	Kingdom of Spain	5,822.55	5,822.55	0.0%	-	-	-	-	4.62x	460,000	Transacciones por problemas financieros
2013	2015	Europa Occidental	Greece	National Bank of Greece SA	Hellenic Financial Stability Fund	12,852.55	12,852.55	0.0%	4.60x	0.38x	0.82x	-	1.72x	915	Desinversión de activos non-core
2013	2015	Europa Occidental	Greece	Piraeus Financial Holdings SA	Hellenic Financial Stability Fund	10,966.97	10,966.77	0.0%	7.38x	0.05x	0.15x	-	2.07x	831	Transacciones por problemas financieros
2013	2013	Europa Occidental	Greece	Alpha Bank AE	Hellenic Financial Stability Fund	5,993.50	5,993.50	0.0%	11.09x	0.17x	0.53x	-	1.50x	1,540	Transacciones por problemas financieros
2013	2013	Europa Occidental	Greece	Eurobank Ergasias Services and Holdings SA	Hellenic Financial Stability Fund	7,753.02	7,753.02	0.0%	-	0.45x	1.02x	-	1.43x	3,710	Desinversión de activos non-core
2016	2017	Europa Occidental	Italy	Banca Popolare di Milano Scarl	Banco BPM SpA	5,838.10	1,763.20	-69.8%	-	-	-	18.42x	2.45x	4,390	Transacciones por problemas financieros
2018	2018	Europa Occidental	U.K.	2 mortgage portfolios/Bradford & Bingley	Multiple acquirers	7,382.90	7,382.90	0.0%	-	-	-	-	-	-	Transacciones por problemas financieros
2020	2020	Europa Emergente	Albania	Tira Bank SA	BALFIN shpk	3.20	3.20	0.0%	8.49x	0.35x	-	-	-	0	Consolidado del mercado
2020	2020	Europa Emergente	Bosnia-Herzegovina	Nova Banka a.d. Banja Luka	Mg Mind d.o.o.	9.22	9.22	0.0%	0.00x	0.40x	-	-	-	30	Consolidado del mercado
2019	2020	Europa Emergente	Romania	Banca Romaneasca S.A.	Export-Import Bank of Romania - EximBank S.A	62.01	60.72	-2.1%	6.97x	0.41x	-	-	-	372	Expansión de portafolios o geográfica
2020	2020	Europa Emergente	Serbia	NLB Komercijal Banka a.d. (BELEX:KMBN)	Nova Ljubljanska Banka d.d. (LJSE:NLBR)	429.35	485.01	13.0%	6.23x	0.70x	-	-	-	14	Expansión de portafolios o geográfica
2019	2020	Europa Emergente	Slovenia	Abanka d.d.	Nova Kredit Banka MariBOR, d.d.	498.31	488.82	-1.9%	7.53x	0.74x	-	-	-	15	Consolidado del mercado
2010	2010	Latin America	Panama	BAC Credomatic Inc	Grupo Aval Acciones y Valores SA	1,900.00	1,900.00	0.0%	-	-	-	-	-	-	Desinversión de activos non-core
2010	2011	Latin America	Mexico	IXE Grupo Financiero SAB de CV	Grupo Financiero Banorte SAB de CV	14,133.27	16,592.95	17.4%	-	-	-	-	1.59x	-	Consolidado del mercado
2011	2012	Latin America	Colombia	Itau Corpbanca Colombia SA	Itau Corpbanca Chile SA	1,229.00	1,229.00	0.0%	16.40x	3.40x	-	33.00x	2.06x	417	Expansión de portafolios o geográfica
2012	2014	Latin America	Colombia	Helm Bank SA	Itau Corpbanca Chile SA	1,320.00	1,320.00	0.0%	-	-	-	-	1.96x	572	Consolidado del mercado
2013	2013	Latin America	Panama	Banistmo SA	Bancolombia SA	2,233.82	2,233.82	0.0%	-	-	-	17.95x	4.40x	10	Consolidado del mercado
2019	2020	Latin America	Panama	Multi Financial Group, Inc.	Leasing Bogotá S.A. Panamá	433.85	433.85	0.0%	7.49x	0.80x	-	-	-	-	Expansión de portafolios o geográfica
2019	2020	Latin America	Panama	Banco Panamá, SA	Banco Aliado, S.A.	225.00	225.00	0.0%	15.83x	1.59x	-	-	-	-	Consolidado del mercado
2013	2013	Latin America	Brazil, Brazil	CitiFinancial Promotora de Negocios e Cobranca SA, Banco CitiCard SA	Itau Unibanco Holding SA	2,767.00	2,767.00	0.0%	-	-	-	-	-	-	Expansión de portafolios o geográfica
2014	2016	Latin America	Chile	Banco Itau Chile SA	Itau Corpbanca Chile SA	4,438.96	4,438.96	0.0%	-	-	-	17.04x	3.06x	-	Consolidado del mercado
2014	2014	Latin America	Peru	Mibanco Banco de la Microempresa SA	Credicorp Ltd	179.40	179.40	0.0%	-	-	-	20.43x	0.76x	2,120	Expansión de portafolios o geográfica
2014	2015	Latin America	Peru	Retail & Commercial Banking operation/Peru	Scotiabank Peru SAA	225,000.00	225,000.00	0.0%	-	-	-	-	-	-	Expansión de portafolios o geográfica
2015	2016	Latin America	Brazil, U.K.	Kirton Bank SA, HSBC Servicios e Participaciones Ltda	Banco Bradesco SA	5,186.00	5,186.00	0.0%	-	-	-	-	-	-	Desinversión de activos non-core

2017	2018	Latin America	Chile	Banco Bilbao Vizcaya Argentaria Chile SA	Bank of Nova Scotia/The	2,900.00	2,900.00	0.0%	-	-	-	17.29x	2.71x	414	Consolidado del mercado
2019	2019	Latin America	Chile	Sociedad Matriz Banco de Chile	Banco de Chile	10,460,770.00	10,577,220.00	1.1%	-	-	-	14.06x	3.84x	11,000	Transacciones por problemas financieros
2010	2011	North America	U.S.	Marshall & Ilsley Corp	Bank of Montreal	4,020.85	4,186.75	4.1%	-	-	-	-	1.29x	531	Expansión de portafolios o geográfica
2015	2015	North America	U.S.	City National Corp/CA	Royal Bank of Canada	5,608.68	2,450.68	-56.3%	-	-	-	14.85x	4.25x	56	Consolidado del mercado
2016	2016	North America	U.S.	FirstMerit Corp	Huntington Bancshares Inc/OH	3,760.32	3,577.28	-4.9%	-	-	-	11.52x	3.52x	166	Expansión de portafolios o geográfica
2016	2017	North America	U.S.	PrivateBank Corp Inc	Canadian Imperial Bank of Commerce	4,970.38	4,937.92	-0.7%	-	-	-	16.25x	6.79x	80	Consolidado del mercado
2018	2019	North America	U.S.	MB Financial Inc	Fifth Third Bancorp	4,480.71	3,589.43	-19.9%	-	-	-	15.77x	4.21x	85	Consolidado del mercado
2018	2018	North America	U.S.	Colorado National Bancorp	Private Investor	8,970.00	8,970.00	0.0%	-	-	-	-	-	-	Expansión de portafolios o geográfica
2019	2019	North America	U.S.	TCF Financial Corp/DE	TCF Financial Corp	4,270.19	4,425.45	3.6%	-	-	-	10.63x	2.65x	161	Expansión de portafolios o geográfica
2019	2019	North America	U.S.	SunTrust Banks Inc	Truist Financial Corp	27,894.88	31,389.77	12.5%	-	-	-	8.37x	2.67x	444	Consolidado del mercado
2020	2021	North America	U.S.	BBVA USA Bancshares Inc	PNC Financial Services Group Inc/The	11,600.00	11,600.00	0.0%	-	-	-	-	2.71x	223	Expansión de portafolios o geográfica
2020	2021	North America	U.S.	TCF Financial Corp	Huntington Bancshares Inc/OH	5,173.50	6,072.10	17.4%	21.17x	1.28x	3.11x	17.96x	2.15x	153	Consolidado del mercado

Fuente: (Bloomberg, 2021) – Elaboración propia

## **Nota Biográfica**

Yuli Nikoska Nicolas Palomino cuenta con experiencia profesional en modelamiento financiero, gestión financiera, valorización y evaluación de proyectos de inversión en diversos países, incluyendo Perú, Estados Unidos, Canadá, Colombia y Brasil.

Ha sido parte de compañías multinacionales como KPMG y Microsoft Perú, así como ha formado parte de los equipos de asesores de incubadoras de negocios tecnológicos y sociales en el extranjero. Además, ha contribuido en el área de finanzas de empresas medianas en los sectores agrícola y educativo.

En el ámbito académico, ha sido jefe de prácticas del departamento de Economía y Finanzas de la Universidad del Pacífico, y ha colaborado en el Centro de Investigación de la misma institución.

Es licenciada en Administración de Empresas y licenciada en Contabilidad por la Universidad del Pacífico, y miembro del Colegio de Contadores Públicos de Lima. Además cuenta con una Especialización en Finanzas Corporativas otorgada por Pacifico Business School.