

# DIEGO CAVERO BELAÚNDE

## CEO DEL BANCO DE CRÉDITO DEL PERÚ

Diego Caveró Belaúnde, actual CEO del Banco de Crédito del Perú. (Administración de Empresas por la Universidad de Lima, y MBA por McCombs School of Business, en la Universidad de Texas). Cuenta con más de 28 años de experiencia en el sector bancario, liderando en Banca corporativa, Banca empresarial, Áreas de productos y canales de banca mayorista. Fue miembro del directorio del BCP Bolivia y director de Credicorp Capital, Credibolsa Bolivia, Credifondo Bolivia y Crediseguros.

**“Nuestra estrategia al corto y mediano plazo estará siempre apalancada en la tecnología. En un futuro, queremos ser una empresa de tecnología que brinda servicios financieros...”**



Foto: Archivo BCP

**Peru Top Publications (PTP):** Por primera vez en nuestro ránking de Las 10,000 Empresas Top del Perú, el BCP ocupó el 1er puesto el año 2020. También es la primera vez que una empresa financiera se ubica en la cima de las empresas con operaciones en el Perú, ¿qué factores consideraría que han influido en este resultado, tomando en cuenta que la pandemia ha afectado a todos los sectores de las empresas que conforman el ránking, provocando incluso cambios drásticos en sus posiciones?

**Diego Cavero (DC):** En primer lugar, quiero agradecer por este reconocimiento. Es algo que nos llena de orgullo a mí y a los más de 16 mil colaboradores que trabajamos en el BCP, ya que nos confirma que vamos por buen camino y nos reta a ir por más.

Respecto a por qué una entidad financiera se ha ubicado en el primer lugar del ránking por primera vez, lo que te podría decir es que la pandemia nos demostró el enorme impacto positivo que puede tener la empresa privada en el Perú. Ante esa realidad y dentro del marco de la estrategia de sostenibilidad de Credicorp, surgió nuestro programa Reconecta BCP, a través del cual buscamos vincularnos de manera más profunda con nuestros clientes y con la sociedad, generando un impacto positivo y significativo desde la gestión de nuestro negocio.

Por ejemplo, durante el 2021, hemos incluido, por primera vez al sistema financiero, a 1.9 millones de peruanos a través de Yape, que ya tiene más de 9 millones de usuarios. Además, en el BCP consideramos que es primordial que las personas conozcan sobre el sistema financiero. Por eso, en Educación Financiera hemos capacitado a más de 130 mil personas a través de los cursos virtuales y gratuitos del ABC del BCP y hemos capacitado a más de 45 mil estudiantes en más de 75 universidades. Para impulsar a las Pymes, hemos brindado S/ 780 millones en créditos de capital de trabajo, incluyendo financieramente a 35 mil nuevos clientes. Por otro lado, gracias a Contigo Emprendedor BCP, nuestro programa bandera de voluntariado corporativo, hemos beneficiado a más de 37 mil microempresarios, quienes se capacitaron gratuitamente con la ayuda de los más de 800 colaboradores que han sumado su tiempo y talento como voluntarios.

Otro aspecto importante para el BCP es la Educación. Estamos convencidos que, para tener un mejor Perú y una sociedad más cohesionada y próspera, es necesario elevar nuestro nivel educativo. Por eso, hasta el 2021, hemos entregado más de 800 becas con una inversión de más de S/40 millones, gracias a nuestro Programa Becas BCP.

**PTP:** En el año 2021 el BCP ha registrado un incremento de utilidad neta 264% mayor al del año 2020. ¿Qué proyecciones tienen para sus principales indicadores de rentabilidad y crecimiento para el año 2022?

**DC:** En los datos de enero y febrero del 2022, hemos visto un enfriamiento relativo de la economía. Pese a ello, aún mantenemos nuestro estimado de crecimiento para la economía del país en 2.5% para el 2022, pero con un sesgo fuerte a la baja. Los riesgos se dan desde el frente externo e interno. El conflicto entre Rusia y Ucrania está generando un fuerte incremento en los costos de los insumos, mayor inflación y esto se va a ir trasladando a la economía a través de un menor ingreso real disponible para los hogares, generando un efecto negativo en el consumo. Asimismo, la mayor inflación y las mayores expectativas de inflación obligarán al Banco Central de Reserva (BCR) a continuar con los incrementos de la tasa de interés, generando un efecto sobre la actividad económica.

Además de estos efectos externos, también se están presentando riesgos internos, que provienen de la conflictividad social reciente en el país, los problemas que están teniendo las minas para operar, los paros que se vienen presentando, la baja confianza empresarial y una inversión pública que se mantiene muy negativa en los últimos meses. Todo esto seguramente tendrá un efecto negativo sobre la actividad económica. Hay que tener en cuenta que crecer 2.5% este 2022 es insuficiente para poder atender todas las necesidades sociales de los peruanos y reducir la pobreza, la cual se incrementó debido a la pandemia del Covid-19. En concreto, el crecimiento del país va a estar mucho más retado, los bancos y clientes van a enfrentar mayor presión inflacionaria y mayores tasas de interés, debido a los factores antes señalados.

**PTP:** ¿Qué proyectos y planes tienen en la mira para el corto y mediano plazo?

**DC:** Uno de los cambios más relevantes que estamos viviendo es que las capacidades de Tecnología y Data se han vuelto fundamentales y clave para nuestro éxito, tal como ha sido la capacidad de Riesgos durante años. Por ello, hemos adecuado la forma cómo nos organizamos y hemos incluido a la División de TI dentro de nuestro Comité de Gestión, lo cual permitirá impulsar con más fuerza, en toda la organización, el cambio de mindset y la creación de capacidades que requerimos para ser exitosos.

Nuestra estrategia al corto y mediano plazo estará siempre apalancada en la tecnología. En un futuro, queremos ser una empresa de tecnología que brinda servicios financieros y, para ello, hay dos aceleradores que vamos a aplicar. Uno es expandir el negocio a través de Yape. Hoy esta aplicación cuenta con 9 millones de clientes y queremos sobrepasar los 11 millones al finalizar el 2022. Nuestro objetivo es convertirla en una súper app, dándole mayor valor agregado a los clientes. Y desde el lado de la Banca Móvil, vamos a reforzarla lanzando 40 nuevas funcionalidades que van a hacer que transaccionar digitalmente sea mucho más fácil y mejor.

**PTP:** ¿Qué expectativas tiene el banco para sus operaciones durante el quinquenio 2021-2026 respecto del clima de inversiones y el contexto político del Perú?

**DC:** El sector financiero depende de la situación general de la economía. El 2021 la economía del país creció, pero obedece a un rebote por la contracción registrada en el 2020, tras las restricciones por la pandemia. Como ya lo mencioné, estimamos que la economía crecerá alrededor del 2.5% este 2022. Sin embargo, no hay que perder de vista que el costo de oportunidad perdido será enorme, puesto que el Perú podría aspirar a crecer más de 6% este año, en lugar de apenas menos de la mitad.

Si no se reactiva la inversión, en especial la inversión privada, no podremos tener tasas de crecimiento sostenible que contribuyan a reducir la pobreza en los próximos años. Este año se espera



Foto: Archivo BCP

una contracción en la inversión privada. La única forma de revertir esta situación es que haya reglas de juego claras que permitan a los empresarios tomar decisiones de largo plazo, caso contrario el crecimiento del PBI y en especial el PBI per capita será modesto.

**PTP:** ¿Qué escenario activaría, en todo caso, una alerta para sus operaciones?

**DC:** Es importante recordar que el BCP tiene 133 años de historia en el Perú. La volatilidad política y económica ha sido la norma en nuestro entorno durante décadas y hemos podido prosperar en cada escenario. Como anécdota, puedo contar que, desde mi primer trabajo en el BCP, hace más de 25 años, siempre se habló de las crisis coyunturales. Por eso puedo decirte que tenemos una sólida experiencia adaptándonos a las nuevas realidades, gestionando diferentes ciclos y contextos adversos, así como aprovechando las oportunidades.

**“...trabajaremos en cuatro frentes: viviremos nuestro propósito y potenciaremos a los líderes, seremos el número 1 en experiencia del colaborador, implementaremos nuestro futuro del trabajo en la nueva normalidad y atraeremos, desarrollaremos y retendremos perfiles digitales.”**

**PTP:** Yape ha incrementado considerablemente su mercado durante la pandemia creciendo diez veces el número de transacciones mensuales entre 2020 y 2021. ¿Qué estrategias se consideran para sostener su expansión? ¿Qué proyecciones tienen para el 2022?

**DC:** Esperamos cerrar el año 2022 por encima de los 11 millones de usuarios y ofrecer una propuesta de valor diferenciada, que posicione a Yape como una súper app. Buscamos ampliar la base de clientes, incorporar muchas más funcionalidades del día a día, agregar más servicios financieros y desarrollar capacidades de Marketplace. Yape ha permitido la inclusión, por primera vez al sistema financiero, de 1.9 millones de peruanos. A través de esta billetera digital se realizan más de 55 millones de transacciones al mes, 55% de las cuales son hechas por pequeños negocios. Es el canal digital de mayor representatividad (cantidad de transacciones) alcanzando el 55% de las transacciones monetarias digitales de todo el BCP.

**PTP:** ¿Cómo avanza la digitalización de los clientes del banco? ¿Cree que el canal digital del sector financiero ya cuenta con la confianza del cliente peruano? ¿Qué retos restan por superar?

**DC:** La pandemia nos hizo avanzar en digitalización lo que normalmente nos hubiera tomado más de 5 años hacerlo. Hay un evidente cambio en el comportamiento del consumidor que se aceleró, con las medidas restrictivas y el distanciamiento social. Por ejemplo, el 89% de los clientes del BCP que se consideraban a sí mismos como “no digitales” se vieron obligados a hacer transacciones digitales durante este período de pandemia. Además, 2 de cada 3 afirman que utilizan menos la ventanilla y plataforma en agencia ahora que usan los canales digitales. Las transacciones en ventanilla en el BCP se redujeron en un 28%, debido a la creciente digitalización de los clientes. Nuestra meta es llegar a que el 70% de nuestros clientes sean digitales y para ello haremos una apuesta agresiva para desarrollar capacidades digitales.

Si bien hemos avanzado a pasos agigantados, somos conscientes que aún nos quedan retos por superar. Por ejemplo, lograr mejoras en la disponibilidad de nuestros canales digitales, pero les aseguro que nuestro equipo sigue y seguirá trabajando para ofrecer cada día un mejor servicio. Es una tarea que nos tomamos muy en serio, ya que en el BCP tenemos como objetivo ser la empresa número 1 en experiencia al cliente y, si queremos lograrlo, tenemos que ser obsesivos con hacer las cosas extraordinariamente bien.

El otro reto es contribuir a reducir los fraudes digitales. Consideramos que esto tiene que ver mucho con la educación que tengan las personas sobre estos temas. Por ello, desde hace dos años, en el BCP hemos desplegado diversas acciones de comunicación con la finalidad de enseñar y mantener informadas a las personas sobre cómo evitar caer en este tipo de incidentes.

**PTP:** Siendo el BCP la empresa insignia de Credicorp, ¿cómo consideran que viene siendo el desempeño de las demás empresas del grupo en los últimos dos años?

**DC:** Como holding, es importante destacar la solidez que Credicorp y sus subsidiarias han demostrado tener incluso en escenarios tan retadores como el

que nos planteó la pandemia del COVID-19, durante los últimos dos años.

Hoy, Credicorp y sus subsidiarias están en una posición muy sólida dentro de la región. Como pudimos observar en el último conference call del Grupo, hemos recuperado el ritmo de crecimiento en los resultados y, en algunos pilares estratégicos, ya se alcanzaron niveles prepandemia. Eso ha sido posible, en gran medida, gracias a la creciente apuesta por la digitalización de subsidiarias como el BCP y casos de éxito como el de Yape.

La consolidación de la transformación digital del Grupo permitió mantener su liderazgo en el mercado e ingresar con éxito a nuevos segmentos; por ejemplo, en cuanto al BCP, entre el 2019 y el 2021, el portafolio de créditos creció 11.5% y los depósitos de bajo monto tuvieron una evolución notable del 66.6%. Este crecimiento ha sido acompañado por un firme compromiso con nuestra estrategia corporativa de sostenibilidad, que es transversal a todas las subsidiarias de Credicorp en la región. A través de ella, buscamos crear economías más inclusivas y sostenibles, y generar valor para todos nuestros stakeholders.

**PTP: ¿Qué hace el banco que le permite ser competitivo y mantenerse como el banco número uno del país por décadas? ¿Qué estrategias tienen para la gestión de talento?**

**DC:** Primero que nada, es importante destacar que la banca peruana es muy resiliente, y no solo la banca, sino el sector privado en general. Fuimos la economía más cerrada del mundo cuando llegó el Covid-19. Los bancos han estado líquidos, sólidos, han ayudado mucho con la coyuntura. Además, el nivel de profesionalismo del sistema financiero es bueno. En el BCP reconocemos el equipo de lujo que tenemos. Estamos convencidos que si nos mantenemos por décadas como el banco número uno del país es gracias a que contamos con un equipo de personas comprometidas con la compañía y con nuestro propósito de ser los aliados para transformar los planes en realidad.

El banco tiene como objetivo estratégico lograr una extraordinaria experiencia al cliente y somos conscientes que sólo podremos lograrlo si nosotros, los colaboradores, tenemos una extraordinaria experiencia de trabajo. Para ello, trabajaremos en cuatro frentes: viviremos nuestro propósito y potenciaremos a los líderes, seremos el número 1 en experiencia del colaborador, implementaremos nuestro futuro del trabajo en la nueva normalidad y atraeremos, desarrollaremos y retendremos perfiles digitales.

**PTP: Sobre la cultura Samay, ¿qué cambios esperan que traiga para la organización y en qué medida impactarían los resultados y objetivos del banco?**

**DC:** Vamos a seguir con nuestro proceso de transformación, que no sólo es digital, sino fundamentalmente cultural (Samay). Y es que, como ya es sabido, cuando una organización tiene un propósito trascendente y que está alineado con lo que esperan los colaboradores, se logra su compromiso verdadero y total, impactando de manera positiva en la productividad del equipo y, por ende, en los resultados de la compañía. Todos se suman al logro de los objetivos trazados por el banco.

En el BCP, entendimos desde un primer momento el enorme reto que significó la pandemia y por eso hicimos cambios profundos en nuestra forma de liderar equipos, decuidar la salud de los colaboradores, de mantener una comunicación interna como nunca antes, que nos permitiera atravesar esta coyuntura enfocados en que la experiencia de trabajo de cada colaborador sea extraordinaria, entregando todas las herramientas y tecnología necesarias a nuestros equipos en la red de oficinas que se mantuvieron atendiendo al público de forma presencial y para los más de 7.000 colaboradores que se convirtieron en remotos en tiempo récord.

La identificación que hemos logrado hoy con los clientes, la identificación que hemos logrado hoy con los equipos, con las necesidades del país, nos han hecho vivir y sentir mucho más intensamente nuestro propósito de ser los aliados para transformar planes en realidad.

**PTP:** ¿Qué expectativa tiene el banco respecto a cómo le irá a los demás sectores del país en el mediano plazo?

**DC:** En el actual contexto complicado que vive nuestro país sería atrevido proyectar cómo les irá a otros sectores, pero lo que sí te puedo decir es que el Perú tiene un enorme potencial en diversos sectores y materializar este potencial requerirá de medidas proactivas del Estado para dar más certeza y predictibilidad a la inversión privada.

Por ejemplo, en el sector vivienda, existe una brecha en vivienda social por cerca de 500 mil unidades y hay 1.5 millones de viviendas que no cuentan con las condiciones óptimas de habitabilidad. Acá hay una oportunidad. En el sector turismo, uno de los sectores más golpeados por la pandemia, la oportunidad primero está en reducir la brecha originada por la pandemia y luego aspirar a tener niveles como los de Indonesia o Singapur (en 2019, Perú tuvo 4 millones de turistas extranjeros versus los 16 millones que tuvo Indonesia). En minería, la ejecución de la actual cartera de proyectos mineros, siempre y cuando ésta no se paralice, permitiría eliminar la brecha de producción de cobre entre Chile y Perú en los próximos 10 años, que actualmente es de más de 2.5 millones de

TM (2021, Perú: 2.3 millones de TM vs Chile: 5.2 millones de TM). Esto permitiría, a su vez, incrementar los niveles de producción y ventas de los rubros ligados a la actividad minera, como metalmecánica, transportes, comunicaciones, servicios de mantenimiento, entre otros. Por otro lado, según el BID, para que el Perú pueda alcanzar su nivel potencial de infraestructura tendría que invertir un total de USD 35.5 mil millones. Asimismo, tendría que invertir un monto de aproximadamente USD 110 mil millones para cerrar la brecha de acceso básico a la infraestructura en el largo plazo, a 20 años.

**PTP:** ¿Cuál espera que sea su legado en el BCP? ¿Qué definiría el éxito de su gestión?

**DC:** La actual coyuntura y también las nuevas demandas de la sociedad nos han ratificado la necesidad de ser un banco sostenible, con foco en experiencia y eficiencia. En ese sentido, estoy convencido que el éxito del BCP debe generar bienestar en el país, transformando los planes en realidad de la sociedad. Por ello, las prioridades que nos hemos planteado están alineadas con nuestro objetivo de reconectar con la sociedad y nuestros clientes. Debemos pasar a la acción como empresa privada, como actor clave en el desarrollo del Perú.

