

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ
ESCUELA DE POSGRADO**



**Planeamiento Estratégico del
Banco Interamericano de Finanzas**

**TESIS PARA OBTENER EL GRADO DE MAGÍSTER EN
ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA DE EMPRESAS
OTORGADO POR LA
PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ**

PRESENTADA POR

Israel Aarón Gamarra Paz

Silvana María López Reyes

Giovanni Orlando Luna Ramírez

Arturo Antonio Valera Canales

Asesor: Jorge Benzaquen

Santiago de Surco, febrero de 2016

Dedicatoria

A mis padres por su comprensión y dedicación en los momentos difíciles

A mis hermanos por su apoyo y aliento

Israel Gamarra

A mis padres por su amor, desprendimiento y preocupación permanente

A mi esposa por su aliento, paciencia y motivación

A mis hijas por ser mi fuente de inspiración

Giovanni Luna

A mis padres, por ser mi luz, mi guía, principalmente en los momentos más difíciles

A mis hermanos por su apoyo y comprensión

Arturo Valera

A mi Mamá por ser mi apoyo y motivación, a mi abuela por darme siempre aliento a seguir

A mis Papá y mi abuelo que me guían desde el cielo y son mi ejemplo de superación

A Los Castores que sin ellos nada hubiera sido posible

Silvana López

Agradecimiento

Nuestro agradecimiento a todas aquellas personas que contribuyeron al desarrollo del presente trabajo, a partir de compartir su experiencia y conocimiento en el sector financiero, así como por sus sugerencias y críticas realizadas.

Asimismo, nuestro agradecimiento especial al profesor Jorge Benzaquen por su guía y sugerencias durante el desarrollo del presente documento.



Resumen ejecutivo

La presente tesis desarrolla el planeamiento estratégico para la Banco Interamericano de Finanzas S.A., Banbif, bajo el Modelo Secuencial del Proceso Estratégico elaborado por D'Alessio (2008). El Banbif es una entidad financiera que forma parte del grupo Ignacio Fierro, cuya misión es realizar actividades de intermediación financiera, a través de la captación y colocación de fondos, así como diversos servicios a la banca múltiple.

El objetivo del presente planeamiento busca asegurar la sostenibilidad y crecimiento del negocio, a través de la creación de mejores productos y servicios eficientes, innovadores y de alta calidad, orientados principalmente a la mediana empresa y a las personas de nivel socioeconómico A,B y C. Esta propuesta de planeamiento busca orientar las decisiones de los directivos del Banbif para los próximos diez años, teniendo en cuenta la disminución en el ahorro y la inversión que se ha visto en el Perú entre los años 2011 al 2015.

La tesis consta de ocho capítulos que incluyen el análisis de la situación actual y entorno, la formulación y diseño de estrategias, la implementación y la evaluación y control; y un capítulo final con las conclusiones y recomendaciones para la compañía Banbif.

Finalmente, la presente tesis recomienda la implementación del presente planeamiento teniendo en cuenta la situación del sector financiero y económico del Perú al 2015.

Abstract

This thesis develops the strategic planning for the Banco Interamericano de Finanzas S.A., Banbif, under the strategic process sequence model elaborated by D'Alessio (2008). The Banbif is a financial institution, that is part of Ignacio Fierro group, whose mission is to carry out financial transactions through the recruitment and placement of funds and various services to multiple bank.

The aim of this planning seeks to ensure the sustainability and growth of the business, through the creation of better products and efficient, innovative and high quality services, mainly oriented to medium enterprises and people of high socioeconomic status. This proposal seeks to guide planning decisions by managers BanBif for the next ten years, considering the decline in the savings and investments occurred in Peru between 2011 and 2015.

The thesis has eight chapters that include the current situation analysis and environment, the design and formulation of the strategies, implementation and evaluation and control, furthermore, a chapter with recommendations and conclusions for the Banbif.

Finally, this thesis recommends the implementation of this planning considering the situation in the financial and the economic sector in Peru at 2015.

Tabla de Contenidos

Listado de Tablas	x
Listado de Figuras.....	xii
El Proceso Estratégico: Una Visión General	xiii
Capítulo I: Situación General de la Empresa.....	1
1.1 Situación General.....	1
1.2 Conclusiones	3
Capítulo II: Visión, Misión, Valores y Código de Ética	5
2.1 Antecedentes	5
2.2 Visión.....	5
2.3 Misión	5
2.4 Valores	6
2.5 Código de Ética.....	6
2.6 Conclusiones	7
Capítulo III: Evaluación Externa.....	8
3.1 Análisis del Entorno PESTE.....	8
3.1.1 Fuerzas políticas, gubernamentales y legales (P)	8
3.1.2 Fuerzas económicas y financieras (E).....	10
3.1.3 Fuerzas sociales, culturales y demográficas (S)	15
3.1.4 Fuerzas tecnológicas y científicas (T).....	16
3.1.5 Fuerzas ecológicas y ambientales (E).....	18

3.2 Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE).....	19
3.3 Banbif y sus Competidores	19
3.3.1 Poder de negociación de los proveedores	22
3.3.2 Poder de negociación de los compradores	23
3.3.3 Amenaza de los sustitutos.....	24
3.3.4 Amenaza de los entrantes.....	25
3.3.5 Rivalidad de los competidores	25
3.4 Banbif y sus Referentes	26
3.5 Matriz Perfil Competitivo (MPC) y Matriz Perfil Referencial (MPR).....	27
3.6 Conclusiones.....	28
Capítulo IV: Evaluación Interna.....	30
4.1 Análisis Interno AMOFHIT	30
4.1.1 Administración y gerencia (A).....	30
4.1.2 Marketing y ventas (M)	32
4.1.3 Operaciones y logística. Infraestructura (O).....	34
4.1.4 Finanzas y contabilidad (F).....	36
4.1.5 Recursos humanos (H).....	38
4.1.6 Sistemas de información y comunicaciones (I)	39
4.1.7 Tecnología e investigación y desarrollo (T)	39
4.2 Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI)	40
4.3 Conclusiones	40

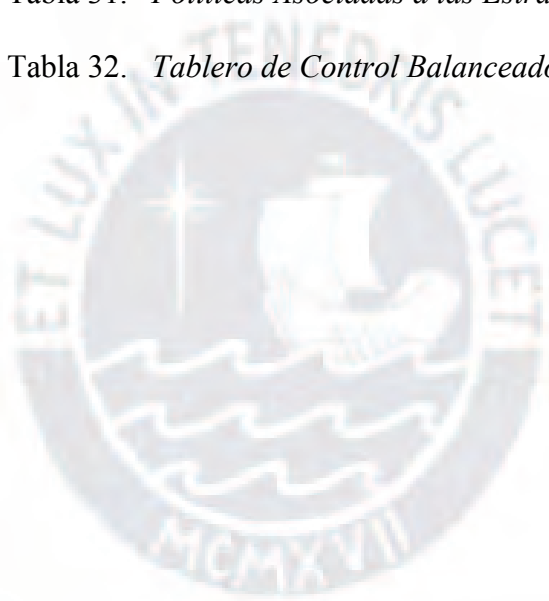
Capítulo V: Intereses del Banbif y Objetivos de Largo Plazo	42
5.1 Intereses de Banbif.....	42
5.2 Matriz de Intereses de la Organización (MIO)	42
5.3 Objetivos de Largo Plazo.....	43
5.4 Conclusiones.....	44
Capítulo VI: El Proceso Estratégico	46
6.1 Matriz Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas (MFODA).....	46
6.2 Matriz Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (MPEYEA).....	47
6.3 Matriz Boston Consulting Group (MBCG)	50
6.4 Matriz Interna Externa (MIE)	52
6.5 Matriz Gran Estrategia (MGE)	53
6.6 Matriz de Decisión Estratégica (MDE).....	54
6.7 Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE)	55
6.8 Matriz de Rumelt (MR)	55
6.9 Matriz de Ética (ME)	58
6.10 Estrategias Retenidas y de Contingencia	59
6.11 Matriz de Estrategias vs. Objetivos de Largo Plazo	59
6.12 Matriz de Posibilidades de los Competidores.....	60
6.13 Conclusiones.....	60
Capítulo VII: Implementación Estratégica	64
7.1 Objetivos de Corto Plazo.....	64

7.2 Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo	66
7.3 Políticas de cada Estrategia.....	68
7.4 Estructura de Banbif	68
7.5 Medio Ambiente, Ecología, y Responsabilidad Social.....	70
7.6 Recursos Humanos y Motivación	71
7.7 Gestión del Cambio.....	71
7.8 Conclusiones	72
Capítulo VIII: Evaluación Estratégica	73
8.1 Perspectivas de Control.....	73
8.1.1 Aprendizaje interno.....	73
8.1.2 Procesos	73
8.1.3 Clientes	74
8.1.4 Financiera.....	74
8.2 Tablero de Control Balanceado (Balanced Scorecard).....	74
8.3 Conclusiones.....	74
Capítulo IX: Conclusiones y Recomendaciones	76
9.1 Conclusiones Finales	76
9.2 Recomendaciones Finales.....	77
9.3 Futuro de Banbif	78
Referencias.....	79

Listado de Tablas

Tabla 1. <i>Captaciones y Colocaciones de la Banca Múltiple Peruana, octubre 2015, en miles de nuevos soles</i>	3
Tabla 2. <i>Condiciones de los Factores de Competitividad en el Perú, año 2015</i>	10
Tabla 3. <i>Liquidez del Sistema Financiero Peruano, en millones de nuevos soles</i>	13
Tabla 4. <i>Número de empresas por segmento empresarial, según departamento</i>	14
Tabla 5. <i>Distribución de créditos por moneda y segmento a Junio de 2014)</i>	14
Tabla 6. <i>Población por departamento en Perú</i>	16
Tabla 7. <i>Distribución de personas según NSE 2015- Perú</i>	17
Tabla 8. <i>Hogares con acceso a internet, en porcentaje</i>	18
Tabla 9. <i>Cantidad de Contaminantes per Cápita</i>	20
Tabla 10. <i>Generación de Residuos Sólidos en el Departamento de Lima</i>	21
Tabla 11. <i>Matriz Evaluación de Factores Externos para Banbif</i>	22
Tabla 12. <i>Personal que Tienen los Bancos, a septiembre del 2015</i>	23
Tabla 13. <i>Matriz Perfil Competitivo</i>	28
Tabla 14. <i>Matriz Perfil Referencial</i>	29
Tabla 15. <i>Accionistas del Banbif</i>	31
Tabla 16. <i>Participación del BanBif por tipo de producto</i>	35
Tabla 17. <i>Operaciones que se realizan en los agentes autorizados</i>	36
Tabla 18. <i>Clasificación de Riesgo del Banbif, 2014</i>	37
Tabla 19. <i>Indicadores Financieros de Banbif, Diciembre 2013 y 2014</i>	38
Tabla 20. <i>Matriz Evaluación de Factores Internos para Banbif</i>	41
Tabla 21. <i>Matriz de Intereses de la Organización para Banbif</i>	43
Tabla 22. <i>Matriz FODA Banbif</i>	48
Tabla 23. <i>Matriz PEYEA Banbif</i>	49

Tabla 24. <i>Matriz de Decisión Estratégica para Banbif</i>	56
Tabla 25. <i>Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico para Banbif</i>	57
Tabla 26. <i>Matriz de Rumelt para Banbif</i>	58
Tabla 27. <i>Matriz de Ética para Banbif</i>	61
Tabla 28. <i>Matriz de Estrategias vs. OLP de Banbif</i>	62
Tabla 29. <i>Matriz de Posibilidades de los Competidores de Banbif</i>	63
Tabla 30. <i>Recursos Asignados a los OCP de Banbif</i>	67
Tabla 31. <i>Políticas Asociadas a las Estrategias de Banbif</i>	69
Tabla 32. <i>Tablero de Control Balanceado Banbif</i>	75



Listado de Figuras

<i>Figura 1.</i>	Rentabilidad sobre patrimonio a septiembre del 2015, en porcentaje.....	4
<i>Figura 2.</i>	PBI por sectores, en porcentaje de aporte al total.....	11
<i>Figura 3.</i>	Ahorro e inversión, como porcentaje del PBI.....	12
<i>Figura 4.</i>	Créditos del sistema financiero, en millones de nuevos soles.....	13
<i>Figura 5.</i>	Inflación, en porcentaje.....	15
<i>Figura 6.</i>	Evolución de la pobreza extrema en el Perú, en porcentaje.....	17
<i>Figura 7.</i>	Tamaño de los bancos, en función de su patrimonio en miles de soles.....	26
<i>Figura 8.</i>	Estructura de la cartera directa de colocaciones.....	32
<i>Figura 9.</i>	Representación gráfica de la Matriz PEYEA de Banbif.....	50
<i>Figura 10.</i>	Matriz Boston Consulting Group para Banbif.....	51
<i>Figura 11.</i>	Matriz Interna Externa Banbif.....	53
<i>Figura 12.</i>	Matriz Gran Estrategia Banbif.....	54
<i>Figura 13.</i>	Estructura organizacional propuesta para Banbif.....	69

El Proceso Estratégico: Una Visión General

El plan estratégico desarrollado en el presente documento fue elaborado en función al Modelo Secuencial del Proceso Estratégico. El proceso estratégico se compone de un conjunto de actividades que se desarrollan de manera secuencial con la finalidad de que una organización pueda proyectarse al futuro y alcance la visión establecida. La Figura 0 muestra las tres etapas principales que componen dicho proceso: (a) formulación, que es la etapa de planeamiento propiamente dicha, en la que se procurará encontrar las estrategias que llevarán a la organización de la situación actual a la situación futura deseada; (b) implementación, en la cual se ejecutarán las estrategias retenidas en la primera etapa, es la etapa más complicada por lo rigurosa que es; y (c) evaluación y control, cuyas actividades se efectuarán de manera permanente durante todo el proceso para monitorear las etapas secuenciales y, finalmente, los Objetivos de Largo Plazo (OLP) y los Objetivos de Corto Plazo (OCP); aparte de estas tres etapas existe una etapa final, que presenta las conclusiones y recomendaciones finales. Cabe resaltar que el proceso estratégico se caracteriza por ser interactivo, pues participan muchas personas en él, e iterativo, en tanto genera una retroalimentación repetitiva.

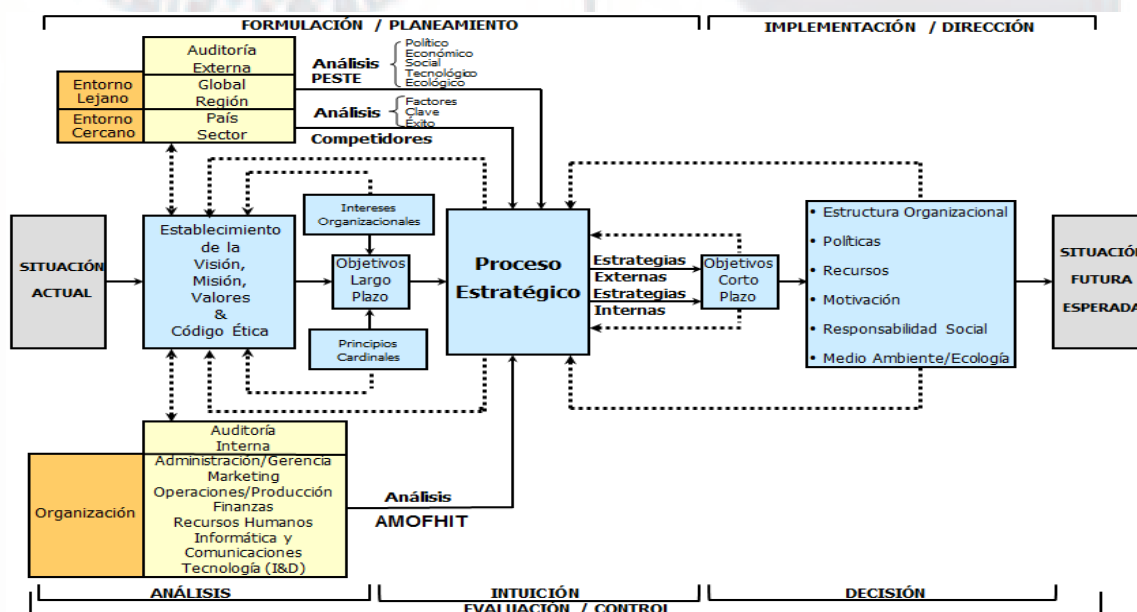


Figura 0. Modelo secuencial del proceso estratégico. Tomado de “El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia,” por F. A. D’Alessio, 2013, 2a ed., p. 55. México D.F., México: Pearson.

El modelo empieza con el análisis de la situación actual, seguido por el establecimiento de la visión, la misión, los valores, y el código de ética; estos cuatro componentes guían y norman el accionar de la organización. Luego, se analiza la industria global a través del entorno de las fuerzas PESTE (Políticas, Económicas, Sociales, Tecnológicas, y Ecológicas). Del análisis PESTE deriva la Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE), la cual permite conocer el impacto del entorno por medio de las oportunidades que podrían beneficiar a la organización y las amenazas que deben evitarse, y cómo la organización está actuando sobre estos factores. Tanto del análisis PESTE como de los competidores se deriva la evaluación de la organización con relación a estos, de la cual se desprenden la Matriz del Perfil Competitivo (MPC) y la Matriz del Perfil Referencial (MPR). De este modo, la evaluación externa permite identificar las oportunidades y amenazas clave, la situación de los competidores y los Factores Críticos de Éxito (FCE) en el sector industrial, lo que facilita a los planificadores el inicio del proceso que los guiará a la formulación de estrategias que permitan sacar ventaja de las oportunidades, evitar y/o reducir el impacto de las amenazas, conocer los factores clave para tener éxito en el sector industrial, y superar a la competencia.

Posteriormente, se desarrolla la evaluación interna, la cual se encuentra orientada a la definición de estrategias que permitan capitalizar las fortalezas y neutralizar las debilidades, de modo que se construyan ventajas competitivas a partir de la identificación de las competencias distintivas. Para ello se lleva a cabo el análisis interno AMOFHIT (Administración y gerencia, Marketing y ventas, Operaciones productivas y de servicios e infraestructura, Finanzas y contabilidad, recursos Humanos y cultura, Informática y comunicaciones, y Tecnología), del cual surge la Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI). Esta matriz permite evaluar las principales fortalezas y debilidades de las áreas funcionales de una organización, así como también identificar y evaluar las relaciones entre

dichas áreas. Un análisis exhaustivo externo e interno es requerido y crucial para continuar el proceso con mayores probabilidades de éxito.

En la siguiente etapa del proceso se determinan los Intereses de la Organización, es decir, los fines supremos que esta intenta alcanzar la organización para tener éxito global en los mercados donde compite, de los cuales se deriva la Matriz de Intereses Organizacionales (MIO), la que, sobre la base de la visión, permite establecer los OLP. Estos son los resultados que la organización espera alcanzar. Cabe destacar que la “sumatoria” de los OLP llevaría a alcanzar la visión, y de la “sumatoria” de los OCP resultaría el logro de cada OLP.

Las matrices presentadas en la Fase 1 de la primera etapa (MIN, MEFE, MEFI, MPC, MPR, y MIO) constituyen insumos fundamentales que favorecerán la calidad del proceso estratégico. En la Fase 2 se generan las estrategias a través del emparejamiento y combinación de las fortalezas, debilidades, oportunidades, y amenazas junto a los resultados previamente analizados. Para ello se utilizan las siguientes herramientas: (a) la Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, y Amenazas (MFODA); (b) la Matriz de la Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (MPEYEA); (c) la Matriz del Boston Consulting Group (MBCG); (d) la Matriz Interna-Externa (MIE); y (e) la Matriz de la Gran Estrategia (MGE).

La Fase 3, al final de la formulación estratégica, viene dada por la elección de las estrategias, la cual representa el Proceso Estratégico en sí mismo. De las matrices anteriores resultan una serie de estrategias de integración, intensivas, de diversificación, y defensivas que son escogidas mediante la Matriz de Decisión Estratégica (MDE), las cuales son específicas y no alternativas, y cuya atractividad se determina en la Matriz Cuantitativa del Planeamiento Estratégico (MCPE). Por último, se desarrollan la Matriz de Rumelt (MR) y la Matriz de Ética (ME) para culminar con las estrategias retenidas y de contingencia. Después de ello comienza la segunda etapa del plan estratégico, la implementación. Sobre la base de

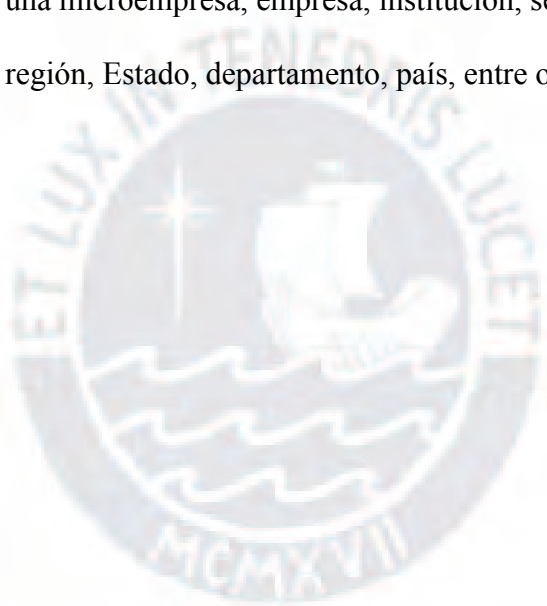
esa selección se elabora la Matriz de Estrategias versus Objetivos de Largo Plazo (MEOLP), la cual sirve para verificar si con las estrategias retenidas se podrán alcanzar los OLP, y la Matriz de Estrategias versus Posibilidades de los Competidores y Sustitutos (MEPCS) que ayuda a determinar qué tanto estos competidores serán capaces de hacerle frente a las estrategias retenidas por la organización. La integración de la intuición con el análisis se hace indispensable, ya que favorece a la selección de las estrategias.

Después de haber formulado un plan estratégico que permita alcanzar la proyección futura de la organización, se ponen en marcha los lineamientos estratégicos identificados. La implementación estratégica consiste básicamente en convertir los planes estratégicos en acciones y, posteriormente, en resultados. Cabe destacar que una formulación exitosa no garantiza una implementación exitosa, puesto que esta última es más difícil de llevarse a cabo y conlleva el riesgo de no llegar a ejecutarse. Durante esta etapa se definen los OCP y los recursos asignados a cada uno de ellos, y se establecen las políticas para cada estrategia. Una nueva estructura organizacional es necesaria. El peor error es implementar una estrategia nueva usando una estructura antigua.

La preocupación por el respeto y la preservación del medio ambiente, por el crecimiento social y económico sostenible, utilizando principios éticos y la cooperación con la comunidad vinculada (stakeholders), forman parte de la Responsabilidad Social Organizacional (RSO). Los tomadores de decisiones y quienes, directa o indirectamente, forman parte de la organización, deben comprometerse voluntariamente a contribuir con el desarrollo sostenible, buscando el beneficio compartido con todos sus stakeholders. Esto implica que las estrategias orientadas a la acción estén basadas en un conjunto de políticas, prácticas, y programas que se encuentran integrados en sus operaciones.

En la tercera etapa se desarrolla la Evaluación Estratégica, que se lleva a cabo utilizando cuatro perspectivas de control: (a) aprendizaje interno, (b) procesos, (c) clientes, y

(d) financiera; del Tablero de Control Balanceado (*Balanced Scorecard* [BSC]), de manera que se pueda monitorear el logro de los OCP y OLP. A partir de ello, se toman las acciones correctivas pertinentes. En la cuarta etapa, después de todo lo planeado, se analiza la competitividad concebida para la organización y se plantean las conclusiones y recomendaciones finales necesarias para alcanzar la situación futura deseada de la organización. Asimismo, se presenta un Plan Estratégico Integral (PEI) en el que se visualiza todo el proceso a un golpe de vista. El Planeamiento Estratégico puede ser desarrollado para una microempresa, empresa, institución, sector industrial, puerto, ciudad, municipalidad, región, Estado, departamento, país, entre otros.



Capítulo I: Situación General de la Empresa

1.1 Situación General

El Banco Interamericano de Finanzas, conocido comercialmente como Banbif, es propiedad de tres accionistas y cada uno de ellos tiene más del 10% del patrimonio (Banbif, 2014). La empresa fue constituida como una sociedad anónima de plazo indefinido en el año 1990 y autorizado para su funcionamiento como banco universal en febrero de 1991, por la Superintendencia de Bancos, Seguros y AFP. Su objeto es el de realizar actividades intermediación financiera, captando y colocando fondos, así como ofreciendo diversos servicios de la banca múltiple (Banbif, 2015b).

Banbif forma parte de un grupo empresarial español, denominado Ignacio Fierro, con presencia en España, EE.UU., Centroamérica y América del Sur (Class & Asociados, 2015). En el Perú tiene operaciones hace más de 50 años, y en la actualidad Banbif está integrado a una corporación empresarial, la cual incluye empresas en distintos sectores, como las siguientes: (a) Agroinper S.A., (b) Britton S.A., (c) Cartavio Rum Company S.A.C., (d) Constructores Interamericanos S.A.C., (e) First Capital Corporation Ltd., (f) Iberoamericana de Plásticos S.A.C. y (g) Corporación Inmobiliaria de Proyectos S.A.C., entre otros (Banbif, 2015).

Desde su creación, Banbif se había enfocado en la mediana empresa y en la banca personal, principalmente en los niveles socioeconómicos A y B. Pero a partir del año 2008 inició un proceso de diversificación de cartera y de acercamiento a sectores económicos emergentes, sin descuidar su segmento principal. Por esta razón lanzaron nuevos productos y ampliaron los canales de atención, así como el servicio que ofrecían en captación y colocaciones. Sin embargo, en los últimos años han retomado su enfoque conservador, propio del Grupo Ignacio Fierro (Class & Asociados, 2015).

Para mediados del año 2015, el Banbif contaba con 87 agencias a nivel nacional, lo cual guarda relación con su estrategia conservadora. Además, han desarrollado canales electrónicos para brindarles a sus clientes mayor acceso a los servicios bancarios, a través de sus computadoras o con la aplicación creada para los teléfonos móviles. También se brinda una red de 2,931 cajeros automáticos, en alianza estratégica con Global Net y con 3,857 agentes, en convenio con Multifácil y Globokas (Class & Asociados, 2015).

El sistema financiero peruano está integrado por: (a) empresas de operaciones múltiples, (b) empresas especializadas, y (c) empresas de servicios complementarios y conexos. Dentro de las empresas de operaciones múltiples están: (a) banca múltiple, (b) empresas financieras, (c) cajas municipales, (d) cajas rurales y (e) Edpymes. Es así que Banbif constituye una empresa de banca múltiple, al igual que el Banco de Crédito del Perú o el BBVA Continental, haciendo un total de 17 bancos (Superintendencia de Banca, Seguros y AFP [SBS], 2015).

Al analizar la participación de cada institución de la banca múltiple, se tiene la Tabla 1. Para analizar estos datos es necesario conocer que los créditos netos de todo el sistema ascienden a S/.211,638,153miles, de los cuales el Banbif tiene el quinto puesto, con un 3.6% mientras que el primer lugar lo ocupa el BCP con el 33.8%, seguido por el BBVA Continental. Cabe señalar que Mibanco se encuentra en el sexto lugar de colocaciones, muy cerca del Banbif. Del lado de las captaciones, el sistema de banca múltiple tiene S/.205,953,632 miles, donde el Banbif ha captado el 3.3%, lo que lo lleva a ocupar la misma quinta posición.

En la Figura 1 se presenta el ROE, donde sobresale el rendimiento de Citibank, seguido por Interbank. Por su parte, el Banbif ha obtenido un ROE del 12.94% con la que ocupa el puesto diez, inferior al promedio nacional que se encuentra en 24.96% (SBS, 2015). Esto se debe en gran medida al alto índice de caja y bancos sobre obligaciones a la vista que

mantiene Banbif, lo cual no genera ingresos. Esto a pesar de que tiene el quinto puesto tanto en captaciones como en colocaciones.

Tabla 1

Captaciones y Colocaciones de la Banca Múltiple Peruana, octubre 2015, en miles de nuevos soles

Institución financiera	Créditos netos		Obligaciones con el público	
	miles de S/.	%	miles de S/.	%
BBVA Continental	45,757,793	21.6%	45,676,621	22.2%
Banco de Comercio	1,102,712	0.5%	1,307,602	0.6%
BCP	71,504,150	33.8%	69,654,571	33.8%
Banco Financiero	5,877,212	2.8%	4,275,272	2.1%
Banbif	7,666,120	3.6%	6,775,554	3.3%
Scotiabank Perú	34,671,249	16.4%	31,194,653	15.1%
Citibank	2,233,766	1.1%	4,978,411	2.4%
Interbank	24,061,525	11.4%	24,947,846	12.1%
Mibanco	7,067,994	3.3%	5,265,275	2.6%
GNB	3,513,440	1.7%	3,665,336	1.8%
Falabella Perú	3,338,344	1.6%	2,865,253	1.4%
Santander Perú	2,714,913	1.3%	3,043,944	1.5%
Ripley	1,318,398	0.6%	984,744	0.5%
Azteca Perú	315,377	0.1%	820,345	0.4%
Deutsche Bank Perú	-	0.0%	87,698	0.0%
Cencosud	364,894	0.2%	331,641	0.2%
ICBC	130,268	0.1%	78,868	0.0%
Total	211,638,153	100.0%	205,953,632	100.0%

Nota. Adaptado de “Estadísticas” por Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (SBS), 2015. Recuperado de <http://www.sbs.gob.pe/app/stats/EstadisticaBoletinEstadistico.asp?p=1>

1.2 Conclusiones

El Banbif requiere del desarrollo de este planeamiento estratégico, ya que en los últimos ocho años ha pasado un proceso de transformación y redefinición de sus estrategias, las cuales no han brindado buenos resultados. En tal sentido, es necesario realizar un análisis sobre la posición que ocupa en el mercado, y sobre esa base, redefinir su visión y misión que los van a guiar en su accionar.

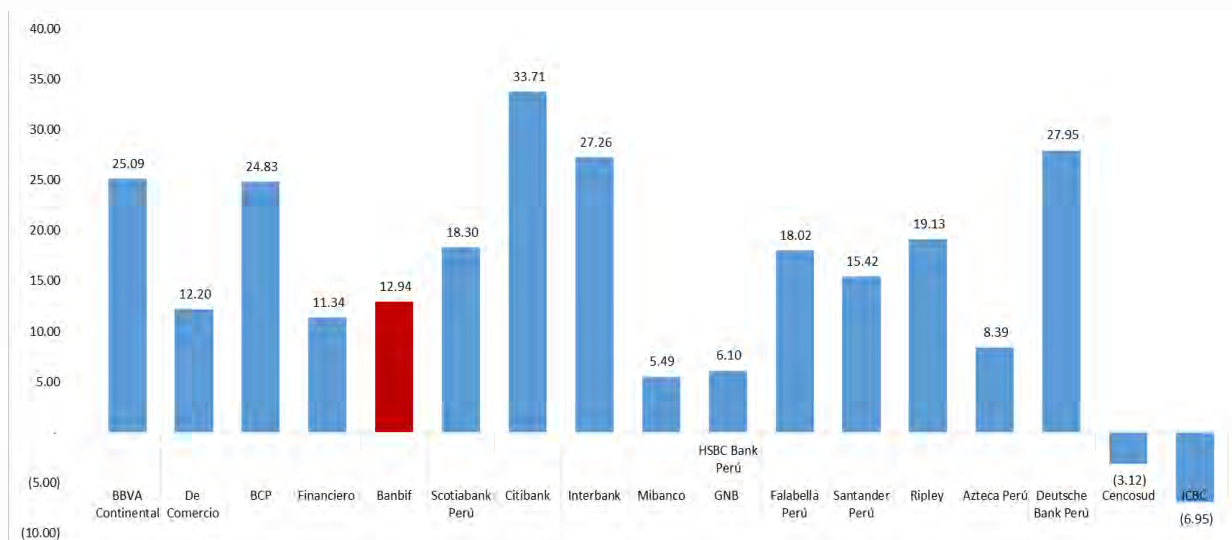


Figura 1. Rentabilidad sobre patrimonio a septiembre del 2015, en porcentaje. Adaptado de “Estadísticas” por Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (SBS), 2015. Recuperado de <http://www.sbs.gob.pe/principal/categoria/sistema-financiero/148/c-148>



Capítulo II: Visión, Misión, Valores y Código de Ética

2.1 Antecedentes

De acuerdo a la memoria anual 2015, la misión del Banbif es “brindar las mejores soluciones financieras a nuestros clientes con excelente calidad de servicio, que les permita alcanzar sus sueños personales y empresariales” (Banbif, 2015, p.6). Mientras que la visión es “ser reconocidos en el mercado por nuestra calidad de servicio, con productos y servicios innovadores, que cumplan con todas las expectativas de nuestros clientes” (Banbif, 2015, p.6).

2.2 Visión

Luego de analizar la visión que actualmente posee Banbif se considera que la misma no cumple con las pautas señaladas por D'Alessio (2013), en especial porque no tiene un horizonte de tiempo definido. Además se conoce que Banbif se encuentra en el quinto puesto en el sistema financiero nacional, con un 3.6% de las colocaciones y 3.3% de las captaciones, cambiando frecuentemente de segmento al que atiende. Es por ello que se plantea una nueva visión, con un horizonte de diez años que se considera apropiado para el sector financiero. Esta nueva visión es:

Al 2025, el BANBIF se consolidará entre las cinco principales entidades financieras en captaciones y colocaciones para la Banca Múltiple peruana, ofreciendo servicios innovadores, de alta calidad, para contribuir al crecimiento económico del Perú y generar rentabilidad a los accionistas.

2.3 Misión

La misión que se ha diseñado, cubriendo los nueve criterios que señaló D'Alessio (2013) es:

Banbif es una entidad financiera que ofrece servicios bancarios a personas y empresas, apoyándolos para que logren sus metas, mediante productos y canales de

intermediación financiera innovadores, con presencia a nivel nacional y excelente calidad de servicio, al contar con colaboradores calificados, generando rendimiento para sus accionistas.

2.4 Valores

Los siguientes valores marcarán el rumbo del Banbif, durante los próximos diez años:

- **Excelencia:** Mantener los más altos estándares en todas las actividades que se desarrollan, cumpliendo con los parámetros del banco. .
- **Orientación al cliente:** Al anticiparse a sus necesidades, conociéndolos, siendo pro-activos y atendiendo sus necesidades en tiempo oportuno.
- **Transparencia:** Con información veraz y comunicación clara y oportuna, ante el ente regulador, los accionistas y los clientes.
- **Innovación:** En el desarrollo de nuevos servicios, procesos y canales, así como en el trato con empleados, socios estratégicos y la comunidad, contribuyendo al desarrollo tecnológico y la gestión del conocimiento no solo para la empresa, sino para el sistema financiero y para el país en general.
- **Compromiso:** Con el crecimiento y desarrollo sostenible del país.

2.5 Código de Ética

El código de ética constituye una guía de comportamiento, tanto para los empleados de la institución como para sus proveedores y socios estratégicos, ya que define la manera en la que se realizan todas las actividades y/o procesos (D'Alessio, 2013):

- **Honestidad:** De los directivos, funcionarios y empleados, así como de los proveedores y cualquier otra persona vinculada con la institución.
- **Confidencialidad:** Respetando la privacidad de todos los clientes y castigando severamente a las personas que revelen información no pertinente.
- **Respeto:** Por la forma de trabajo de cada cliente, pero aportando a su desarrollo y profesionalización.

- Rechazo a la corrupción: En todos los niveles.
- Competencia leal y justa: Entre los participantes del sistema financiero.
- Imparcialidad y equidad en la resolución de conflictos: Entre los empleados, con los clientes, con competidores y hasta con el ente regulador.

2.6 Conclusiones

Se ha creado una nueva visión y misión, con un horizonte de tiempo a diez años, donde se plantea que la institución se enfoque tanto en captaciones y colocaciones, con el fin de consolidarse como una de las cinco principales entidades financieras en el mercado peruano. Para lograrlo, desarrollará la infraestructura, productos y servicios innovadores, donde la clave del éxito se considera que está en la calidad del servicio, la cual depende tanto de los procesos que se establezcan como de su personal. Pero entendiendo que el desarrollo del sistema financiero permite el crecimiento económico nacional, al transferir los fondos de las unidades superavitarias a las deficitarias.

Capítulo III: Evaluación Externa

La evaluación externa que se desarrolla en este tercer capítulo, consta en primer lugar de un análisis del entorno bajo el esquema PESTE. Luego se elabora la Matriz Evaluación de los Factores Externos, en la que se presentan las oportunidades y amenazas que tiene el Banbif. Seguidamente, se elabora un análisis de la industria bancaria, revisando la posición de la institución ante sus competidores, para luego conocer a los referentes a nivel mundial. El capítulo se cierra con la presentación de las matrices Perfil Competitivo y Perfil Referencial.

3.1 Análisis del Entorno PESTE

En este apartado se desarrolla el análisis del entorno PESTE, que contempla lo siguiente: (a) fuerzas políticas, gubernamentales y legales; (b) fuerzas económicas y financieras; (c) fuerzas sociales, poblacionales y demográficas; (d) fuerzas tecnológicas y científicas; y (e) fuerzas ecológicas y ambientales.

3.1.1 Fuerzas políticas, gubernamentales y legales (P)

El sector financiero en el Perú se rige por la Ley N°26702, Ley General del Sistema Financiero y del Sistema de Seguros y Orgánica de la Superintendencia de Banca y Seguros, así como sus posteriores modificaciones. En este documento se establece que el organismo que se encarga de supervisar el sector es la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP, donde uno de los principales principios es la diversificación del riesgo, por lo que queda prohibido la creación de instituciones financieras para atender a un solo sector productivo, con la excepción del Banco Agropecuario. Así mismo, queda establecido que la inversión extranjera en las empresas financieras tiene igual tratamiento que el capital nacional.

Los ingresos de las empresas financieras provienen de los cobros por servicios o comisiones y de las tasas de interés activas, las cuales son fijadas libremente por cada institución. Sin embargo, para fijar las tasas de interés tienen que observar los límites que

señale el Banco Central de Reserva del Perú (BCR). Lo importante es que estas tasas, así como las comisiones y las condiciones asociadas a cada producto deben hacerse públicas, informándola a los consumidores.

El análisis gubernamental se realiza a partir de una revisión de la competitividad del Perú, para lo cual se utilizan los datos de la evaluación que desarrolló el World Economic Forum (WEF, 2015), donde para el año 2015 el Perú ocupó la posición 69 entre 140 naciones que fueron analizadas. Esto implica que en dos años el país perdió ocho posiciones, ya que en el 2013 tenía el puesto 61, lo que significa que ha perdido competitividad.

Los datos de la Tabla 2 permiten apreciar que existe en el país un excelente ambiente macroeconómico, ocupándose el puesto 23, donde la siguiente fortaleza está en el buen desarrollo del mercado financiero, donde se ocupó la posición 30. Sin embargo, también muestra debilidades en términos de competitividad, como son: (a) la innovación, con la posición 116; (b) las instituciones, con la misma ubicación 116; y (c) la salud y educación primaria, en la posición 100 a nivel mundial; entre otros. Resulta preocupante que incluso en los factores denominados como básicos, esenciales para el crecimiento económico, el país tiene debilidades graves.

Por otro lado, la Asociación de Bancos (ASBANC) señala que la bancarización en el Perú ha aumentado en los últimos seis años de un 20% a un 28%, debido al dinamismo de la actividad económica. Sin embargo, se encuentra muy por debajo respecto a los países vecinos tipo Chile, que tiene una bancarización de 70% (Gestión, 2016).

Las oportunidades que se derivan de las fuerzas políticas, gubernamentales y legales son: (a) legislación que permite la operación bancaria en un entorno de libre mercado, (b) ente regulador con normas claras y (c) mercado financiero desarrollado. Pero se tiene como amenaza la poca competitividad del Perú en cuanto a los factores básicos y principalmente en lo que se refiere a infraestructura, así como la poca bancarización de las personas.

Tabla 2

Condiciones de los Factores de Competitividad en el Perú, año 2015

	Posición	Puntuación
Factores básicos	76	4.5
Instituciones	116	3.3
Infraestructura	89	3.5
Ambiente macroeconómico	23	5.9
Salud y educación primaria	100	5.3
Factores de eficiencia	60	4.2
Educación superior y entretenimiento	82	4.1
Eficiencia del mercado de bienes	60	4.4
Eficiencia del mercado laboral	64	4.3
Desarrollo del mercado financiero	30	4.5
Preparación tecnológica	88	3.4
Tamaño del Mercado	48	4.4
Factores de innovación y sofisticación	106	3.3
Sofisticación de los negocios	81	3.8
Innovación	116	2.8

Nota. Tomado de “Global competitiveness report 2015-2016” por World Economic Forum (WEF), 2015. Recuperado de <http://reports.weforum.org/global-competitiveness-report-2015-2016/>

3.1.2 Fuerzas económicas y financieras (E)

La economía peruana ha crecido de manera sostenida desde finales de la década de los 90's, a pesar de que a partir del año 2014 se ha visto una desaceleración en el crecimiento (Banco Central de Reserva del Perú [BCRP], 2015). Para el año 2015 se estima que el Producto Bruto Interno (PBI) aumentó en 2.7%, para luego elevarse en 3% en el año 2016, cifras que son similares al crecimiento que se obtuvo en el año 2014 cuando fue de 2.4%, a pesar de que en la década anterior la economía nacional había incrementado en 6% promedio al año (CCL: PBI peruano crecerá 2.7% el 2015 y 3% el 2016, 2015).

En la Figura 2 se visualiza la contribución que cada sector económico hace el PBI nacional, donde resaltan los servicios con aportes similares en 1990 y 2004, del 48.8% y 48.7% respectivamente. No hay en el país otro sector que aporte de manera similar a la economía nacional, ya que el segundo puesto lo tiene la manufactura, pero con 14.1% en el

año 2014 y luego la minería que llegó a ser el 11.7%. Estas cifras muestran la importancia del sector financiero, que está incluido dentro de servicios.

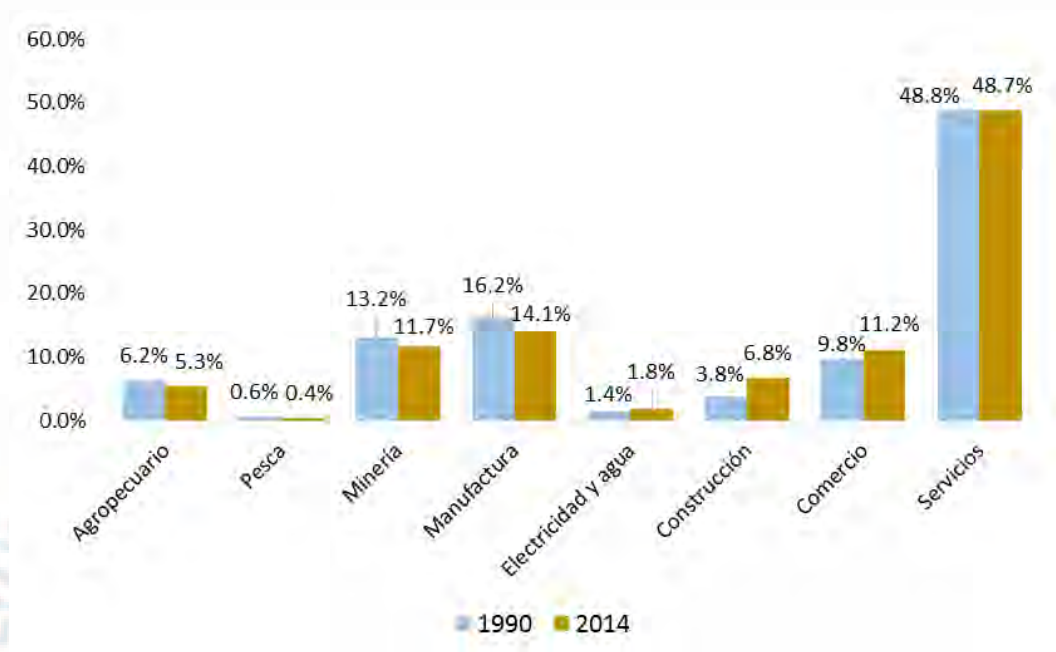


Figura 2. PBI por sectores, en porcentaje de aporte al total. Adaptado de “Estadísticas económicas” por Banco Central de Reserva de Perú (BCRP), 2015. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/estadisticas/cuadros-anuales-historicos.html>

Importante para una empresa del sector financiero es conocer los niveles de ahorro y de inversión que hay en el país. Al ver la Figura 3 se observa como el ahorro interno ha decrecido desde el año 2011, cayendo en 5.9% durante el año 2014. Cifra que fue muy similar a la disminución que tuvieron tanto el ahorro externo como la inversión, las cuales disminuyeron en 5.6% y 5.8% respectivamente. Esto representa una amenaza para Banbif, porque disminuye los fondos disponibles en el mercado para captaciones.

Los datos de la Figura 4 muestran como el crédito ha crecido desde inicios del Siglo XXI, a una tasa promedio anual del 12.9% entre los años 2001 y 2014. El crédito al sector privado representó el 95.5% del total otorgado en el año 2014, manteniendo tasas similares durante todo el período, mostrando la importancia que este segmento tiene para las instituciones financieras.

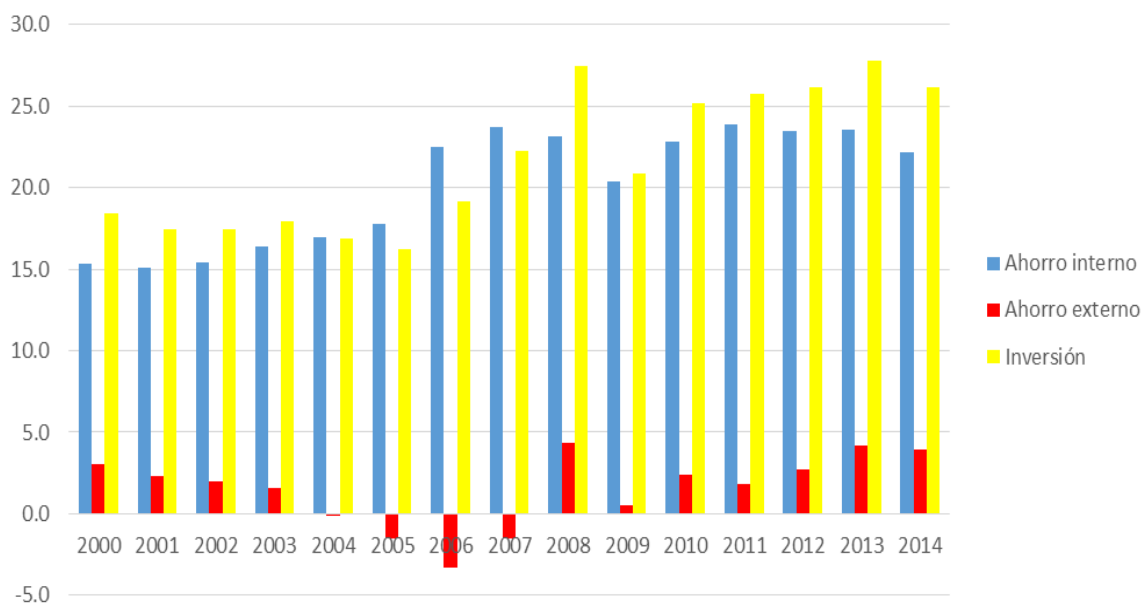


Figura 3. Ahorro e inversión, como porcentaje del PBI. Adaptado de “Estadísticas económicas” por Banco Central de Reserva de Perú (BCRP), 2015. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/estadisticas/cuadros-anuales-historicos.html>

En relación con la liquidez del sistema financiero se presenta la Tabla 3, donde se ve un crecimiento anual promedio del 11.8% en moneda nacional y del 7.7% en moneda extranjera. En lo que respecta a la moneda nacional, los depósitos a plazo son los que más aportan, con el 38.5%, seguido por los depósitos de ahorro y los depósitos a la vista, con 29.2% y 27.5% respectivamente. El crecimiento en ahorros, aun cuando como porcentaje del PBI se haya reducido, se debe a que el entorno macroeconómico es estable, tal y como lo indicó el WEF (2015). Por lo tanto, el dinero no pierde su valor de compra, con una inflación que ha sido de 2.8% en el año 2013 y de 3.2% en el 2014, como se observa en la Figura 5.

Por otro lado, en la Tabla 4 se muestra el número de empresas por segmento empresarial y por departamento. Entre las cifras que destacan, tenemos que el 95% son microempresas, el 4.02% son pequeñas empresas y el 0.63% son medianas y grandes empresas.

Asimismo, la Tabla 5 nos muestra la distribución de los créditos por segmento empresarial. Allí tenemos que la mediana empresa representó el 23% de los créditos otorgados en Moneda Nacional, mientras que para el caso de Moneda Extranjera, representó

el 34%. Cabe destacar que si bien es cierto el 95% de las empresas son microempresas, estos representan sólo el 12% de los créditos colocados en Moneda Nacional y el 1% en Moneda Extranjera.

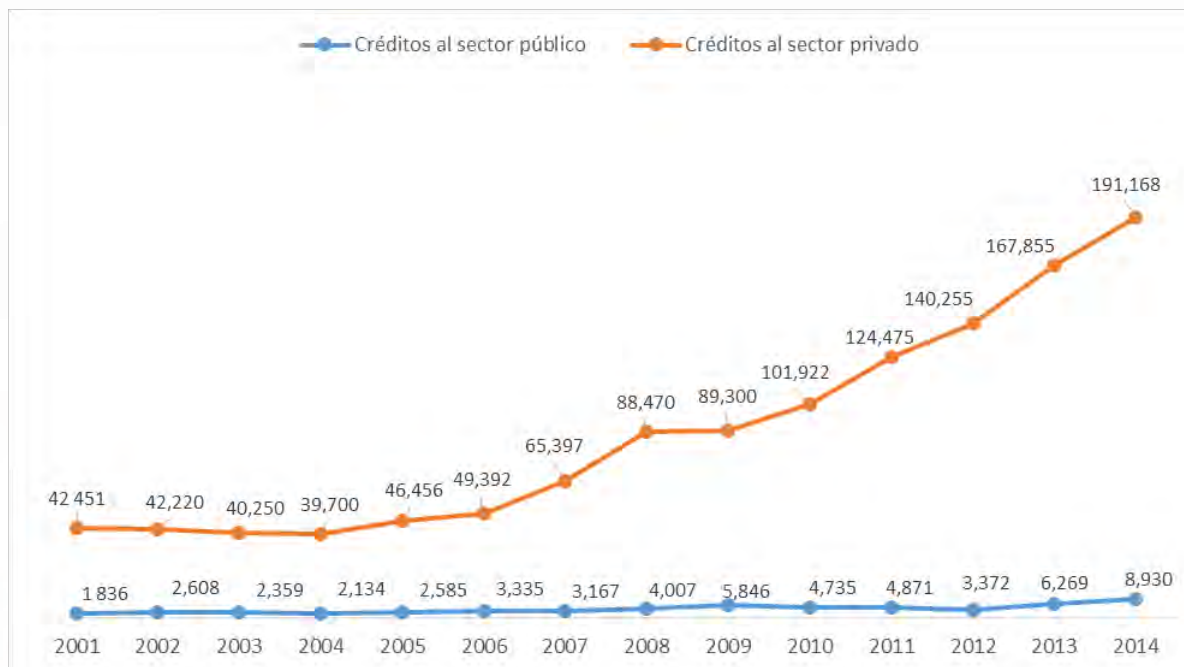


Figura 4. Créditos del sistema financiero, en millones de nuevos soles. Adaptado de “Estadísticas económicas” por Banco Central de Reserva de Perú (BCRP), 2015. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/estadisticas/cuadros-anuales-historicos.html>

Tabla 3

Liquidez del Sistema Financiero Peruano, en millones de nuevos soles

	2011	2012	2013	2014
Liquidez en moneda nacional	62,526	75,982	81,913	86,811
1. Depósitos a la vista	18,943	21,960	22,814	23,889
2. Depósitos de ahorro	16,271	19,971	22,889	25,345
3. Depósitos a plazo	23,843	29,753	32,166	33,384
4. Otros valores	3,468	4,298	4,043	4,193
Liquidez en moneda extranjera	60,885	59,350	82,284	82,031
(Millones de US\$)	22,550	23,275	29,387	27,527

Nota. Tomado de “Estadísticas económicas” por Banco Central de Reserva de Perú (BCRP), 2015. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/estadisticas/cuadros-anuales-historicos.html>

Se observa entonces un crecimiento tanto en la liquidez, a pesar de haberse contraído el PBI en los últimos años, como en el crédito, donde destacan los segmentos de pequeña y mediana empresa como destinos principales de financiamiento.

Tabla 4

Número de empresas por segmento empresarial, según departamento, 2012-2013

Departamento	Microempresa	Pequeña Empresa	Mediana y Gran Empresa	Total
	2013	2013	2013	2013
Total	1,689,377 95.00%	71,453 4.02%	11,204 0.63%	1,778,377 100.00%
Amazonas	9,480	272	26	9,949
Áncash	51,843	1,693	140	54,189
Apurímac	14,092	314	23	14,621
Arequipa	96,067	3,552	451	100,297
Ayacucho	20,194	530	48	21,041
Cajamarca	37,374	1,222	130	39,168
Provincia Constitucional del Callao	56,894	2,249	476	59,687
Cusco	62,963	1,590	150	64,936
Huancavelica	7,138	133	9	7,569
Huánuco	24,648	638	63	25,646
Ica	41,737	1,486	206	43,540
Junín	64,266	1,532	163	66,296
La Libertad	87,787	3,025	343	91,507
Lambayeque	62,972	1,643	211	64,957
Lima	776,281	42,742	7,739	827,862
Loreto	32,824	1,299	161	34,434
Madre de Dios	12,046	375	78	12,551
Moquegua	11,561	325	30	11,997
Pasco	10,821	348	23	11,279
Piura	72,397	2,283	250	75,205
Puno	37,786	1,014	119	39,352
San Martín	31,177	988	91	32,545
Tacna	28,107	848	92	29,135
Tumbes	13,838	374	38	14,310
Ucayali	25,084	978	144	26,304

Nota. Tomado de "Compendio Estadístico Perú 2015" por Instituto Nacional de Estadística e Informática - INEI, 2015. Recuperado de https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1253/compendio2015.html

Tabla 5

Distribución de créditos por monedas y segmentos a Junio de 2014

	Millones MN	% MN	Millones ME	% ME
Corporativo	10,552	16%	18,629	28%
Gran empresa	12,173	19%	21,258	32%
Mediana empresa	15,173	23%	22,657	34%
Pequeña empresa	19,056	29%	2,874	4%
Microempresa	7,774	12%	355	1%
Total	64,728	100%	65,773	100%

Nota. Adaptado de "Radiografía del costo del crédito en el Perú" por Banco Central de Reserva del Perú, 2015. Recuperado de <http://www.bcrp.gov.pe/docs/Publicaciones/Documentos-de-Trabajo/2015/documento-de-trabajo-01-2015.pdf>

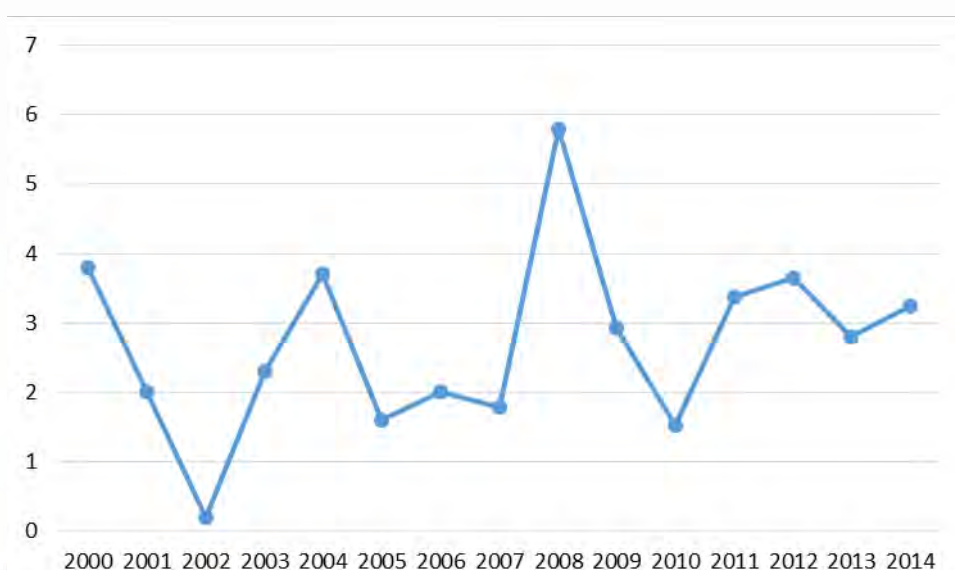


Figura 5. Inflación, en porcentaje. Adaptado de “Estadísticas económicas” por Banco Central de Reserva de Perú (BCRP), 2015. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/estadisticas/cuadros-anales-historicos.html>

3.1.3 Fuerzas sociales, culturales y demográficas (S)

En la Tabla 6 se muestra la población total del Perú desde el año 2012, la cual presenta una tasa de crecimiento anual del 1%, que es inferior al 1.3% que se tenía hace una década, como consecuencia de una reducción en la tasa de natalidad (INEI, 2015b). Para mediados del año 2015, el país contaba con 31'151,643 habitantes, de los cuales el 32% estaban concentrados en Lima, seguido por 6% tanto en Piura como en La Libertad y 5% en Puno.

En los últimos años se ha observado un decrecimiento en la pobreza extrema, tal y como se observa en la Figura 6. Para el año 2013 la pobreza extrema se había reducido a 4.7% en todo el país, a pesar de que en el año 2001 había sido de 24.4%. En la costa, que es donde se concentra la población, el índice de pobreza extrema es menor y se redujo de 5.8% en el 2001 a 0.8% en el año 2013.

De acuerdo a la información presentada en la Tabla 7, en el 2015, el porcentaje de personas en el Perú que se encuentran en los NSE A y B es 12.7%, mientras que el NSE C es de 25.6%.

Tabla 6

Población por Departamento del Perú

Departamento	2012	2013	2014	2015
Total nacional	30,135,875	30,475,144	30,814,175	31,151,643
Amazonas	417,508	419,404	421,122	422,629
Áncash	1,129,391	1,135,962	1,142,409	1,148,634
Apurímac	451,881	454,324	456,652	458,830
Arequipa	1,245,251	1,259,162	1,273,180	1,287,205
Ayacucho	666,029	673,609	681,149	688,657
Cajamarca	1,513,892	1,519,764	1,525,064	1,529,755
Callao	969,170	982,800	996,455	1,010,315
Cusco	1,292,175	1,300,609	1,308,806	1,316,729
Huancavelica	483,580	487,472	491,278	494,963
Huánuco	840,984	847,714	854,234	860,537
Ica	763,558	771,507	779,372	787,170
Junín	1,321,407	1,331,253	1,341,064	1,350,783
La Libertad	1,791,659	1,814,276	1,836,960	1,859,640
Lambayeque	1,229,260	1,239,882	1,250,349	1,260,650
Lima	9,395,149	9,540,996	9,689,011	9,838,251
Loreto	1,006,953	1,018,160	1,028,968	1,039,372
Madre de Dios	127,639	130,876	134,105	137,316
Moquegua	174,859	176,736	178,612	180,477
Pasco	297,591	299,807	301,988	304,158
Piura	1,799,607	1,814,622	1,829,496	1,844,129
Puno	1,377,122	1,389,684	1,402,496	1,415,608
San Martín	806,452	818,061	829,520	840,790
Tacna	328,915	333,276	337,583	341,838
Tumbes	228,227	231,480	234,638	237,685
Ucayali	477,616	483,708	489,664	495,522

Nota. Tomado de “Población y vivienda” por Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2015b. Recuperado de <http://www.inei.gov.pe/estadisticas/indice-tematico/poblacion-y-vivienda/>

En base a la información presentada, el BANBIF tiene la oportunidad de desarrollar estrategias orientadas a los NSE A, B y C, teniendo en cuenta que es un nicho de mercado de menor riesgo y con crecimiento sostenido.

3.1.4 Fuerzas tecnológicas y científicas (T)

En relación a la cantidad de hogares que tienen acceso a Internet se ve en la Tabla 8 que para el año 2014 un 23.5% de las familias peruanas accedían a esta conexión. Pero se visualiza que el acceso es desigual por regiones, ya que mientras en Lima sube al 44.5% del total de hogares, en el resto del país apenas llega a 14%, siendo especialmente perjudicada el

área rural. En cuanto a las regiones naturales, en la costa el 35.3% de los hogares tienen acceso a Internet, 10% en la sierra y solo 7.8% en la selva. La penetración del Internet es limitada en el Perú, constituye una amenaza, ya que con esto el acceso a los servicios bancarios en línea no puede alcanzar a mayor porcentaje de usuarios.

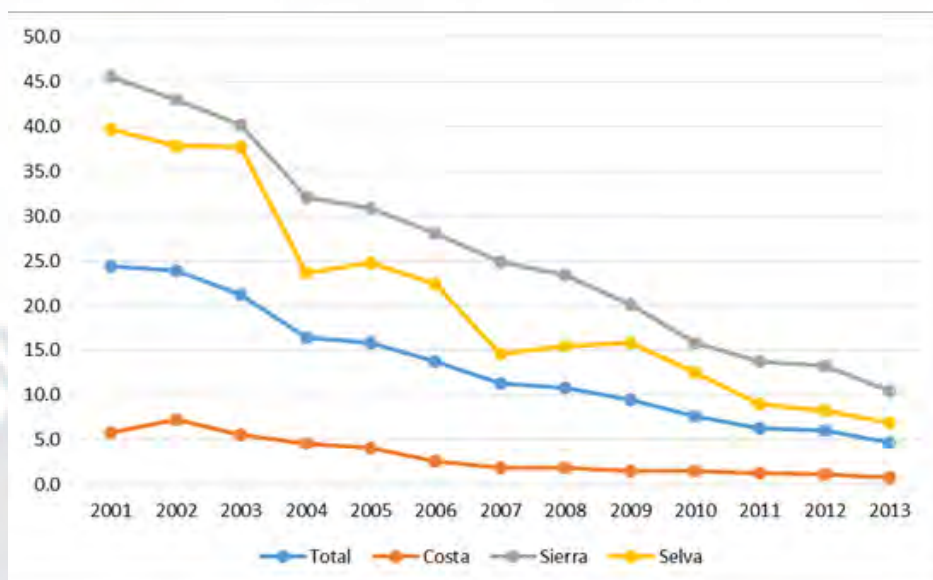


Figura 6. Evolución de la pobreza extrema en el Perú, en porcentaje. Adaptado de “Sociales” por Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2015d. Recuperado de <http://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/sociales/>

Tabla 7

Distribución de personas según NSE 2015 – Perú (Urbano- Rural)

NSE	ESTRATO	PORCENTAJE	
A	A1	0.2%	2.0%
	A2	1.8%	
B	B1	3.6%	10.7%
	B2	7.1%	
C	C1	15.5%	25.6%
	C2	10.1%	
D	D	24.2%	61.7%
E	E	37.5%	
Total		100%	100%

Nota. Tomado de “Niveles socioeconómicos 2015”, 2015, APEIM. Recuperado de <http://www.apeim.com.pe/wp-content/themes/apeim/docs/nse/APEIM-NSE-2015.pptx>

Tabla 8

Hogares con Acceso a Internet, en porcentaje

Ámbito geográfico	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Total	0.5	0.9	1.5	2.1	3.7	5.1	6.6	8.6	11.0	13.0	16.4	20.2	22.1	23.5
Lima Metropolitana	1.3	2.3	4.6	5.9	10.2	12.9	14.9	18.6	23.4	25.7	32.7	38.7	41.4	44.5
Resto país	0.1	0.3	0.2	0.5	1.0	1.6	3.1	4.2	5.4	7.3	9.2	12.0	13.2	14.0
Área de residencia														
Urbana	0.7	1.3	2.2	3.0	5.3	7.0	9.1	11.7	14.9	17.4	21.8	26.6	28.9	30.7
Rural	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.1	0.1	0.3	0.4	0.8	0.9	1.2
Región natural														
Costa	0.8	1.5	2.7	3.7	6.5	8.5	10.5	13.5	16.9	19.6	24.9	30.6	33.2	35.3
Sierra	0.1	0.2	0.2	0.4	0.7	1.1	2.3	3.0	4.5	5.6	6.9	8.8	9.7	10.0
Selva	0.1	0.2	0.2	0.2	0.5	1.0	1.4	2.2	2.4	3.6	4.4	5.6	6.1	7.8

Nota. Tomado de “Tecnologías de la información y comunicación” INEI, 2015c. Recuperado de <http://www.inei.gov.pe/estadisticas/indice-tematico/tecnologias-de-la-informacion-y-telecomunicaciones/>

Según APEIM (2015) el porcentaje de personas en el 2015 en Lima Metropolitana que usaron internet con fines de banca electrónica fue de 26.5% para el NSE A, 10.7% para el NSE B y 4.1% para el NSE C.

3.1.5 Fuerzas ecológicas y ambientales (E)

Los datos de la Tabla 9 muestran la cantidad de contaminantes per cápita que se han registrado en el Perú. El dióxido de carbono se ha incrementado un promedio anual de 1.4% en el período 1985-2012, cuando el óxido de nitrógeno también se incrementó, pero apenas en 0.1% al año. En cambio, los otros contaminantes disminuyeron, mostrando una eficiente gestión ambiental y en especial la cantidad de partículas y el monóxido de carbono que disminuyeron en 3% al año cada una.

A pesar de que la emisión de gases y partículas per cápita se han reducido, las personas generan cada año mayor cantidad de residuos sólidos. En la Tabla 10 se ve como en Lima, se pasó se generar 0.87kg por habitante por día en el año 2012 a 0.90 kg en el 2013. Donde los distritos con mayor generación son El Agustino y La Victoria, asociado a la

actividad industrial y no por razones residenciales. Esto implica que los controles deben reforzarse hacia las empresas, imponiendo costos por el manejo de sus desechos. Dentro de estos residuos hay desechos orgánicos, plásticos y de papel o cartón; donde la mejor solución que pueden implementar los gobiernos locales son los programas de segregación en la fuente para dar distintos tratamiento y promover el reciclaje (Ministerio del Ambiente [MINAM], 2012).

Es una oportunidad para el Banbif el incremento de desechos sólidos y en especial la falta de costumbre para separar los tipos de basura en la fuente. Se dice que es una oportunidad porque la empresa puede emprender proyectos en esta área para el reciclaje de papel, sirviendo de ente recolector y mejorando su imagen como ente que contribuye positivamente al desarrollo de las comunidades y la preservación del medio ambiente.

3.2 Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE)

Con el análisis PESTE se han identificado siete oportunidades y cuatro amenazas que se presentan en la Tabla 11. Las principales oportunidades, a las que se les han asignado mayor peso son el contar con un mercado financiero desarrollado y que la cantidad de personas en los NSE A y B está en crecimiento. Esto hace que cada año sea mayor el segmento en el cual se enfoca el Banbif. Del lado de las amenazas, la principal es la disminución del ahorro y la inversión, ante lo cual la empresa ha buscado mantener un contacto permanente con sus clientes, para que las captaciones no disminuyan. El puntaje promedio ponderado es de 2.73, superior al promedio.

3.3 Banbif y sus Competidores

Con los datos que se presentaron en la Tabla 1 se conoce que el líder en el sistema financiero nacional es el Banco de Crédito del Perú o BCP, seguido por el BBVA Continental. Es así que estas dos instituciones, en conjunto, lograron captar el 56.5% de los

recursos en el año 2014 y colocar un 57% del total de préstamos otorgados por la banca múltiple en el país.

Tabla 9

Cantidad de Contaminantes per Cápita

Año	Dióxido de carbono CO ₂	Monóxido de carbono CO	Óxido de nitrógeno NO _x	Óxido de azufre SO _x	Partículas	Metano CH ₄ (kg/10 ³ hab.)
1985	754.1	54.3	4.5	4.2	6.0	2.1
1986	791.6	52.3	4.6	4.3	5.6	1.9
1987	857.3	52.3	5.0	4.8	5.3	1.8
1988	840.8	49.9	4.9	4.6	5.1	1.7
1989	737.7	45.1	4.4	4.2	4.8	1.6
1990	719.5	44.5	4.4	4.1	4.6	1.6
1991	699.9	40.9	4.0	3.8	4.3	1.5
1992	702.4	39.9	4.1	3.7	4.2	1.4
1993	708.1	37.6	4.1	3.9	4.0	1.3
1994	735.5	37.7	4.5	4.1	3.9	1.3
1995	822.4	37.4	4.8	4.7	3.8	1.3
1996	881.2	38.2	5.0	5.1	3.7	1.2
1997	843.3	36.1	5.0	4.9	3.7	1.2
1998	830.2	35.9	4.9	4.7	3.5	1.2
1999	912.8	35.9	5.2	5.5	3.5	1.2
2000	881.2	34.3	5.1	5.4	3.4	1.1
2001	808.8	32.4	4.7	4.9	3.3	1.1
2002	806.8	32.0	4.6	4.9	3.5	1.1
2003	795.6	31.2	4.7	4.8	3.5	1.1
2004	800.1	30.7	4.8	4.9	3.6	1.2
2005	809.9	30.4	5.0	5.0	3.8	1.3
2006	794.5	30.2	5.1	4.7	3.7	1.3
2007	795.9	31.7	5.2	4.8	3.7	1.3
2008	917.9	32.0	6.1	5.1	3.6	1.3
2009	953.4	34.4	6.4	5.2	3.7	1.3
2010	963.7	32.3	6.8	5.3	3.5	1.3
2011	1,045.0	23.6	3.8	1.5	2.6	1.2
2012	1,037.2	23.1	3.8	1.5	2.6	1.2

Nota. Tomado de “Medioambiente” por INEI, 2015a. Recuperado de <http://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/medio-ambiente/>

Tabla 10

Generación de Residuos Sólidos en el Departamento de Lima

Distrito	2012		2013	
	Generación per cápita diaria (Kg/hab/día) a/	Generación anual (Tonelada/año)	Generación per cápita diaria (Kg/hab/día) a/	Generación anual (Tonelada/año)
Total	0.87	2,649,633	0.90	2,759,701
Ancón	0.48	6,747	0.68	9,921
Ate	0.72	146,000	0.73	152,227
Barranco	1.16	13,822	1.73	20,219
Breña	1.27	37,313	1.28	37,143
Carabaylo	0.83	78,023	0.84	82,060
Chaclaayo	1.85	7,230	0.46	7,319
Chorrillos	0.46	78,467	0.70	80,189
Cieneguilla	0.69	7,667	0.55	7,685
Comas	0.59	153,123	0.82	155,444
El Agustino	0.81	134,608	1.97	136,379
Independencia	1.95	68,852	0.88	69,599
Jesús María	0.87	28,201	1.10	28,513
La Molina	1.08	65,531	1.09	62,719
La Victoria	1.17	128,232	1.91	126,997
Lima Cercado	1.89	197,338	2.13	222,975
Lince	1.16	22,801	1.17	22,640
Los Olivos	0.70	88,647	0.78	101,255
Lurigancho	0.32	22,717	0.32	23,613
Lurín	0.94	25,399	0.92	25,780
Magdalena del Mar	1.27	25,108	1.42	28,225
Miraflores	1.50	46,537	1.79	55,142
Pachacámac	0.35	12,031	0.35	13,143
Pucusana	0.42	2,091	0.85	4,490
Pueblo Libre	1.13	32,003	1.15	32,204
Puente Piedra	0.56	59,426	0.57	63,044
Punta Hermosa	0.34	839	0.55	1,383
Punta Negra	0.24	571	0.26	659
Rímac	0.95	60,554	1.00	62,966
San Bartolo	0.73	1,802	0.73	1,879
San Borja	0.93	38,007	0.86	34,890
San Isidro	2.23	46,617	2.40	49,471
San Juan de Lurigancho	0.65	238,928	0.66	246,504
San Juan de Miraflores	0.67	95,308	0.68	97,170
San Luis	1.01	21,204	1.02	21,451
San Martín de Porres	0.67	158,066	0.65	156,950
San Miguel	1.19	58,374	1.21	59,527
Santa Anita	0.95	72,158	0.96	74,578
Santa María del Mar	1.50	609	1.52	675
Santa Rosa	0.41	2,178	0.49	2,746
Santiago de Surco	1.23	143,926	1.24	147,978
Surquillo	0.95	32,179	0.96	32,392
Villa El Salvador	0.65	100,952	0.68	107,624
Villa María del Triunfo	0.59	89,448	0.59	91,931

Nota. Tomado de “Medioambiente” por INEI, 2015a. Recuperado de <http://www.inei.gov.pe/estadisticas/indice-tematico/medio-ambiente/>

Tabla 11

Matriz Evaluación de Factores Externos para Banbif

Factores claves de éxito		Peso	Valor	Ponderación
Oportunidades				
1	Legislación que permite la operación bancaria en un entorno de libre mercado	0.09	4	0.36
2	Ente regulador con normas claras	0.09	4	0.36
3	Mercado Financiero en vías de desarrollo	0.09	2	0.18
4	Entorno macroeconómico estable	0.09	3	0.27
5	Los consumidores en los NSE A, B y C representan el 38.3% y crece sostenidamente	0.12	4	0.48
6	Las medianas empresas tienen créditos en colocaciones de 23% en moneda nacional y 34% en moneda extranjera.	0.12	4	0.48
Subtotal oportunidades		0.60		2.13
Amenazas				
1	Poca competitividad en los factores básicos, incluyendo infraestructura y educación	0.08	2	0.16
2	Disminución del ahorro y la inversión, como porcentaje del PBI	0.13	2	0.26
3	Desaceleración del crecimiento económico	0.11	3	0.33
4	Penetración del Internet es limitada	0.08	1	0.08
Subtotal amenazas		0.40		0.83
Total		1.00		2.96

3.3.1 Poder de negociación de los proveedores

El principal recurso que utilizan los bancos es el personal, ya que de ellos depende el servicio que se brinde a los clientes. En la Tabla 12 se presenta la cantidad de empleados que tenía cada banco del sistema financiero peruano a septiembre del 2015, donde el Banbif contaba con 1,456 empleados lo cual es un 2.3% del total. Esto a pesar de que tiene un 3.6% de las captaciones y 3.4% de las colocaciones (SBS, 2015), lo que se debe a su enfoque en la mediana empresa y en la banca personal de los NSE A y B.

Otro proveedor importante es el de los sistemas, ya que definen los tiempos de atención a los clientes y hasta el tipo de servicios que se pueden brindar. Además hay proveedores de papelería, de servicios legales, de auditoría y hasta de servicios de mantenimiento y limpieza. En todos los casos el poder de negociación de los proveedores es

bajo, ya que el tamaño del negocio que Banbif u otras instituciones financieras representa es alto.

Tabla 12

Personal que Tienen los Bancos a septiembre del 2015

Empresas	Gerentes	Funcionarios	Empleados	Otros	Total
B. Continental	437	3,320	1,642	130	5,529
B. de Comercio	3	284	342	36	665
B. de Crédito del Perú (con sucursales en el exterior)	435	4,526	12,132	4,497	21,590
B. Financiero	24	175	1,970	51	2,220
Banbif	21	133	1,240	62	1,456
Scotiabank Perú (con sucursales en el exterior)	226	1,718	3,479	239	5,662
Citibank	145	80	64	44	333
Interbank (con sucursales en el exterior)	56	2,717	4,192	80	7,045
Mibanco	450	670	8,973	60	10,153
Banco GNB	20	253	408	-	681
B. Falabella Perú	11	142	2,297	15	2,465
B. Santander Perú	13	24	47	-	84
B. Ripley	13	59	1,499	-	1,571
B. Azteca Perú	295	3	2,305	-	2,603
Deutsche Bank Perú	5	2	15	16	38
B. Cencosud	9	12	785	8	814
B. ICBC	4	12	26	5	47
Total banca múltiple	2,167	14,130	41,416	5,243	62,956

Nota. Adaptado de “Estadísticas” por Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (SBS), 2015. Recuperado de <http://www.sbs.gob.pe/principal/categoria/sistema-financiero/148/c-148>

3.3.2 Poder de negociación de los compradores

El poder de negociación de los compradores es bajo. En especial para Banbif, que a nivel corporativo se ha enfocado en las medianas empresas y no en los grandes grupos corporativos. Lo mismo ocurre con los clientes de la banca personal, ya que al actuar como entes individuales, el monto que aportan a las captaciones o que reciben durante las colocaciones es muy bajo, debiendo adecuarse en su totalidad a las condiciones que los bancos establecen.

De todas formas, el hecho de que el poder de negociación de los clientes sea bajo no significa que se puedan vulnerar sus derechos. Para proteger a los clientes se creó la Ley N° 28587, Ley Complementaria a la Ley de Protección al Consumidor en Materia de Servicios Financieros, la cual establece disposiciones adicionales y específicas a las contenidas en la Ley de Protección al Consumidor con el objetivo de brindar mayor protección a los consumidores de servicios financieros. Lo que busca el gobierno es que los usuarios y clientes accedan a mejor información sobre tasas de interés, comisiones, gastos y demás condiciones de contratación de servicios financieros, con lo cual lograrán tomar decisiones informadas.

3.3.3 Amenaza de los sustitutos

Existe en el Perú, organizaciones o personas individuales que ofrecen préstamos a tasas exorbitantes e incluso algunas de ellas están vinculadas a actividades ilícitas y grupos delincuenciales. Las tasas de interés que cobran varían entre 120% y 200% anual, dirigiéndose principalmente a los sectores C y D en provincias (Westreicher, 2015). Se valen principalmente de que estas personas no tienen acceso al sistema financiero legal porque su trabajo es informal y no cuentan con registros como boletas, además no tienen propiedades debidamente inscritas en el Registro Público y que pudiesen servir de garantía a los financiamientos.

Del lado de las captaciones, que son los ahorros, se tiene que existen muchos peruanos que no confían en los bancos, ni en otras instituciones del sistema financiero. Ellos prefieren usar métodos más tradicionales para guardar sus ahorros, como colocarlos debajo del colchón, enterrarlos o incluso entregarlos a empresarios informales, los cuales se dedican a otorgar préstamos (Flores, 2014). El problema es que cualquiera de estas opciones resulta más riesgosa y en el caso de las dos primeras no se reciben intereses ni ganancia alguna.

3.3.4 Amenaza de los entrantes

Las barreras de entrada para constituir un banco en el Perú son elevadas, especialmente por el capital mínimo requerido, que se establece en la Ley N° 26702, Ley General del Sistema Financiero y del Sistema de Seguros y Orgánica de la Superintendencia de Banca y Seguros. A continuación se presenta el capital mínimo para los distintos tipos de entidades financieras que funcionan en el Perú:

- Empresa bancaria: S/. 14'914,000.00
- Empresa financiera especializada: S/. 7'500,000.00
- Caja municipal de ahorro y crédito: S/. 678,000.00
- Caja municipal de crédito popular: S/ 4'000,000.00
- Entidad de desarrollo a la pequeña y micro empresa (EDPYME): S/. 678,000.00
- Cooperativas de ahorro y crédito autorizadas a captar recursos del público: S/. 678,000.00
- Caja rural de ahorro y crédito: S/. 678,000.00

Adicional a estos requisitos de capital, se requiere un estudio de factibilidad de mercado, financiero y de gestión. Así como también deben seguir los mismos pasos que se requieren para formar cualquier sociedad anónima abierta, ya que debe cotizar en la Bolsa de Valores de Lima. Por este escenario y ante la desaceleración económica actual se considera que la amenaza de nuevos entrantes al mercado financiero peruano es baja.

3.3.5 Rivalidad de los competidores

El sector financiero peruano se encuentra altamente concentrado, pero de acuerdo con Morón, Tejada y Villacorta (2010) no existe competencia real. Una de las razones de la concentración es que a través de las últimas dos décadas, las empresas más eficientes o más innovadoras han desplazado a las menos eficientes del mercado. A pesar de esto han surgido nuevos bancos y otro tipo de instituciones financieras, pero atendiendo a nichos de mercados

específicos, como es el caso de los bancos asociados con las grandes tiendas por departamento, cuyos clientes son de mayor riesgo que los de Banbif.

Las diferencias entre bancos se aprecian en su tamaño, por ejemplo en términos de patrimonio, como se ve en la Figura 7. Cada institución puede tener una cartera de captaciones y de colocaciones en función de su patrimonio, por lo que son el BCP, el BBVA Continental, Scotiabank e Interbank los bancos con mejor posición o *share* en el mercado que Banbif. La rivalidad se da en costos de servicios o comisiones, en tasas, y en innovaciones tanto en productos como en atención, extendiendo los canales de comunicación con sus clientes.

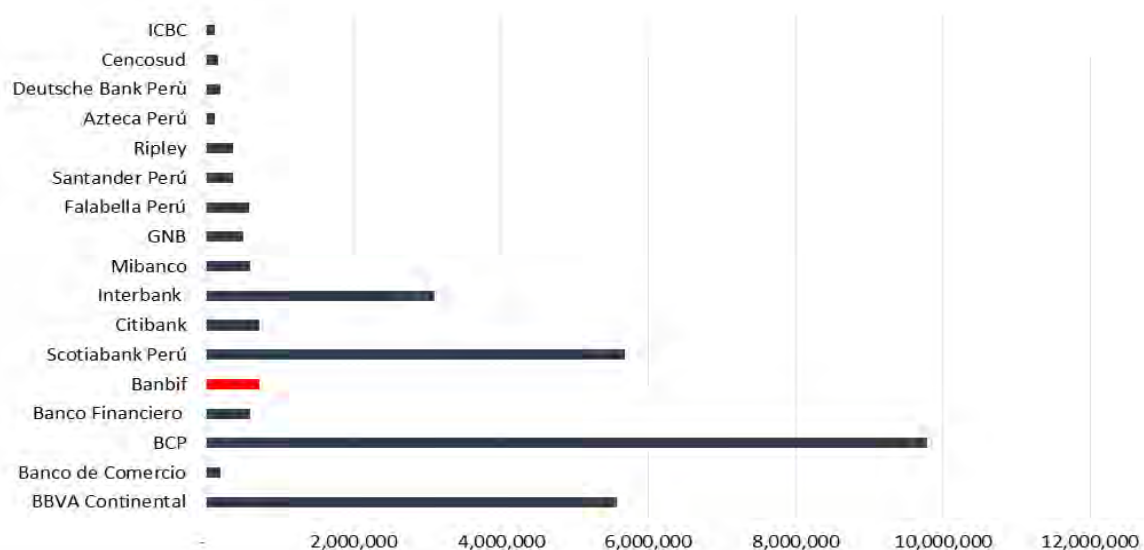


Figura 7. Tamaño de los bancos, en función de su patrimonio en miles de soles. Adaptado de “Estadísticas” por Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (SBS), 2015. Recuperado de <http://www.sbs.gob.pe/principal/categoria/sistema-financiero/148/c-148>

3.4 Banbif y sus Referentes

De acuerdo con la revista Global Finance, el mejor banco del mundo es el Mitsubishi UFJ Financial Group, de Japón y que se enfoca en el segmento corporativo (Los mejores bancos del mundo, 2015). Por otro lado según la capitalización bursátil, la revista Bloomberg coloca al Industrial and Commercial Bank of China Limited ICBC en primer lugar (Economipedia, 2015). El ICBC recibió autorización formal para operar en el Perú desde el

2014, bajo la denominación ICBC Bank Perú (Gestión, 2014), cuenta con una amplia gama de productos para la Banca Empresas y para la Banca Personas. Asimismo según este listado, otro Banco importante por su capitalización bursátil y su presencia en América Latina es el Banco Santander, que ocupa la posición 11, y al igual que el BanBif se dirige a la Banca Persona y Banca Personas.

3.5 Matriz Perfil Competitivo (MPC) y Matriz Perfil Referencial (MPR)

En la Tabla 13 se muestra la Matriz Perfil Competitivo (MPC), donde se compara al Banbif con el líder del mercado peruano, Banco de Crédito del Perú o BCP, el BBVA Banco Continental, y su más próximo competidor el Interbank. Esta comparación se hace en torno a los factores críticos para alcanzar el éxito en el mercado financiero peruano, que son: (a) confianza del público en general, (b) bajo costos de servicios de tasas en préstamos, (c) tasas atractivas para captar fondos, (d) innovación en productos y procesos, (e) servicio al cliente y (f) red de agencias, cajeros y agentes autorizados.

Se observa en la Tabla 13 que el puntaje ponderado de Banbif es 2.05, mientras que el BCP obtiene 3.22, el BBVA 3.24 y el Interbank 2.61. El BCP lidera la confianza del público en general, dos de cada cinco personas bancarizadas, lo considera como banco principal. Por su parte el BBVA lidera el servicio al cliente, siendo el nivel de satisfacción del cliente 72% frente al 62% del BCP (Ipsos, 2015). En cuanto a la red de agencias y de agentes autorizados a nivel nacional el BCP destaca por su variedad de canales de atención. En lo que se refiere al Banbif ofrece bajas comisiones en colocaciones pero el costo por uso del cajero suele ser elevado, ya que principalmente son los de la cadena GlobalNet.

Luego de haber analizado la posición de los competidores se procede a revisar el puntaje de los referentes, lo cual se presenta en la Tabla 14 que es la Matriz Perfil Referencial. Allí se ve como el ICBC obtiene un puntaje de 3.60, al obtener 3 puntos en los factores con mayor peso y 4 puntos en el resto de factores críticos de éxito. En cambio el

Banco Santander tiene expansión a nivel internacional, obteniendo tres solamente en lo que respecta a confianza del Público y en la tasa atractiva para captar fondos, ya que su captación se da a través del ofrecimiento de servicios en distintos países y su gran solidez.

Tabla 13

Matriz Perfil Competitivo

Factores críticos de éxito	Peso	Banbif		BCP		BBVA		Interbank	
		Valor	Pond.	Valor	Pond.	Valor	Pond.	Valor	Pond.
1 Confianza del público en general	0.20	2	0.40	4	0.80	3	0.60	3	0.60
2 Bajo costos de servicios y de tasas en préstamos	0.15	2	0.30	3	0.45	3	0.45	1	0.15
3 Tasas atractivas para captar fondos	0.13	2	0.26	2	0.26	2	0.26	1	0.13
4 Modernidad y tecnología	0.17	2	0.34	3	0.51	4	0.68	4	0.68
5 Servicio al cliente	0.20	3	0.60	3	0.60	4	0.80	3	0.60
6 Red de agencias, cajeros y agentes autorizados	0.15	1	0.15	4	0.60	3	0.45	3	0.45
Total	1.00		2.05		3.22		3.24		2.61

3.6 Conclusiones

El análisis externo ha revelado que el mercado peruano ofrece oportunidades para el crecimiento del Banbif, en una industria con altas barreras de entrada y de baja rivalidad entre los competidores, lo cual puede ser aprovechado para continuar diferenciándose a través de la innovación. Pero también resulta relevante que la institución pueda protegerse de las amenazas y en especial de la desaceleración económica y la disminución en el ahorro, ya que para continuar intermediando debe ser capaz de captar fondos.

El sistema financiero peruano está regido por leyes claras, y supervisado por la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP, lo cual promueve incluso la transparencia en la información que se brinda a los clientes. Esto va en beneficio de los consumidores y ha promovido la bancarización de los peruanos, combatiendo los sustitutos que son los prestamistas informales. Pero la mayor amenaza ante esto es que muchos peruanos trabajan en el sector informal y no poseen propiedades debidamente inscritas en el Registros Públicos.

Tabla 14

Matriz Perfil Referencial

	Factores críticos de éxito	Peso	Banbif		ICBC		Santander	
			Valor	Ponderación	Valor	Ponderación	Valor	Ponderación
1	Confianza del público en general	0.20	2	0.40	3	0.60	3	0.60
2	Bajo costos de servicios y de tasas en préstamos	0.15	2	0.30	4	0.60	4	0.60
3	Tasas atractivas para captar fondos	0.13	2	0.26	4	0.52	3	0.39
4	Innovación en productos y procesos	0.17	2	0.34	4	0.68	4	0.68
5	Servicio al cliente	0.20	3	0.60	3	0.60	4	0.80
6	Red de agencias, cajeros y agentes autorizados	0.15	1	0.15	4	0.60	4	0.60
Total		1.00	2.05		3.60		3.67	

Capítulo IV: Evaluación Interna

La evaluación interna del Banco Interamericano de Finanzas (Banbif) se desarrolla en este capítulo, siguiendo el esquema del AMOFHIT. Luego, con estos datos se prepara la Matriz de Evaluación de los Factores Internos, en función de las fortalezas y debilidades que tiene la organización. Finalmente, se llega a las conclusiones.

4.1 Análisis Interno AMOFHIT

El análisis AMOFHIT es una herramienta con la que se revisan las distintas áreas operativas de la institución (D'Alessio, 2013): (a) administración y gerencia, (b) marketing y ventas, (c) operaciones, logística e infraestructura, (d) finanzas y contabilidad, (e) recursos humanos, (f) sistemas de información y comunicación, y (g) tecnología, innovación y desarrollo científico.

4.1.1 Administración y gerencia (A)

En los años 2007 y 2008, Banbif implementó una estrategia de expansión, lo que requirió el establecimiento de mayor cantidad de agencias y la creación de nuevos productos. Ante esta situación el banco rediseñó su estructura orgánica. Pero posteriormente, a partir del año 2012 se decidió retomar el enfoque inicial en el segmento de las medianas empresas y la banca personal de alto nivel, lo que llevó nuevamente a un rediseño de la estructura organizacional, junto con la revisión y a la modernización de sus procesos (Class & Asociados, 2015). Es así que se tiene una posición más conservadora, buscando reforzar los productos principales y atender a los segmentos que generan mayores beneficios.

En la Tabla 15 se presentan los tres accionistas del Banbif. Se observa que Landy S.A. es el mayoritario con un aporte del 43.71% del capital social, seguido por Britton S.A. con el 43.62%. El minoritario es IFC, parte del Grupo Ignacio Fierro, con el 12.67%.

La Junta Directiva de la organización está integrada por personas con amplia experiencia en la industria bancaria, donde destaca el Sr. Sandro Fuentes Acurio que funge

como Presidente del Directorio. Luego hay un Vicepresidente que en el año 2015 es el Sr. Félix Arroyo, quienes están acompañados por cinco directores: (a) Ismael Benavides, (b) José Antonio Talledo, (c) Mónica Aparicio, (d) Carlos Neuhaus, y (e) Alfredo Torres. Mientras que las operaciones diarias son dirigidas por un Gerente General, quien es el Vicepresidente del directorio.

Tabla 15

Accionistas del Banbif

Nombre	Participación	
	Nuevos soles S/.	%
Britton S.A.	214,668,210	43.62%
Landy S.A.	215,098,290	43.71%
IFC	62,349,060	12.67%
Total	492,115,560	100.00%

Nota. Tomado de “Memoria anual 2014” por Banbif, 2015b. Recuperado de <https://www.banbif.com.pe/eeff/MEMORIA%20BANBIF%202014.pdf>

Dentro del Directorio funcionan tres órganos especiales, que contribuyen a que haya un buen gobierno corporativo y vigilan que se cumplan con las obligaciones de la institución (Banbif, 2015e): (a) Comité Ejecutivo de Directorio, el que se pronuncia en relación con las operaciones de crédito y está integrado por cuatro miembros; (b) Comité de Auditoría, cuya función es supervisar la labor de Auditoría Interna, garantizado el correcto registro de todas las operaciones, así como la veracidad de la información que se suministra a la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP; (c) Comité de Riesgos, con la función de conocer, evaluar, aprobar las políticas y procedimientos de manera integral, para la identificación y administración de todos los riesgos que asume la institución, incluyendo el riesgo de mercado, de liquidez, riesgo país, riesgo crediticio y riesgo operativo.

Las fortalezas que se han identificado con el análisis de la administración y gerencia son: (a) estructura organizacional adecuada a los segmentos de mercado que se atienden y a

los productos que se poseen; y (b) Junta Directiva y gerencia general ocupada por personas de amplia experiencia en el sistema financiero.

En lo que se refiere a Responsabilidad Social y Gobierno Corporativo, Banbif ocupa el puesto 64 según MERCO, habiendo subido 16 posiciones respecto a la medición del 2014 (Merco, 2015).

4.1.2 Marketing y ventas (M)

Banbif ha desarrollado nuevos segmentos de mercado, a través de una red de 87 agencias y de canales de atención electrónicos, diversificando sus operaciones, reduciendo su exposición al riesgo crediticio y la ocurrencia de retiros masivos (Class & Asociados, 2015). En la Figura 8 se presentan los segmentos que se atienden, especialmente en lo que se refiere a las colocaciones o créditos. Se observa que el principal segmento es el de las empresas medianas, seguido por las grandes. Del lado de la banca de personas, destacan los créditos hipotecarios, que se consideran altamente seguros por la garantía que los respalda, y que para el año 2014 eran el 19% de la cartera total. En cambio los créditos de consumo, donde hay préstamos y tarjetas de crédito, ascienden al 10%, siendo de mayor riesgo que los otros tipos de préstamo.

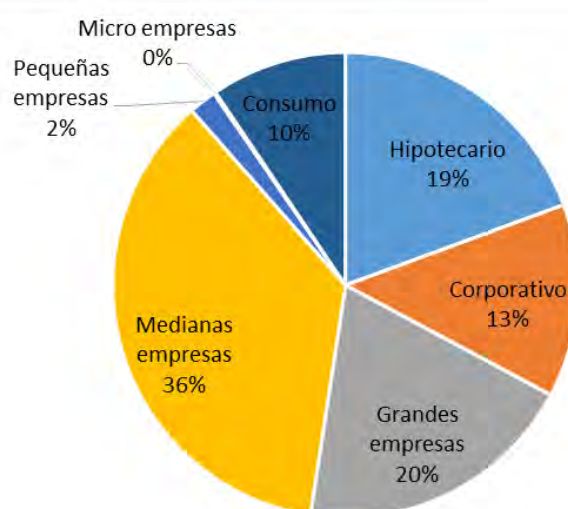


Figura 8. Estructura de la cartera directa de colocaciones. Tomado de “Fundamentos de clasificación de riesgos. Banco Interamericano de Finanzas” por Class & Asociados, 2015, p.4. Recuperado de <http://www.classrating.com/Bif.pdf>

En el año 2012, el Banbif fue denunciado por publicidad engañosa, siendo acusado de ofrecer tasas preferenciales en ahorros, mientras que ante la Superintendencia de Bancos, Seguros y AFP habían declarado que solamente los depósitos superiores a los S/.3,000 ganaban intereses, mientras que la rentabilidad por depósitos menores a S/.1,000 era negativa (Cuadros, 2012). En la actualidad el principal medio de publicidad y comunicación que se utiliza con los clientes es la página web de la institución www.banbif.com.pe donde se publican los productos y servicios que se ofrecen, así como los tarifarios. Es así que en la banca de personas se ofrecen los siguientes productos (Banbif, 2015a):

- Cuentas de ahorro: (a) ahorro conveniente, (b) cuenta genial, (c) cuenta de ahorro, (d) ahorro hipotecario, y (e) ahorro MIVIVIENDA.
- Otras cuentas: (a) recibir sueldos, (b) otras cuentas, y (c) mayor rentabilidad.
- Tarjetas de crédito: (a) clásica, (b) oro, (c) Q'eswachaca, (d) platinum o signature, y (e) Makro.
- Préstamos personales: (a) libre disponibilidad, (b) préstamo compra de deuda, (c) préstamos hipotecarios, (d) crédito MIVIVIENDA, (e) vehicular, (f) préstamos por convenios, y (g) préstamos maestría.
- Fondos mutuos SURA: (a) instrumentos de deuda de muy corto plazo, (b) instrumentos de deuda de corto plazo, (c) fondos flexibles, (d) fondo de fondos, (e) renta variable y (f) fondos internacionales.

Del lado de las empresas, o banca corporativa, se ofrecen los siguientes productos (Banbif, 2015a):

- Cuentas: (a) ahorro empresarial, (b) ahorro empresarial euros, (c) cuenta corriente, (d) cuenta interamericana, (e) depósito a plazo.

- **Financiamiento:** (a) descuento de letras, (b) factoring, (c) factoring electrónico, (d) préstamos comerciales, (e) avances inmobiliarios, (f) pagaré express, (g) cartas fianzas, (h) carta fianza express.
- **Comercio exterior:** (a) exportaciones, (b) importaciones, (c) BanBif trade, (d) financiamiento de Comex, (e) cobro de cheques sobre el exterior, (f) transferencias.
- **Leasing**
- **Tarjetas:** (a) tarjeta de crédito empresarial, (b) tarjeta de crédito corporativa, (c) tarjeta negocio efectiva, (d) tarjeta capital negocios, (e) Makro, (f) Verified by Visa y (g) tarjeta de débito negocio.
- **Pagos:** (a) pago de haberes, (b) pago de CTS, (c) pago de proveedores, (d) pago de impuestos, (e) pago de detracciones, y (f) pago de aduanas.
- **Otros servicios.**

En el área de marketing y ventas se tiene como fortaleza gran cantidad de productos y servicios, tanto de captación como de colocación. Pero la empresa tiene como debilidad la confusión que ha causado en los consumidores sus cambios de estrategia y que se reflejan en la cantidad de distintos segmentos que atienden.

La Tabla 16 nos muestra la participación de cada uno de los productos del Banbif en el mercado, en el cual destacan Depósitos a plazo (5.3%) y créditos a mediana empresa (7.2%). Asimismo se observa que en estos productos el crecimiento del sector entre diciembre de 2014 y diciembre de 2015 ha sido significativo, siendo de 23.36% para depósitos a plazo y 14.75% para créditos a la mediana empresa.

4.1.3 Operaciones y logística. Infraestructura (O)

Banbif cuenta con más de 85 oficinas a nivel nacional. En Lima atienden en 29 distritos, mientras que en provincias tienen agencias en los siguientes departamentos (Banbif,

2015c): (a) Áncash, (b) Arequipa, (c) Cajamarca, (d) Chiclayo, (e) Ica, (f) Cusco, (g) Huancayo, (h) Loreto, (i) Piura, (j) Puno, (k) San Martín, (l) Tacna, (m) Trujillo y (n) Ucayali.

Tabla 16

Participación del Banbif por tipo de producto

Nº	Producto	Participación del Banbif (%)	Crecimiento del Sector (Dic.2014 a Dic.2015)	Monto en miles de soles
1	Depósitos a la Vista	2.29	15.95	61,700,451
2	Depósitos de Ahorro	1.99	16.25	54,750,001
3	Depósitos a Plazo	5.30	23.36	91,873,017
4	Créditos Corporativos	2.12	28.74	53,089,719
5	Créditos Gran Empresa	4.24	9.14	39,457,127
6	Créditos Mediana Empresa	7.20	14.75	40,187,330
7	Crédito Pequeña empresa	0.90	11.34	13,983,910
8	Crédito Micro Empresa	1.08	112.46	3,165,738
9	Créditos Hipotecarios	4.04	12.67	37,032,043
10	Créditos de consumo revolvente	1.19	24.08	17,188,717
11	Crédito de consumo no revolvente	2.68	13.60	21,949,925

Nota. Adaptado de “Créditos directos por tipo, modalidad y moneda”, 2016, Información estadística de banca múltiple. Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (SBS).

La infraestructura se complementa con una red de 2,300 cajeros, en los que se incluyen los propios de la institución y los de Global Net, en los cuales se cobra comisión por los servicios. Además hay una red de 2,300 agentes Kasnet, en los cuales se pueden realizar las operaciones que se presentan en la Tabla 17, las que tienen topes en cuanto a montos.

Las fortalezas del Banbif, en lo que al área de operaciones y logística respecta es que se tiene una red de agencias a nivel nacional que se complementa con 2,300 cajeros y 2,300 agentes autorizados. Mientras que la debilidad existente es que no hay evidencia de que Banbif cuente con certificaciones que indiquen estandarización en sus procesos ni la implementación de un Sistema de Gestión de Calidad, tal y como hacen otras instituciones financieras o empresas para poder brindar un servicio al cliente consistente.

Tabla 17

Operaciones que se Realizan en los Agentes Autorizados

Operaciones	Límite máximo por operación	Límite máximo
	Kasnet	Diario
Retirar efectivo	S/. 500	S/. 1,500
Disponer efectivo con Tarjeta de Crédito BanBif	S/. 500	S/. 1,000
Depositar efectivo a cuentas propias o de terceros	S/. 1,000	S/. 1,500
Pagar préstamos	S/. 1,000	S/. 3,000
Pagar tu Tarjeta de Crédito BanBif	S/. 1,000	S/. 1,500

Nota. Tomado de “*Canales de atención*” por Banbif, 2015c. Recuperado de <https://www.banbif.com.pe/CanalesdeAtenci%C3%B3n.aspx>

4.1.4 Finanzas y contabilidad (F)

El BanBif desarrolla una coherente estrategia de colocaciones de naturaleza conservadora, lo cual le ha permitido el crecimiento de la institución, consolidando su posición en el sistema financiero nacional, como el quinto banco en participación de mercado. De acuerdo con Class & Asociados (2015) la empresa presenta una excelente evaluación en cuanto a su nivel de riesgo, como se presenta en la Tabla 15. Esto se debe a la diversificación que ha logrado en su estructura de fondos, una buena cobertura de riesgos, y excelente ratio de capital global. Sin embargo, las expectativas son negativas porque hay una desaceleración en el crecimiento de la economía peruana y se espera la ocurrencia del Fenómeno del Niño a finales del año 2015 y durante el 2016, lo que traería consecuencias en la calidad de cartera, a pesar de que ya se han tomado acciones de control.

En solvencia se observa que la posición de Banbif es superior a la del promedio del mercado, indicando que tiene mayor capacidad de absorber problemas con su cartera de créditos (ver Tabla 19). Además de que la calidad de sus créditos es buena, con apenas un porcentaje de 1.64% de créditos atrasados para finales del año 2014, aunque se incrementó

porque en el 2013 la tasa era de 1.33%. La buena solvencia se confirma con altos indicadores de liquidez.

Tabla 18

Clasificación de Riesgo del Banbif, 2014

Clasificaciones vigentes	
Fortaleza financiera	A+
Depósitos a corto plazo	CLA-1+
Tercer Programa de Certificados de Depósitos Negociables	CLA-1+
Cuarto Programa de Certificados de Depósitos Negociables	CLA-1+
Primer Programa de Bonos de Arrendamiento Financiero - 1° emisión	AA+
Primer Programa de Bonos de Arrendamiento Financiero - 2° emisión	AA+
Primer Programa de Bonos de Arrendamiento Financiero - 3° emisión	AA+
Segundo Programa de Bonos de Arrendamiento Financiero	AA+
Bonos Subordinados - 4° emission	AA
Bonos Subordinados - 5° emission	AA
Primer Programa de Bonos Subordinados - 1° emisión	AA
Primer Programa de Bonos Subordinados - 2° emisión	AA
Segundo Programa de Bonos Subordinados	AA
Acciones Comunes	1° Categoría
Perspectivas	Negativas

Nota. Tomado de “Fundamentos de clasificación de riesgos. Banco Interamericano de Finanzas” por Class & Asociados, 2015. Recuperado de <http://www.classrating.com/Bif.pdf>

En relación con la eficiencia y la gestión, Banbif tiene elevados gastos de operación, en comparación con la industria y esto sin duda está afectando su tasa de rentabilidad sobre patrimonio. La cantidad de depósitos por número de oficinas es 23% menor a la de toda la banca en conjunto, lo que muestra poca eficiencia en el uso de su infraestructura. Lo cual se refleja también en la tasa de rentabilidad por activos totales, que en el año 2014 fue de 1.11%, mientras que el promedio de los bancos fue 1.94%. Este es un indicador que debe mejorarse, ya sea disminuyendo la cantidad de oficinas o diseñando estrategias para incrementar la captación de fondos a través de su red.

La fortaleza de Banbif en términos financieros está en su elevada solvencia y liquidez, así como una excelente calificación de riesgos. Pero esto se contrapone con las debilidades:

(a) bajo rendimiento, en comparación con el promedio de la industria y (b) uso ineficiente de su infraestructura para la captura de fondos.

Tabla 19

Indicadores Financieros de Banbif, Diciembre 2013 y 2014

	2014	Total Banca Múltiple 2014	2013	Total Banca Múltiple 2013
SOLVENCIA				
Ratio de Capital Global (al 31/11/2013)	12.43	14.42	12.40	13.66
Pasivo Total / Capital Social y Reservas (N° de veces)	15.66	11.30	14.72	12.31
CALIDAD DE ACTIVOS*				
Créditos Atrasados / Créditos Directos	1.64	2.47	1.33	2.14
Créditos Atrasados MN / Créditos Directos MN	1.46	2.80	1.35	2.78
Créditos Atrasados ME / Créditos Directos ME	1.89	2.02	1.30	1.38
Créditos Refinanciados y Reestructurados / Créditos Directos	1.72	1.03	1.07	0.92
Provisiones / Créditos Atrasados	171.33	165.00	179.89	188.06
EFICIENCIA Y GESTIÓN				
Gastos de Administración Anualizados / Activo Productivo	3.13	3.55	3.36	3.74
Gastos de Operación / Margen Financiero Total	50.06	45.30	52.02	47.05
Ingresos Financieros / Ingresos Totales	84.75	82.95	84.59	83.46
Ingresos Financieros Anualizados / Activo Productivo Prom	8.49	9.29	8.63	9.53
Créditos Directos / Personal (S/. Miles)	4,619.00	3,409.00	3,996.00	3,028.00
Depósitos / Número de Oficinas (S/. Miles)	72,948.09	94,719.74	63,519.74	95,044.73
RENTABILIDAD				
Utilidad Neta Anualizada / Patrimonio Promedio	13.78	19.69	18.68	21.23
Utilidad Neta Anualizada / Activo Promedio	1.11	1.94	1.53	2.00
LIQUIDEZ				
Ratio de Liquidez M.N. (Promedio de saldos del mes)	19.74	24.38	19.12	30.83
Ratio de Liquidez M.E. (Promedio de saldos del mes)	58.94	54.70	46.80	56.08
Caja y Bancos M.N. / Obligaciones a la Vista M. N. (N° de v	0.64	0.47	0.81	0.59
Caja y Bancos en M.E. / Obligaciones a la Vista M.E. (N° de	2.85	1.47	2.26	1.54
POSICIÓN EN MONEDA EXTRANJERA				
Posición Global Promedio / Patrimonio Efectivo	0.51	5.82	0.41	7.38

Nota. Adaptado de “Estadísticas” por SBS, 2015. Recuperado de <http://www.sbs.gob.pe/principal/categoria/sistema-financiero/148/c-148>

4.1.5 Recursos humanos (H)

La estructura organizacional se encuentra conformada por siete subgerencias de línea, que reportan directamente a la Gerencia General del banco: (a) la Subgerencia General de Banca Mayorista, (b) la Subgerencia General de Banca Minorista, (c) la Subgerencia General de Finanzas, (d) la Subgerencia General de Contraloría, (e) la Subgerencia General de

Innovación, Tecnología y Operaciones, (f) la Subgerencia General de Riesgos, y (g) la Subgerencia General de Asesoría Legal. La Gerencia de División de Auditoría Interna por su parte, reporta directamente al Directorio al igual que la Gerencia de División de Cumplimiento y la Gerencia de División de Control de Riesgos. Dependen también de la Gerencia General, la Gerencia de División de Recursos Humanos y la Gerencia de Relaciones Institucionales y Responsabilidad Social Empresarial. (Class & Asociados, 2015).

Para Banbif (2015d) la calidad

“...es la palabra que nos define como grupo humano y como banco. Tú eres de Calidad, transmites Calidad, es la frase que sintetiza la filosofía del BanBif. La Gestión por Competencias, es el medio que empleamos para potenciar el desarrollo de los integrantes del BanBif, no sólo como individuos sino como integrantes importantes de un equipo de trabajo. Es esencial establecer para cada persona que labore en el BanBif una línea de carrera en dos sentidos: crecer en el área profesional actual y acceder a otras áreas laborales generando así un permanente reto de calidad personal y de grupo” (p.1).

4.1.6 Sistemas de información y comunicaciones (I)

El Banbif utiliza un sistema de desarrollo propio para el manejo de toda la información de la empresa, con respaldos de datos que se realizan a diario. Este sistema ha sido aportado por los socios, siendo una adaptación del que utilizan otras instituciones financieras en el extranjero. Tiene como fortaleza que se consolida la información de los clientes y está disponible para cualquier ejecutivo de cuenta o gerente, apoyando el proceso de toma de decisiones y agilizando las operaciones.

4.1.7 Tecnología e investigación y desarrollo (T)

Banbif ofrece el servicio de banca móvil, a través de una aplicación que los clientes descargan en sus celulares. Las operaciones que se pueden realizar son las siguientes (Banbif,

2015c): (a) consultar saldos y movimientos de los productos y servicios, (b) pagar las tarjetas de crédito, (c) transferir dinero entre cuentas, y (d) consultar puntos Banbif. Con el desarrollo de esta aplicación, así como con los servicios que se ofrecen en línea, el banco logra disminuir el flujo de clientes hacia las agencias, además de impulsar la realización frecuente de operaciones, lo cual incrementa las ganancias de la institución y al mismo tiempo se reducen los costos fijos por atención a usuarios. Esto representa una fortaleza para Banbif.

4.2 Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI)

Todas las fortalezas y las debilidades que se han identificado a lo largo del análisis AMOFHIT se plasman en la Tabla 20. A cada una de ellas se les ha asignado un peso, los cuales suman 1.00 e indican la importancia que tiene cada factor para el éxito del Banbif. Luego se asignan puntajes, donde 1 es una debilidad mayor y 4 fortaleza mayor. Al ponderar los puntajes se llega a un total de 2.46, lo cual significa que Banbif tiene un desempeño superior al promedio, a pesar de que posee cuatro debilidades mayores.

4.3 Conclusiones

Banbif es una empresa con más de 15 años en el mercado peruano y el respaldo de un grupo financiero internacional. Actualmente ocupa el quinto lugar en participación de mercado, tanto en captaciones como en colocaciones. Se puede resaltar la calidad de activos que posee Banbif al presentar créditos atrasados que están por debajo del promedio del mercado. Asimismo, los indicadores de solvencia y liquidez están en el promedio del mercado. Sin embargo, su rentabilidad sobre patrimonio así como algunos indicadores de eficiencia como el número de depósitos por número de oficina se encuentra por debajo del promedio del mercado, mientras que los gastos de operación se encuentran superior al promedio del sector.

Finalmente, se observa que el Banbif tiene dos productos que podría incrementar su participación, esto son captaciones a largo plazo y créditos a la mediana empresa, productos que en el último año ha crecido más de 23% y 14% respectivamente.

Tabla 20

Matriz Evaluación de Factores Internos para Banbif

	Factores claves de éxito	Peso	Valor	Ponderación
Fortalezas				
1	Estructura organizacional adecuada a los segmentos de mercado que se atienden y a los productos que se poseen	0.10	3	0.30
2	Elevada solvencia y liquidez	0.10	4	0.40
3	Sistema de información que permite la consolidación de datos y apoya la agilidad en la toma de decisiones	0.09	4	0.36
4	Líderes en calidad de servicio	0.12	4	0.48
5	Comprometidos y apoyo a la comunidad	0.12	4	0.48
Subtotal fortalezas		0.53		2.02
Debilidades				
1	Perspectiva negativa de clasificación de riesgo	0.11	1	0.11
2	Servicios en línea y banca móvil parcialmente desarrollados	0.09	1	0.09
3	No se cuenta con sistema de gestión de calidad ni certificaciones que garanticen estandarización y consistencia	0.09	1	0.09
4	Bajo rendimiento, en comparación con el promedio de la industria (ROE)	0.10	1	0.10
5	Falta de estrategias de retención del cliente	0.08	2	0.16
Subtotal debilidades		0.47		0.44
Total		1.00		2.46

Capítulo V: Intereses del Banbif y Objetivos de Largo Plazo

5.1 Intereses de Banbif

La visión del Banco Interamericano de Finanzas (Banbif) indica que al año 2025 se consolidará como la quinta entidad financiera en captaciones y colocaciones para la Banca Múltiple peruana. Para lo cual innovará en servicios y brindará alta calidad, con el objetivo supremo de generar rentabilidad para sus accionistas. En línea con la visión se establecen los intereses, que de acuerdo con D'Alessio (2013) son fines supremos, que trascienden el tiempo:

- **Colocaciones:** Incrementar el monto de dinero que se otorga en préstamos. Para esto, la institución cuenta con diversidad de productos como créditos, leasing y préstamos al consumo, así como tarjetas de crédito. Pero se requiere la constante innovación y un buen servicio.
- **Captaciones:** Obtener fondos del público, para poder financiar las operaciones de colocación. En este sentido, el enfoque tiene que ir hacia productos financieros de bajo costo, donde las cuentas de ahorro y los certificados a plazo se enfocan en las personas naturales, mientras que las cuentas corrientes y también los fondos a plazo son para los negocios.
- **Rentabilidad:** El fin de captar y colocar fondos es servir como intermediario financiero entre las unidades deficitarias y las superavitarias, lo cual tiene que generar un margen de utilidad. De esto se deriva la rentabilidad de la institución bancaria, que depende de las tasas y comisiones que se cobren a los clientes, así como de los costos y de los volúmenes que se manejan.

5.2 Matriz de Intereses de la Organización (MIO)

En la Tabla 21 se presenta la matriz de intereses para el Banbif. En la primera columna se colocan los intereses supremos que se identificaron en el punto anterior y luego

se ubica a los distintos grupos de interés o *stakeholders*, en función de su grado de interés. Se ha considerado a: (a) accionistas, (b) clientes, (c) Superintendencia de Bancas y Seguros, (d) proveedores, (e) otros bancos, (f) financieras, (g) Cajas de Ahorro, (h) Bolsa de Valores de Lima, y (i) Banco Central de Reserva del Perú, entre otros.

Tabla 21

Matriz de Intereses de la Organización para Banbif

Intereses del Banbif	Supervivencia (crítico)	Intensidad del interés		
		Vital (peligroso)	Importante (serio)	Periférico (molesto)
1 Colocaciones		Cientes	Competidores*	Proveedores
		Accionistas	Cajas*	
		SBS	Financieras*	
2 Captaciones			Competidores*	
		Accionistas	Cajas*	Proveedores
		SBS	Financieras*	
			Competidores*	
3 Rentabilidad		Accionistas	Cientes*	BCRP
		BVL	Competidores*	SUNAT
		SBS	Cajas*	
		Empleados	Financieras*	
			Proveedores	

Nota. Con * se señala a los entes que tienen interés opuesto al del Banbif.

5.3 Objetivos de Largo Plazo

Para cada uno de los intereses que se definieron para la organización y por lo tanto en línea con la visión que se presentó en el Capítulo II y que tiene como horizonte de tiempo el año 2025, se desarrollan los objetivos de largo plazo (OLP), que se presentan en este punto. Estos objetivos representan un reto para la organización, pero se han preparado de manera tal que sean realistas y alcanzables. También son medibles, por lo que cuentan con un reto numérico, como se visualiza a continuación.

Objetivo de largo plazo 1 (OLP1).

Al 2025 Banbif tendrá una participación de mercado en colocaciones o préstamos del 8%. Esto a partir del 3.6% que tenía en el año 2015.

Objetivo de largo plazo 2 (OLP2).

Al 2025, el Banbif tendrá una participación de mercado de captaciones del 8%. Luego de que al finalizar el 2015 se tenía un 3.3% de *share*.

Objetivo de largo plazo 3 (OLP3).

En el año 2025 tendrá un rendimiento sobre el patrimonio (ROE) de 20% en el año. Durante el 2014 el Banbif obtuvo un ROE de 13.78%, pero hubo otras instituciones bancarias que superaron el 20%, mostrando que es realista el objetivo presentado.

Objetivo de largo plazo 4 (OLP4).

Al 2025, la satisfacción de nuestros clientes deberá ser de al menos un 75%, a partir de la implementación de un sistema de gestión de calidad para todos los productos y servicios.

Objetivo de largo plazo 5 (OLP5).

Al 2025, el BANBIF estará entre los 30 primeras empresas en el ranking MERCO - Responsabilidad y Gobierno Corporativo.

5.4 Conclusiones

El Banco Interamericano de Finanzas (Banbif) se enfocará tanto en captaciones y colocaciones, con el fin de consolidarse entre los cinco bancos más importantes del mercado peruano disminuyendo la distancia de los cuatro primeros, que mantienen esta posición al 2015. Los cobros de intereses y servicios asociado a esto generará utilidades y con ello rentabilidad para los accionistas de la institución. Para lograr los OLP que se han definido es necesario implementar estrategias como el desarrollo de nuevos productos, la certificación de

calidad para garantizar que los clientes reciban un buen servicio, en un entorno donde la competencia cada año se agudiza más.



Capítulo VI: El Proceso Estratégico

6.1 Matriz Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas (MFODA)

En la Tabla 22 se presenta la Matriz FODA para el Banco Interamericano de Finanzas (Banbif). En este cuadro se confrontan las oportunidades y amenazas que surgieron del análisis externo, con las fortalezas y debilidades que fueron identificadas durante el análisis interno. De esta confrontación o cruce surgen las siguientes estrategias, divididas en cuatro grupos:

Fortalezas-oportunidades explote:

- Estrategia 1 (E1): Mantener la relación colocaciones a patrimonio.
- Estrategia 2 (E2): Optimizar los productos de colocación factoring y leasing
- Estrategia 3 (E3): Desarrollar estrategias de venta cruzada
- Estrategia 4 (E4): Desarrollar appmóviles para empresas y personas
- Estrategia 5 (E5): Desarrollar productos orientados a mediana empresa
- Estrategia 6 (E6): Desarrollar productos orientados a los NSE A, B y C

Fortalezas-amenazas confronte:

- Estrategia 7 (E7): Fomentar la participación de nuestros clientes con la conservación del patrimonio cultural.
- Estrategia 8 (E8): Desarrollar productos de captación para niños y jóvenes.
- Estrategia 9 (E9): Crear programa de apoyo permanente a colegios, para fomentar el trabajo en equipo y aporte a la comunidad.

Debilidades-oportunidades busque:

- Estrategia 10 (E10): Certificarse en la Norma ISO 9001.
- Estrategia 11 (E11): Implementar sistemas articulados de medición de satisfacción del cliente

- Estrategia 12 (E132): Optimizar la cantidad de agencias en base a la demanda del mercado y al mercado objetivo

Debilidades-amenazas evite:

- Estrategia 13: Optimizar el tiempo de colocaciones y captaciones
- Estrategia 14: Mantener alianza con cajeros Globalnet pero disminuyendo costos para clientes

6.2 Matriz Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (MPEYEA)

En la Tabla 23 se muestra la matriz PEYEA, la cual corresponde a un análisis cuantitativo de dos fuerzas externas y dos internas a la organización. En este cuadro se observa que la fortaleza financiera de la empresa es elevada (4.11), mientras que su ventaja competitiva es baja (3.11). En cambio, del lado de los factores externos se tiene que la fortaleza de la industria es elevada (4.11), junto con un entorno medianamente estable (3.25). Posteriormente, en la Figura 9 se presenta este análisis de forma gráfica y se observa que Banbif debe tomar aquellas estrategias que sean agresivas, desarrollando ventaja competitiva y aprovechando la fortaleza financiera que posee.

En la Matriz FODA se crearon 15 estrategias, pero siguiendo la postura agresiva que indica la Matriz PEYEA tienen que implementarse las siguientes:

- Estrategia 2 (E2): Desarrollar productos de colocación factoring y leasing para la mediana empresa.
- Estrategia 3 (E3): Desarrollar estrategias de ventas cruzadas.
- Estrategia 4 (E4): Desarrollar app móviles para empresas y personas.
- Estrategia 5 (E5): Desarrollar productos orientados a la mediana empresa.
- Estrategia 6 (E6): Desarrollar productos orientados a los NSE A, B y C.
- Estrategia 10 (E10): Lograr certificación ISO 9001.

Tabla 22

Matriz FODA Banbif

	Fortalezas	Debilidades
	1 Estructura organizacional adecuada a los segmentos de mercado que se atienden y a los productos que se poseen	1 Perspectiva negativa de clasificación de riesgo
	2 Elevada solvencia y liquidez	2 Servicios en línea y banca móvil parcialmente desarrollados
	3 Sistema de información que permite la consolidación de datos y apoya la agilidad en la toma de decisiones	3 No se cuenta con sistema de gestión de calidad ni certificaciones que garanticen estandarización y consistencia
	4 Líderes en calidad de servicio	4 Bajo rendimiento, en comparación con el promedio de la industria (ROE)
	5 Comprometidos y apoyo a la comunidad	5 Falta de estrategias de retención del cliente
Oportunidades	Estrategias FO: Explote	Estrategias DO: Busque
1 Legislación que permite la operación bancaria en un entorno de libre mercado	E1 Mantener la solvencia (relación colocación patrimonio) (F1,O2)	E10 Lograr certificación ISO 9001 (D3,O2)
2 Ente regulador con normas claras	E2 Impulsar los productos de leasing y factoring a través de la trazabilidad, gestión e integración de información de los actores del sistema (F1,F3,F4,O3,O6)	E11 Implementar sistemas para medir la satisfacción del cliente (D3,O2)
3 Poca bancarización	E3 Desarrollar estrategias de venta cruzada (F1,F2,F3,F4,O5,O6)	E12 Optimizar nuestras agencias en base a la demanda del mercado y nuestro objetivo (D4,O3,O5,O6)
4 Entorno macroeconómico estable	E4 Desarrollar app móviles para empresas y personas (F3,O5,O6)	
5 Los consumidores en los NSE A, B y C representan el 38.3% y crece sostenidamente	E5 Desarrollar productos orientados a mediana empresa (F2,F3,O6)	
6 Las medianas empresas tienen colocaciones de 23% moneda nacional y 34% moneda extranjera	E6 Desarrollar productos orientados a los NSE A, B y C (F2,F3,O5)	
	E7 Fomentar la participación de nuestros clientes en la conservación del patrimonio cultural (F5,O4,O5)	
Amenazas	Estrategias FA: Confronte	Estrategias DA: Evite
1 Poca competitividad en los factores básicos, incluyendo infraestructura y educación	E8 Desarrollar productos de captación para niños y jóvenes (F4,F4,A2)	E13 Optimizar el tiempo de colocaciones y captaciones (D2, D5,A1)
2 Disminución del ahorro y la inversión, como porcentaje del PBI	E9 Crear programa de apoyo permanente a colegios y aporte a la comunidad (F2,F4,F5,A1,A3)	E14 Mantener alianza con cajeros GlobalNet pero disminuyendo los costos para los clientes (D2,A4)
3 Desaceleración del crecimiento económico		
4 Penetración del Internet es limitada		

Tabla 23

Matriz PEYEA Banbif

		Factores Determinantes de la Fortaleza Financiera (FF)						Valor			
Posición Estratégica Interna	1. Retorno de la inversión	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto	3
	2. Apalancamiento	Desbalanceado	0	1	2	3	4	5	6	Balanceado	6
	3. Liquidez	Desbalanceado	0	1	2	3	4	5	6	Sólido	6
	4. Capital requerido versus capital disponible	Alto	0	1	2	3	4	5	6	Bajo	4
	5. Flujo de caja	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto	5
	6. Facilidad de salida del mercado	Difícil	0	1	2	3	4	5	6	Fácil	1
	7. Riesgo involucrado en el negocio	Alto	0	1	2	3	4	5	6	Bajo	4
	8. Rotación de inventarios	Lento	0	1	2	3	4	5	6	rápida	5 Prom
	9. Economías de escala y de experiencia	Bajas	0	1	2	3	4	5	6	Altas	3 4.11
		Factores Determinantes de la Ventaja Competitiva (VC)									
Posición Estratégica Externa	1. Participación en el mercado	Pequeña	0	1	2	3	4	5	6	Grande	2
	2. Calidad del producto	Inferior	0	1	2	3	4	5	6	Superior	4
	3. Ciclo de vida del producto	Avanzado	0	1	2	3	4	5	6	Temprano	4
	4. Ciclo de reemplazo del producto	Variable	0	1	2	3	4	5	6	Fijo	2
	5. Lealtad del consumidor	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta	3
	6. Utilización de la capacidad de los competidores	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta	3
	7. Conocimiento tecnológico	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alta	5 Prom
	8. Integración vertical	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta	2 -2.89
	9. Velocidad de introducción de nuevos productos	Lenta	0	1	2	3	4	5	6	Rápida	3 3.11
		Factores Determinantes de la Estabilidad del Entorno (EE)									
Posición Estratégica Externa	1. Cambio tecnológicos	Muchos	0	1	2	3	4	5	6	pocos	2
	2. Tasa de inflación	alta	0	1	2	3	4	5	6	baja	6
	3. Variabilidad de la demanda	grande	0	1	2	3	4	5	6	baja	3
	4. Rango de precios de productos competitivos	amplio	0	1	2	3	4	5	6	estrecho	2
	5. Barreras de entrada al mercado	pocas	0	1	2	3	4	5	6	muchas	3
	6. Rivalidad/Presión competitiva	alta	0	1	2	3	4	5	6	baja	3 Prom
	7. Elasticidad de precios de la demanda	elástica	0	1	2	3	4	5	6	inelástica	4 -2.75
	8. Presión de los productos sustitutos	alta	0	1	2	3	4	5	6	baja	3 3.25
		Factores Determinantes de la Fortaleza de la Industria (FI)									
Posición Estratégica Externa	1. Potencial de crecimiento	bajo	0	1	2	3	4	5	6	alto	4
	2. Potencial de utilidades	bajo	0	1	2	3	4	5	6	alto	5
	3. Estabilidad financiera	baja	0	1	2	3	4	5	6	alta	4
	4. Conocimiento tecnológico	simple	0	1	2	3	4	5	6	complejo	4
	5. Utilización de recursos	ineficiente	0	1	2	3	4	5	6	eficiente	4
	6. Intensidad de Capital	baja	0	1	2	3	4	5	6	alta	3
	7. Facilidad de entrada al mercado	fácil	0	1	2	3	4	5	6	difícil	4
	8. Productividad / Utilización de la capacidad	baja	0	1	2	3	4	5	6	alta	4 Prom
	9. Poder de negociación de los productores	bajo	0	1	2	3	4	5	6	alto	5 4.11

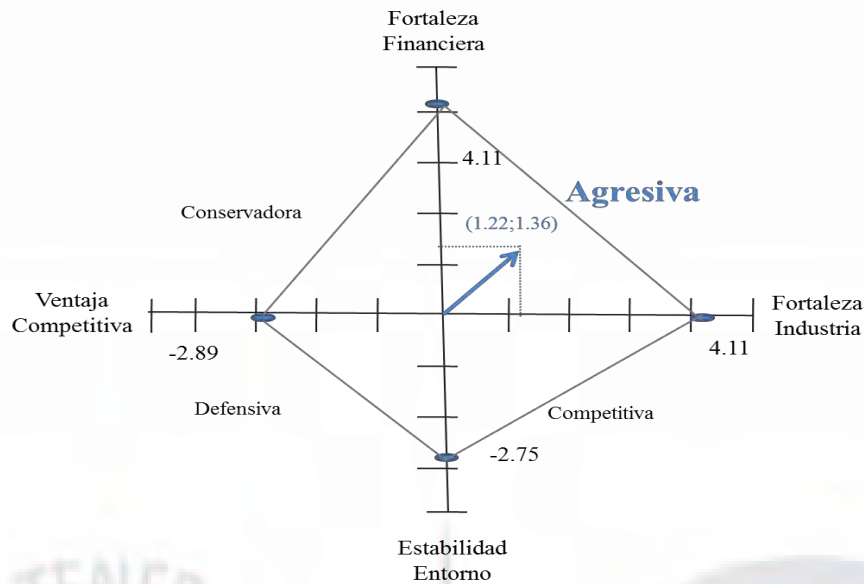


Figura 9. Representación gráfica de la Matriz PEYEA de Banbif.

- Estrategia 11 (E11): Implementar sistemas articulados de medición de satisfacción al cliente.
- Estrategia 12 (E12): Optimizar nuestras agencias en base a la demanda de mercado y nuestro objetivo
- Estrategia 13 (E13): Optimizar el tiempo de colocaciones y captaciones.
- Estrategia 14 (E14): Mantener alianza con cajeros Globalnet pero disminuyendo costos para los clientes

6.3 Matriz Boston Consulting Group (MBCG)

En la Figura 10 se observa que a partir del análisis sugerido por el Boston Consulting Group (BCG) el Banbif es interrogante, tanto en los productos de colocaciones como de captaciones, con un 3.6% y 3.3% de *market share* respectivamente. Mientras que el sector financiero experimentó un crecimiento del 6% durante el año 2014. En este contexto y de acuerdo a la visión que se ha planteado para el año 2025 se sugiere la ejecución de las siguientes estrategias:

- Estrategia 2 (E2): Desarrollar productos de colocación factoring y leasing para la mediana empresa.
- Estrategia 3 (E3): Desarrollar estrategias de ventas cruzadas.
- Estrategia 4 (E4): Desarrollar app móviles para empresas y personas.
- Estrategia 5 (E5): Desarrollar productos orientados a la mediana empresa.
- Estrategia 6 (E6): Desarrollar productos orientados a los NSE A, B y C.
- Estrategia 10 (E10): Lograr certificación ISO 9001.
- Estrategia 11 (E11): Implementar sistemas articulados de medición de satisfacción al cliente.
- Estrategia 12 (E12): Optimizar nuestras agencias en base a la demanda de mercado y nuestro objetivo
- Estrategia 13 (E13): Optimizar el tiempo de colocaciones y captaciones.
- Estrategia 14 (E14): Mantener alianza con cajeros Globalnet pero disminuyendo costos para los clientes

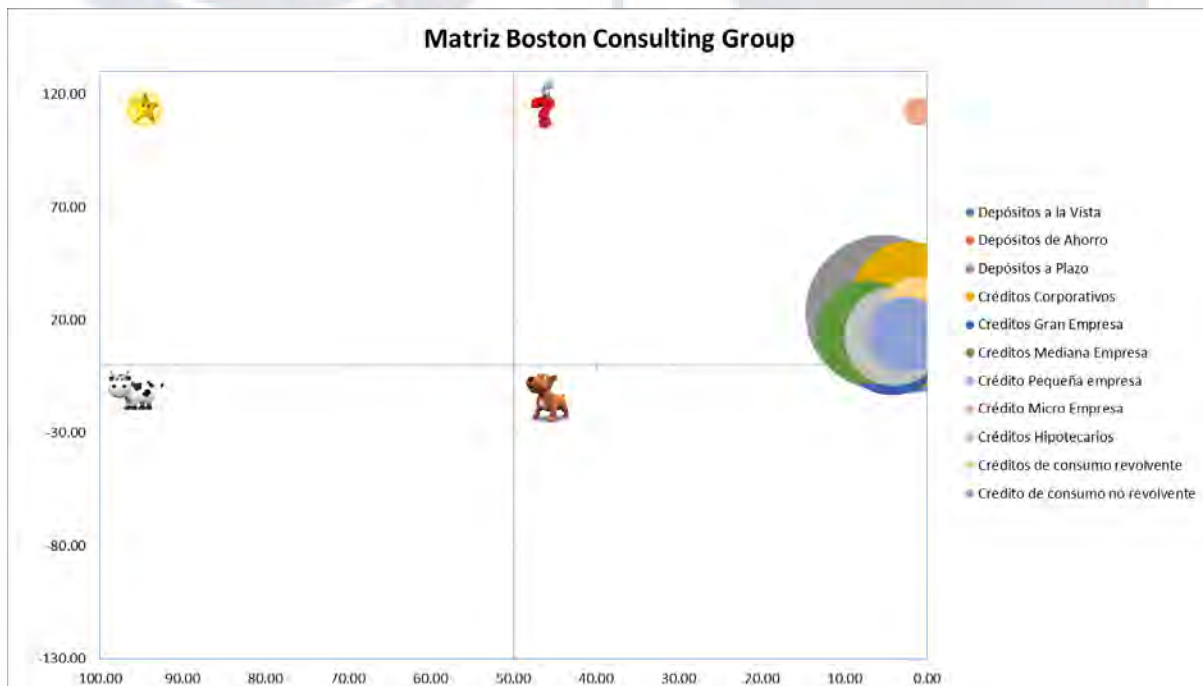


Figura 10. Matriz Boston Consulting Group para Banbif.

6.4 Matriz Interna Externa (MIE)

La Matriz Interna Externa (MIE), que se muestra en la Figura 11, se construye con dos ejes, con tres sectores en cada uno de ellos, lo que genera un cuadro con nueve celdas. El valor ponderado que se obtuvo en la Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI) se coloca en el eje X, y el correspondiente a la Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE) se coloca en el eje Y (D'Alessio, 2013). La empresa Banbif está ubicada en el cuadrante V, y con la implementación de las siguientes estrategias se busca incrementar las fortalezas y mitigar las debilidades, haciendo un aprovechamiento de las oportunidades, pero también protegiéndose de las amenazas:

- Estrategia 2 (E2): Desarrollar productos de colocación factoring y leasing para la mediana empresa.
- Estrategia 3 (E3): Desarrollar estrategias de ventas cruzadas.
- Estrategia 4 (E4): Desarrollar app móviles para empresas y personas.
- Estrategia 5 (E5): Desarrollar productos orientados a la mediana empresa.
- Estrategia 6 (E6): Desarrollar productos orientados a los NSE A, B y C.
- Estrategia 7 (E7): Fomentar la participación de nuestros clientes con la conservación del patrimonio cultural.
- Estrategia 8 (E8): Desarrollar productos de captación para niños y jóvenes.
- Estrategia 9 (E9): Crear programa de apoyo permanente a colegios, para fomentar el trabajo en equipo y aporte a la comunidad.
- Estrategia 10 (E10): Lograr certificación ISO 9001.
- Estrategia 11 (E11): Implementar sistemas articulados de medición de satisfacción al cliente.
- Estrategia 12 (E12): Optimizar nuestras agencias en base a la demanda de mercado y nuestro objetivo

- Estrategia 13 (E13): Optimizar el tiempo de colocaciones y captaciones.
- Estrategia 14 (E14): Mantener alianza con cajeros Globalnet pero disminuyendo costos para los clientes

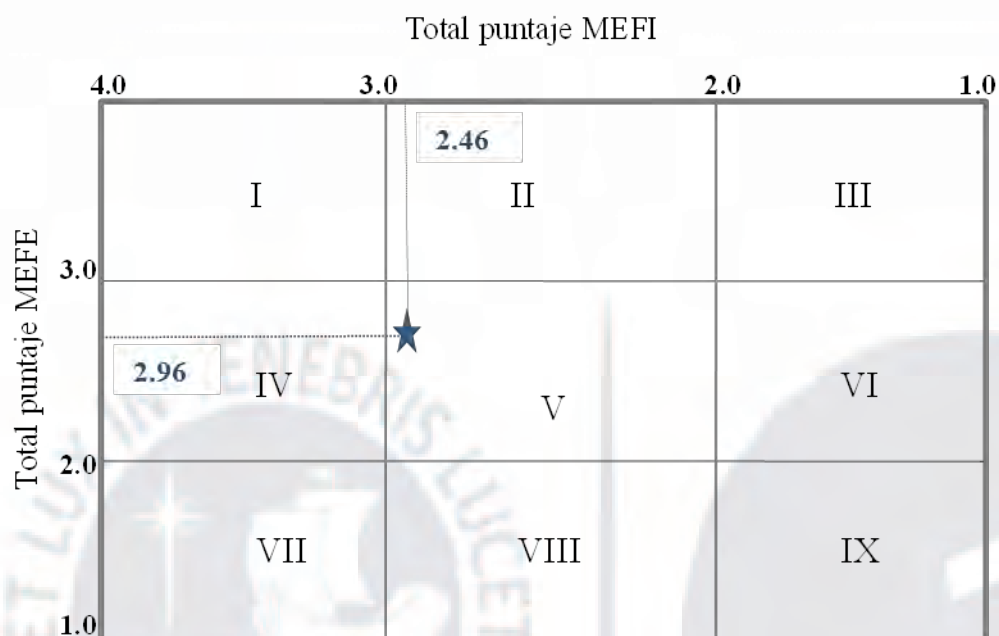


Figura 11. Matriz Interna Externa Banbif.

6.5 Matriz Gran Estrategia (MGE)

En la Figura 12 se presenta la Matriz Gran Estrategia, la cual se construye en función del ritmo de crecimiento del mercado, que fue del 6% en el año 2014 y de la posición competitiva de la institución, que en este caso se considera débil. Es así porque Banbif ha cambiado su estrategia de mercado dos veces en los últimos cinco años, creando confusión en los consumidores, al atender distintos segmentos y enviar mensajes encontrados. Ante esta situación se implementarán las siguientes estrategias:

- Estrategia 2 (E2): Desarrollar productos de colocación factoring y leasing para la mediana empresa.
- Estrategia 3 (E3): Desarrollar estrategias de ventas cruzadas.
- Estrategia 4 (E4): Desarrollar app móviles para empresas y personas.

- Estrategia 5 (E5): Desarrollar productos orientados a la mediana empresa.
- Estrategia 6 (E6): Desarrollar productos orientados a los NSE A, B y C.
- Estrategia 10 (E10): Lograr certificación ISO 9001.
- Estrategia 11 (E11): Implementar sistemas articulados de medición de satisfacción al cliente.
- Estrategia 12 (E12): Optimizar nuestras agencias en base a la demanda de mercado y nuestro objetivo
- Estrategia 13 (E13): Optimizar el tiempo de colocaciones y captaciones.
- Estrategia 14 (E14): Mantener alianza con cajeros Globalnet pero disminuyendo costos para los clientes



Figura 12. Matriz Gran Estrategia Banbif.

6.6 Matriz de Decisión Estratégica (MDE)

En base a las matrices y análisis que se han mostrado a lo largo de este capítulo se ha construido la Matriz de Decisión Estratégica que se muestra en la Tabla 21. De acuerdo con D'Alessio (2013) el criterio que se usó para seleccionar o retener una estrategia es que esta haya sido apoyada por tres o más de las herramientas que se han utilizado: (a) MFODA, (b)

MPEYEA, (c) MBCG, (d) MIE, y (e) MGE. En función de los resultados todas las estrategias se consideran como retenidas y se continuará el análisis con ellas.

6.7 Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE)

La Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE), que se ha colocado como Tabla 24, constituye una herramienta de análisis cuantitativo, con la cual se pueden ver las estrategias evaluadas (D'Alessio, 2013). Las estrategias a las que deben asignar mayor cantidad de recursos, por tener prioridad son: (a) optimizar el tiempo de atención en la agencia, (b) optimizar el tiempo para otorgamiento de créditos a personas naturales, (c) mantener presencia a nivel nacional, y (d) optimizar la cantidad de agencias, de acuerdo a los segmentos de mercado que se atienden.

También con esta herramienta, la Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE), se han identificado dos estrategias que no se implementarán, ya que han obtenido un puntaje menor a 5.00, convirtiéndose en estrategias de contingencia. Estas dos estrategias son la E7: Fomentar la participación de nuestros clientes en la conservación del patrimonio cultural, la E8 Desarrollar productos de captación para niños y jóvenes, la E9: Crear programa de apoyo permanente a colegios, para fomentar el trabajo en equipo y aporte a la comunidad, y la E14 Mantener alianza con cajeros Globalnet pero disminuyendo los costos para los clientes.

6.8 Matriz de Rumelt (MR)

En la Tabla 26 se presenta la Matriz de Rumelt que se ha preparado para el Banbif. Este cuadro se utiliza para analizar si las estrategias que hasta el momento se han retenido sean: (a) consistentes, (b) cónsonas, (c) factibles, y (d) proveen ventaja a la industria. Se observa que de las nueve estrategias que se han retenido hasta el momento todas cumplen los criterios planteados por Rumelt.

Tabla 24

Matriz de Decisión Estratégica para Banbif

	Estrategias	FODA	PEYEA	BCG	IE	GE	Total
E1	Mantener la solvencia (relación colocacion patrimonio)	X					1
E2	Impulsar los productos de leasing y factoring a traves de la trasabilidad, gestión e integración de información de los actores del sistema	X	X	X	X	X	5
E3	Desarrollar estrategias de venta cruzada	X	X	X	X	X	5
E4	Desarrollar appmoviles para empresas y personas	X	X	X	X	X	5
E5	Desarrollar productos orientados a mediana empresa	X	X	X	X	X	5
E6	Desarrollar productos orientados a los NSE A,B y C	X	X	X	X	X	5
E7	Fomentar la participación de nuestros clientes en la conservación del patrimonio cultural	X			X		2
E8	Desarrollar productos de captación para niños y jóvenes	X			X		2
E9	Crear programa de apoyo permanente a colegios y aporte a la comunidad	X			X		2
E10	Lograr certificación ISO 9001	X	X	X	X	X	5
E11	Implementar sistemas para medir la satisfacción del cliente	X	X	X	X	X	5
E12	Optimizar nuestras agencias en base a la demanda del mercado y nuestro objetivo	X	X	X	X	X	5
E13	Optimizar el tiempo de colocaciones y captaciones	X	X	X	X	X	5
E14	Mantener alianza con cajeros GlobalNet pero disminuyendo los costos para los clientes	X	X	X	X	X	5

Tabla 25

Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico para Banbif

		Estrategia 1 Mantener la solvencia (relación colocación patrimonio)		Estrategia 2 Impulsar los productos de leasing y factoring a través de la trasabilidad, gestión e		Estrategia 3 Desarrollar estrategias de venta cruzada		Estrategia 4 Desarrollar appmóviles para empresas y personas		Estrategia 5 Desarrollar productos orientados a mediana empresa		Estrategia 6 Desarrollar productos orientados a los NSE A, B y C		Estrategia 7 Fomentar la participación de nuestros clientes en la conservación del patrimonio		Estrategia 8 Desarrollar productos de captación para niños y jóvenes		Estrategia 9 Crear programa de apoyo permanente a colegios y aporte a la comunidad		Estrategia 10 Lograr certificación ISO 9001		Estrategia 11 Implementar sistemas para medir la satisfacción del cliente		Estrategia 12 Optimizar nuestras agencias en base a la demanda del mercado y nuestro		Estrategia 13 Optimizar el tiempo de colocaciones y captaciones		Estrategia 14 Mantener alianza con cajeros GlobalNet pero disminuyendo los costos para los clientes				
	Peso	P	PP	P	PP	P	PP	P	PP	P	PP	P	PP	P	PP	P	PP	P	PP	P	PP	P	PP	P	PP	P	PP	P	PP			
Oportunidades																																
1	Legislación que permite la operación bancaria en un entorno de libre mercado	0.09	4	0.36	3	0.27	1	0.09	1	0.09	2	0.18	2	0.18	1	0.09	1	0.09	1	0.09	2	0.18	3	0.27	2	0.18	1	0.09	1	0.09		
2	Ente regulador con normas claras	0.09	4	0.36	3	0.27	3	0.27	2	0.18	4	0.36	4	0.36	2	0.18	2	0.18	1	0.09	3	0.27	3	0.27	4	0.36	3	0.27	2	0.18		
3	Poca bancarización	0.09	3	0.27	3	0.27	2	0.18	3	0.27	3	0.27	3	0.27	1	0.09	3	0.27	1	0.09	1	0.09	4	0.36	4	0.36	3	0.27	3	0.27		
4	Entorno macroeconómico estable	0.09	4	0.36	3	0.27	2	0.18	2	0.18	3	0.27	3	0.27	3	0.27	3	0.27	4	0.36	3	0.27	3	0.27	3	0.27	3	0.27	2	0.18		
5	Los consumidores en los NSE A, B y C representan el 38.3% y crece sostenidamente	0.12	4	0.48	1	0.12	4	0.48	4	0.48	1	0.12	1	0.12	3	0.36	4	0.48	3	0.36	3	0.36	4	0.48	4	0.48	4	0.48	4	0.48		
6	Las medianas empresas tienen colocaciones de 23% moneda nacional y 34%	0.12	4	0.48	4	0.48	4	0.48	4	0.48	4	0.48	4	0.48	3	0.36	1	0.12	3	0.36	3	0.36	3	0.36	4	0.48	4	0.48	4	0.48		
Amenazas																																
1	Poca competitividad en los factores básicos, incluyendo infraestructura y educación	0.08	1	0.08	1	0.08	1	0.08	3	0.24	1	0.08	1	0.08	3	0.24	1	0.08	4	0.32	1	0.08	1	0.08	1	0.08	1	0.08	1	0.08	1	0.08
2	Disminución del ahorro y la inversión, como porcentaje del PBI	0.13	3	0.39	3	0.39	3	0.39	1	0.13	2	0.26	2	0.26	3	0.39	3	0.39	2	0.26	3	0.39	3	0.39	3	0.39	1	0.13	1	0.13		
3	Desaceleración del crecimiento económico	0.11	4	0.44	4	0.44	4	0.44	3	0.33	4	0.44	4	0.44	3	0.33	3	0.33	3	0.33	3	0.33	3	0.33	4	0.44	4	0.44	3	0.33		
4	Penetración del Internet es limitada	0.08	1	0.08	1	0.08	1	0.08	4	0.32	2	0.16	2	0.16	1	0.08	3	0.24	1	0.08	1	0.08	1	0.08	1	0.08	3	0.24	3	0.24		
Fortalezas																																
1	Estructura organizacional adecuada a los segmentos de mercado que se atienden y a los productos que se poseen	0.10	1	0.10	1	0.10	3	0.30	1	0.10	3	0.30	3	0.30	1	0.10	1	0.10	1	0.10	3	0.30	3	0.30	1	0.10	2	0.20	1	0.10		
2	Elevada solvencia y liquidez	0.10	4	0.40	3	0.30	3	0.30	3	0.30	3	0.30	3	0.30	1	0.10	1	0.10	4	0.40	4	0.40	4	0.40	3	0.30	1	0.10	2	0.20		
3	Sistema de información que permite la consolidación de datos y apoya la agilidad en la toma de decisiones	0.09	3	0.27	4	0.36	4	0.36	4	0.36	3	0.27	3	0.27	2	0.18	3	0.27	1	0.09	1	0.09	1	0.09	4	0.36	4	0.36	1	0.09		
4	Líderes en calidad de servicio	0.12	3	0.36	3	0.36	4	0.48	3	0.36	3	0.36	3	0.36	3	0.36	3	0.36	3	0.36	4	0.48	4	0.48	4	0.48	4	0.48	4	0.48		
5	Comprometidos y apoyo a la comunidad	0.12	2	0.24	1	0.12	2	0.24	1	0.12	2	0.24	2	0.24	4	0.48	2	0.24	4	0.48	1	0.12	1	0.12	1	0.12	1	0.12	1	0.12		
Debilidades																																
1	Perspectiva negativa de clasificación de riesgo	0.11	4	0.44	3	0.33	3	0.33	1	0.11	3	0.33	3	0.33	1	0.11	1	0.11	2	0.22	1	0.11	1	0.11	2	0.22	1	0.11	1	0.11		
2	Servicios en línea y banca móvil parcialmente desarrollados	0.09	2	0.18	3	0.27	4	0.36	4	0.36	3	0.27	3	0.27	1	0.09	2	0.18	1	0.09	3	0.27	3	0.27	4	0.36	4	0.36	4	0.36		
3	No se cuenta con sistema de gestión de calidad ni certificaciones que garanticen estandarización y consistencia	0.09	3	0.27	3	0.27	3	0.27	3	0.27	3	0.27	3	0.27	1	0.09	2	0.18	1	0.09	4	0.36	4	0.36	3	0.27	4	0.36	1	0.09		
4	Bajo rendimiento, en comparación con el promedio de la industria (ROE)	0.10	4	0.40	2	0.20	1	0.10	1	0.10	2	0.20	2	0.20	1	0.10	1	0.10	2	0.20	2	0.20	2	0.20	2	0.20	1	0.10	1	0.10		
5	Falta de estrategias de retención del cliente	0.08	4	0.32	3	0.24	4	0.32	3	0.24	3	0.24	3	0.24	3	0.24	4	0.32	3	0.24	4	0.32	4	0.32	4	0.32	4	0.32	3	0.24		
Puntaje Total		2.00		6.28		5.22		5.73		5.02		5.40		5.40		4.24		4.41		4.61		5.06		5.54		5.85		5.26		4.35		

Tabla 26

Matriz de Rumelt para Banbif

Estrategias	Consistente	Consonancia	Factibilidad	Ventaja	Se acepta
E1 Mantener la solvencia (relación colocacion patrimonio)	Si	Si	Si	Si	Se acepta
E2 Impulsar los productos de leasing y factoring a traves de la trasabilidad, gestión e integración de información de los actores del sistema	Si	Si	Si	Si	Se acepta
E3 Desarrollar estrategias de venta cruzada	Si	Si	Si	Si	Se acepta
E4 Desarrollar appmoviles para empresas y personas	Si	Si	Si	Si	Se acepta
E5 Desarrollar productos orientados a mediana empresa	Si	Si	Si	Si	Se acepta
E6 Desarrollar productos orientados a los NSE A,B y C	Si	Si	Si	Si	Se acepta
E10 Lograr certificación ISO 9001	Si	Si	Si	Si	Se acepta
E11 Implementar sistemas para medir la satisfacción del cliente	Si	Si	Si	Si	Se acepta
E12 Optimizar nuestras agencias en base a la demanda del mercado y nuestro objetivo	Si	Si	Si	Si	Se acepta
E13 Optimizar el tiempo de colocaciones y captaciones	Si	Si	Si	Si	Se acepta

6.9 Matriz de Ética (ME)

La Matriz de Ética para el Banbif se presenta en la Tabla 27. Allí se observa como todas las estrategias que se han retenido promueven los derechos de las personas, al mismo tiempo que son justas, y debe mencionarse especialmente en lo relacionado a la equidad, ya que la organización busca traspasar fondos de unidades superavitarias a las deficitarias. También se ve que las estrategias son útiles a los fines de la organización, utilizando efectivamente los medios. En base a esto se decide continuar con la implementación de las 13 estrategias que han sido evaluadas.

6.10 Estrategias Retenidas y de Contingencia

Ahora que ya se han evaluado las 14 estrategias que se crearon utilizando la Matriz FODA, a través de diversas herramientas, se conoce cuáles son retenidas y cuáles no. Las estrategias retenidas son las siguientes:

- Estrategia 1 (E1): Mantener la relación colocaciones a patrimonio.
- Estrategia 2 (E2): Optimizar los productos de colocación factoring y leasing
- Estrategia 3 (E3): Desarrollar estrategias de venta cruzada
- Estrategia 4 (E4): Desarrollar app móviles para empresas y personas
- Estrategia 5 (E5): Desarrollar productos orientados a mediana empresa
- Estrategia 6 (E6): Desarrollar productos orientados a los NSE A, B y C
- Estrategia 10 (E10): Certificarse en la Norma ISO 9001.
- Estrategia 11 (E11): implementar sistemas para medir la satisfacción del cliente
- Estrategia 12 (E12): Optimizar la cantidad de agencias en base a la demanda del mercado y al mercado objetivo
- Estrategia 13 (E13): Optimizar el tiempo de colocaciones y captaciones

Aquellas estrategias que no han sido retenidas, pasan a ser de contingencia y por ende no se implementan. Sin embargo, se reservan para su revisión en el futuro próximo, ya que podrían ser requeridas ante cambios en la situación interna del Banbif o externas. Estas estrategias de contingencia son:

6.11 Matriz de Estrategias vs. Objetivos de Largo Plazo

Las estrategias se crean y se implementan para lograr que la empresa Banbif alcance su visión, expresada de manera medible en los objetivos de largo plazo. En esto radica la importancia de verificar si realmente con la implementación de las 13 estrategias retenidas se llega o no al logro de los OLP. Para confirmar esto se creó la Tabla 28, de cuyo análisis se

desprende que todas las estrategias analizadas contribuyen a alcanzar dos o tres de los OLP que se persiguen para el año 2025.

6.12 Matriz de Posibilidades de los Competidores

La última parte del proceso estratégico consiste en anticiparse a las reacciones de los competidores, ante las estrategias que se implementarán. Esto es una acción especulativa, pero que permite al Banbif prepararse para retener la ventaja competitiva que lograrán. En la Tabla 29 se presenta la Matriz de Posibilidades de los Competidores, donde se analiza la reacción que tendrán el BCP, el BBVA Continental y el Interbank, que son las entidades líderes del mercado financiero peruano.

6.13 Conclusiones

Al principio del proceso estratégico se creó la Matriz FODA, de la cual se derivaron 15 estrategias, que luego se analizaron usando distintas herramientas: (a) MPEYEA, (b) MBCG (c) MIE, y (d) MGE. En base a los resultados de estas cuatro matrices se construyó la Matriz de Decisión, con la cual se tomó la decisión de continuar con el análisis de las 15 estrategias previamente formuladas. Posteriormente se presentó la MCPE, con la cual no se establecieron prioridades para la implementación estratégica sino que se decidió eliminar dos de ellas, porque no cumplían con el criterio de un puntaje mínimo de 5.00. Estas dos estrategias pasaron a ser de contingencia.

Luego se comprobó que todas las estrategias cumplen con los criterios de la Matriz de Rumelt (consonancia, consistencia, factibilidad y otorgamiento de ventaja). Además, quedó establecido que cumplen con los criterios de la Matriz de Ética, por lo que se recomienda su implementación. Con lo que se logrará alcanzar los tres objetivos de largo plazo que se plasmaron en el Capítulo V.

Tabla 27

Matriz de Ética para Banbif

	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E10	E11	E12	E13
Derechos										
Impacto en el derecho a la vida	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N
Impacto en el derecho a la propiedad	N	N	P	N	P	P	N	N	N	N
Impacto en el derecho del libre pensamiento	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N
Impacto en el derecho a la privacidad	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N
Impacto en el derecho de la libertad de conciencia	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N
Impacto en el derecho de hablar libremente	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N
Impacto en el derecho al debido proceso	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N
Justicia										
Impacto en la distribución	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N
Impacto en la administración	J	J	J	J	J	J	J	J	J	J
Normas de compensación	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N
Utilitarismo										
Fines y resultados estratégicos	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E
Medios estratégicos empleados	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E

Nota. P es para las estrategias que promueven el derecho, J es porque son justas y E significa que son excelentes en utilitarismo

Tabla 28

Matriz de Estrategias vs. OLP de Banbif

	Estrategias retenidas	Objetivos de largo plazo			
		En el año 2025, el Banbif tendrá una participación de mercado en colocaciones o préstamos del 6%	A1 2025, la participación de la empresa en el mercado de captaciones ascenderá a 5.8%	Obtener un rendimiento sobre el patrimonio (ROE) de 21% en el año 2025	Implementar y certificar el sistema de gestión de calidad para el año 2025.
E2	Desarrollar productos de colocación factoring y leasing para la mediana empresa	X		X	
E3	Implementar productos de captación de largo plazo		X	X	
E4	Penetrar el mercado con sus servicios en línea	X	X	X	
E5	Mantener presencia a nivel nacional	X	X	X	
E6	Optimizar la cantidad de agencias, de acuerdo a los segmentos de mercado que se atienden	X	X	X	
E7	Desarrollar productos de captación para niños y jóvenes		X	X	
E9	Enfocarse en el nicho de las medianas empresas	X	X	X	
E10	Penetrar el segmento de las personas naturales de los NSE A y B	X	X	X	
E11	Certificarse en las Normas ISO 9001	X	X	X	X
E12	Optimizar el tiempo de atención en la agencia		X	X	X
E13	Optimizar el tiempo para otorgamiento de créditos a personas naturales	X		X	X
E14	Optimizar los costos de los servicios asociados a productos de captación		X	X	
E15	Mantener alianza con cajeros GlobalNet pero disminuyendo los costos para los clientes		X	X	

Tabla 29

Matriz de Posibilidades de los Competidores de Banbif

	Estrategias retenidas	BCP	BBVA Continental	Interbank
E1	Mantener la solvencia (relación colocación patrimonio)	Mantener la solvencia	Mantener la solvencia	Incrementar el nivel de captaciones
E2	Impulsar los productos de leasing y factoring a través de la trazabilidad, gestión e integración de información de los actores del sistema	Identificación de productos estrellas	Implementación de campañas a través de tasas bajas	Implementación de procesos con mejores tiempos
E3	Desarrollar estrategias de venta cruzada	Aprovechar las cuentas payroll	Aprovechar las cuentas payroll	Utilizar las empresas del grupo
E4	Desarrollar app móviles para empresas y personas	Mejorar la actual	Creación de una app	Creación de una app
E5	Desarrollar productos orientados a mediana empresa	Fortalecer los productos actuales	Fortalecer los productos actuales	Desarrollo a través de retail
E6	Desarrollar productos orientados a los NSE A,B y C	Fortalecer la atención en segmentos Premium	Fortalecer los créditos hipotecarios	Desarrollar productos orientados a los NSE B, C y D
E10	Lograr certificación ISO 9001	Mantener certificación	Mantener certificación	Mantener certificación
E11	Implementar sistemas para medir la satisfacción del cliente	Incrementar nivel de satisfacción del cliente	Mantener nivel de satisfacción del cliente	Fortalecer sistema medición de satisfacción del cliente
E12	Optimizar nuestras agencias en base a la demanda del mercado y nuestro objetivo	Seguir creciendo en número de agencias	Mantener número de agencias	Continuar estrategia de agencias en retails del grupo
E13	Optimizar el tiempo de colocaciones y captaciones	Mantener tiempos de colocaciones y captaciones	Optimizar tiempos de colocaciones y captaciones	Mantener liderazgo en tiempos de atención

Capítulo VII: Implementación Estratégica

D'Alessio (2013) señaló que la segunda fase del proceso estratégico es la implementación estratégica, siendo esta la etapa donde se establecen los objetivos de corto plazo (OCP). Así como también se identifican los recursos que se requieren para alcanzar dichos OCP, los cuales guiarán a la organización a lograr los objetivos de largo plazo y con ello, la visión. También se establecen las políticas para el desarrollo del Banco Interamericano de Finanzas, Banbif. Así mismo se propone una nueva estructura organizacional, que permita la implementación de este plan estratégico.

7.1 Objetivos de Corto Plazo

En este acápite se presentan los objetivos de corto plazo para el desarrollo de Banbif durante los próximos 10 años. Estos están asociados a los tres objetivos de largo plazo que se plantearon en el Capítulo V, y se han creado de manera escalables hasta el año 2025.

Objetivo de largo plazo 1 (OLP1): Al 2025 Banbif tendrá una participación de mercado en colocaciones del 8%. Esto a partir del 3.6% que tenía en el año 2014.

- **Objetivo de corto plazo 1.1 (OCP1.1):** En el año 2016, Banbif habrá logrado colocar en créditos S/. 8,890 millones, a partir de S/. 6,575 millones que la institución tenía colocados en el año 2014.
- **Objetivo de corto plazo 1.2 (OCP1.2):** Para el año 2018, se tendrá una participación de mercado del 4.8% en colocaciones, dentro del sistema bancario peruano. En el año 2014 el share de Banbif era de 3.6%.
- **Objetivo de corto plazo 1.3 (OCP1.3):** Tener una tasa de morosidad del 1.55% en el año 2018, luego de que en el 2014 era de 1.70%.
- **Objetivo de corto plazo 1.4 (OCP1.4):** Incrementar la participación de mercado de colocaciones en un 0.60% anual.

- Objetivo de corto plazo 1.5 (OCP1.5): Incrementar nuestras colocaciones en 15% anual.

Objetivo de largo plazo 2 (OLP2): Al 2025, el Banbif tendrá una participación de mercado de captaciones del 8%. Luego de que al finalizar el año 2014 se tenía un 3.4% de share.

- Objetivo de corto plazo 2.1 (OCP2.1): En el año 2016, Banbif habrá captado S/. 8,323 millones, a partir de S/. 6,120 millones que la institución había captado para finales del año 2014.
- Objetivo de corto plazo 2.2 (OCP2.2): Para el año 2018, se tendrá una participación de mercado del 4.2% en captaciones, dentro del sistema bancario peruano. En el año 2014 el share de Banbif era de 3.4%.
- Objetivo de corto plazo 2.3 (OCP2.3): Los depósitos a la vista representarán un 22% del total de captaciones en el año 2018, partiendo del 20% que se tenía para finales del año 2014.
- Objetivo de corto plazo 2.4 (OCP2.4): Incrementar la participación de mercado de captaciones en un 0.60% anual.
- Objetivo de corto plazo 2.5 (OCP2.5): Incrementar nuestras captaciones en un 15% anual.

Objetivo de largo plazo 3 (OLP3): En el año 2025 tendrá un rendimiento sobre el patrimonio (ROE) de 20% en el año. Durante el 2014 el Banbif obtuvo un ROE de 13.78%, pero hubo otras instituciones bancarias que superaron el 20%, mostrando que es realista el objetivo presentado.

- Objetivo de corto plazo 3.1 (OCP3.1): En el año 2016 se logrará incrementar los ingresos financieros en un 1.5% en términos reales, a partir de los S/.670 millones que se obtuvieron en el año 2014.

- Objetivo de corto plazo 3.2 (OCP3.2): Para el 2018, los gastos financieros representarán el 30.7% de los ingresos generados en el período. Mientras que durante el año 2014 este índice ascendió a 31.9%.
- Objetivo de corto plazo 3.3 (OCP3.3): El rendimiento sobre patrimonio (ROE) en el año 2018 será de 15.5%, a lo que sirve de base el 13.78% del año 2014.
- Objetivo de corto plazo 3.4 (OCP3.4): Durante el año 2018 el margen financiero neto será 53.5%, luego de que en el año 2014 había sido 51.4%.

Objetivo de largo plazo 4 (OLP4): Al 2025, la satisfacción de nuestros clientes deberá ser de al menos un 75%.

- Objetivo de corto plazo 4.1 (OCP4.1): Contar con más del 60% en el índice de satisfacción de calidad de los clientes del Banbif para el año 2018.
- Objetivo de corto plazo 4.2 (OCP4.2): Haber implementado para el año 2018 la norma ISO 9001:2015 para los productos y servicios destinados a la Banca Personas, así como completar con los servicios destinados a la mediana empresa.
- Objetivo de corto plazo 4.3 (OCP4.3): Contar con sistema de gestión de la calidad para todos los productos y servicios del Banco para el año 2018, basado en la norma ISO 9001:2015.

7.2 Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo

Para lograr los objetivos de corto plazo se requieren de esfuerzos por parte de la organización. El primer paso es la implementación de las estrategias, que se desarrollaron en el Capítulo VI, para lo cual se necesitan recursos diversos. Los datos de la Tabla 30 muestran cuáles son los recursos que Banbif requiere para lograr alcanzar sus metas. El no disponer de los recursos de forma oportuna compromete el logro de los OCP, y con ello, podría perjudicarse el desarrollo de la empresa en el largo plazo.

Tabla 30

Recursos Asignados a los OCP de Banbif

OLP	OCP	Materiales	Mano de obra	Maquinarias	Metodología	Medio ambiente	Mentalidad	Dinero	Mat.	MO	Mag	Met	MA	Ment	Σ			
OLP1	OCP1.1	En el año 2016, Banbif habrá logrado colocar en créditos S/. 8,890 millones. Para el año 2018, se tendrá una participación de mercado del 4.8% en colocaciones.	Material publicitario	Equipo de FFVV telemarketing	Equipos de evaluación en campo	Relación de FFVV y Red de agencias	Relación de FFVV y Red de agencias		☒	☒	☒		☒		☒			
	OCP1.2								Empresa de publicidad			☒	☒					
	OCP1.3								Sistema de calificación de riesgo	Mecanismos de evaluación		☒	☒					
	OCP1.4								Fortalecer las ventas virtuales	Mecanismos de pricing	Identificación de oportunidades de venta	☒	☒	☒		☒	☒	
	OCP1.5								App móviles	Vocación por el cliente	☒	☒	☒		☒			
OLP2	OCP2.1	En el año 2016, Banbif habrá captado S/. 8,323 millones. Para el año 2018, se tendrá una participación de mercado del 4.2% en captaciones, dentro del sistema bancario peruano. Los depósitos a la vista representarán un 22% del total de captaciones en el año 2018.	Material publicitario	Equipo de FFVV en campo	Equipos de evaluación en campo	Relación de FFVV y Red de agencias	Capacitación en Red de agencias		☒		☒		☒		☒			
	OCP2.2								Material publicitario			☒	☒					
	OCP2.3								Camáñas de depósitos	Proceso de afiliación en línea		☒	☒		☒	☒		
	OCP2.4								Material publicitario	Equipos de autoatención	Utilización de la billettera movil	Alianza con redes de cajeros	☒	☒	☒	☒		☒
	OCP2.5								Camáñas de depósitos	Ampliación de cajeros corresponsales		☒	☒					
OLP3	OCP3.1	En el año 2016 se logrará incrementar los ingresos financieros en un 1.5% en términos reales Para el 2018, los gastos financieros representarán el 30.7% de los ingresos generados en el período. El rendimiento sobre patrimonio (ROE) en el año 2020 será de 17.2%, a lo que sirve de base el 13.78% del año 2014.		Incorporación de área de eficiencia	Control de garantías y manejo de provisiones	Optimización del uso de recursos	Campaña de ahorro de gastos internos			☒	☒				☒			
	OCP3.2								Sistema de control de gastos - Software	Sistema de control de gastos - metodología		☒	☒	☒	☒	☒		
	OCP3.3								Difusión de optimización de gastos			☒			☒	☒		
	OCP3.4								Optimización del sistema de gastos			☒			☒	☒		
OLP4	OCP4.1	Contar con más del 60% en el índice de satisfacción de calidad de los clientes del Banbif para el año 2018. Haber implementado para el año 2018 la norma ISO 9001:2015 para los productos y servicios destinados a la Banca Personas, así como completar con los servicios destinados a la mediana empresa. Contar con sistema de gestión de la calidad para todos los productos y servicios del Banco para el año 2018, basado en la norma ISO 9001:2015.	Materiales de refuerzo en comunicación interna	Generación del área de eficiencia		Optimización de procesos	Campañas de clima organizacional		☒	☒		☒			☒			
	OCP4.2								Materiales de refuerzo en comunicación interna	Rediseño de las áreas de operaciones	Implementación de norma	☒	☒		☒	☒	☒	
	OCP4.3								Materiales de refuerzo en comunicación interna		Implementación de norma	☒		☒		☒	☒	

7.3 Políticas de cada Estrategia

Las políticas que se fijan para el desarrollo de Banbif están enmarcadas dentro de los valores y del código de ética que se creó en el Capítulo II. Son las políticas que se listan a continuación las que establecen los límites para la ejecución de las estrategias diseñadas y retenidas. Luego, en la Tabla 31 se analiza que políticas aplican para cada una de las estrategias.

1. Manejo de todas las operaciones con ética y transparencia.
2. Guardar confidencialidad sobre toda la información que se maneje dentro de la institución.
3. Brindar información suficiente a los clientes, en especial sobre el costo de los servicios y las tasas.
4. Usar con responsabilidad y eficiencia los recursos de la institución.
5. Mantener una conducta ajustada al código de ética siempre que se vista el uniforme, aún fuera de las instalaciones.

7.4 Estructura de Banbif

La estructura que se propone para Banbif es jerárquica, en donde tienen que establecerse y seguirse controles (ver Figura 13). La diferencia con la estructura que actualmente posee la institución es la generación de dos áreas que ven los productos por Banca, tanto para empresas (Banca mayorista) como para personas (Banca minorista), se establece un área que administra los canales de distribución, se mantiene un área de Riesgos, y se establece un área de soporte de negocios, donde se concentran todas aquellas áreas que brindan el soporte a las Bancas y los canales de distribución, por otro lado, se crea la unidad de responsabilidad social empresarial y el área de eficiencia organizacional.

Tabla 31

Políticas Asociadas a las Estrategias de Banbif

Estrategias retenidas	Políticas				
	1	2	3	4	5
E1 Mantener la relación colocaciones a patrimonio.	✓	✓	✓	✓	
E2 Optimizar los productos de colocación factoring y leasing	✓	✓	✓	✓	
E3 Desarrollar estrategias de venta cruzada	✓	✓	✓	✓	✓
E4 Desarrollar appmóviles para empresas y personas	✓			✓	✓
E5 Desarrollar productos orientados a mediana empresa	✓			✓	✓
E6 Desarrollar productos orientados a los NSE A, B y C	✓	✓	✓	✓	
E10 Certificarse en la Norma ISO 9001.	✓	✓	✓	✓	✓
E11 Implementar sistemas para medir la satisfacción del cliente	✓	✓	✓	✓	✓
E12 Optimizar la cantidad de agencias en base a la demanda del mercado y al mercado objetivo	✓	✓		✓	✓
E13 Optimizar el tiempo de colocaciones y captaciones	✓	✓		✓	✓

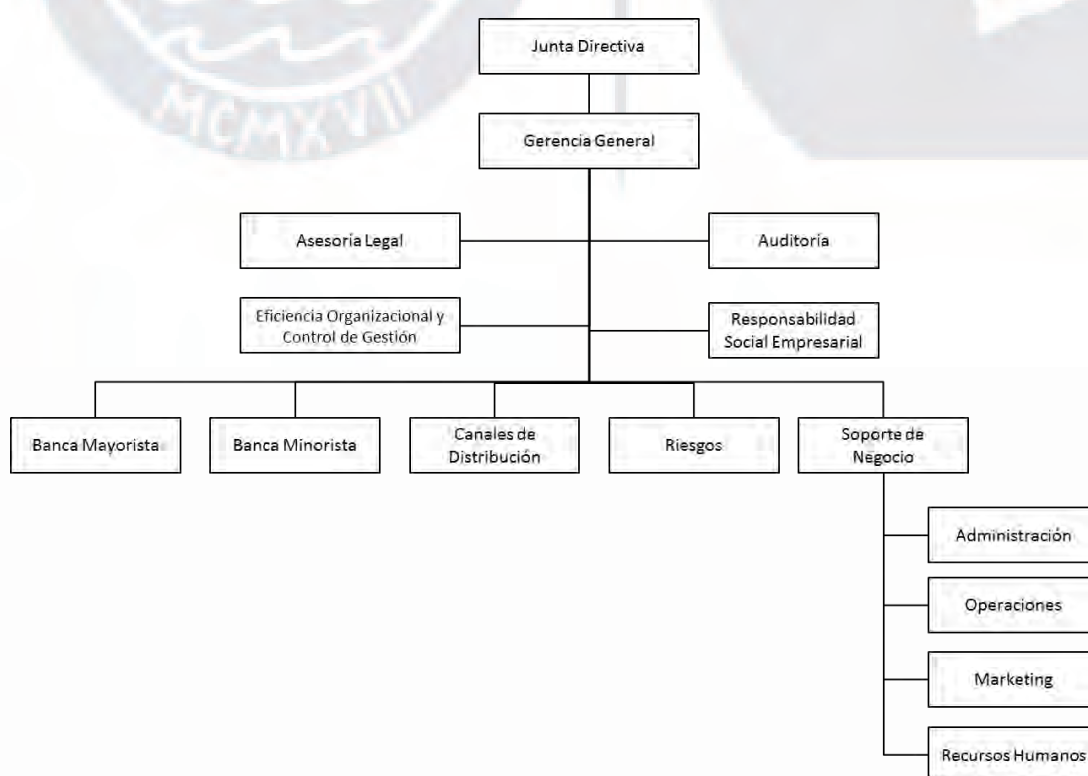


Figura 13. Estructura organizacional propuesta para Banbif.

7.5 Medio Ambiente, Ecología, y Responsabilidad Social

En las últimas décadas, la importancia del cuidado del medio ambiente se ha incrementado, formando parte de la conciencia mundial, por tanto, es importante que al evaluar los proyectos de inversión se considere su impacto socioambiental, de modo tal que realmente sean promotores del desarrollo nacional, pero sobre todo de manera sostenible.

La banca no es ajena a estas nuevas tendencias, pues los impactos ambientales afectan de forma importante el perfil de riesgo y la rentabilidad de los proyectos. Por lo que repercuten de manera directa e indirecta, en la capacidad de pago de las empresas que los ejecutan. Si una corporación empieza a descuidar el medio ambiente y a afectar el ecosistema de las comunidades en las que opera, seguramente generará un fuerte descontento y desaprobación social, lo cual perjudicará su capacidad de pago, ya que estará afectada por multas, sanciones e incluso hasta con el cierre de la empresa. Adicionalmente, la empresa tendrá que invertir en tecnologías para cumplir con los nuevos estándares de calidad, afectando sus flujos de efectivo. Ante esta realidad, Banbif tiene que implementar una metodología para la evaluación de riesgo ambiental.

“En este sentido, la SBS tiene una propuesta inspirada en los actuales estándares internacionales de la gestión de riesgo socioambiental. En esta iniciativa se subraya la contribución de la banca en la gestión del riesgo de conflictos sociales. La SBS considera que los conflictos sociales significan riesgos para el sistema financiero y por ello consideraría necesario supervisar a las entidades financieras en lo que se refiere a la administración del riesgo socioambiental. La regulación involucra primero la realización de una evaluación crediticia que implica la evaluación de impactos ambientales, medidas preventivas, participación y diálogo” (Rivera, 2014, p.5).

7.6 Recursos Humanos y Motivación

Para lograr los objetivos planteados es necesario considerar la posible resistencia al cambio que se generará tras la implementación de las estrategias retenidas. Ante esto es necesario considerar los siguientes factores:

1. **Liderazgo:** El cambio tiene que ser liderado por el gerente general y los gerentes de cada área, aplicando un liderazgo transformacional para lograr los objetivos. Estas personas deberán contar con credibilidad comprobada y buen manejo de personal, ser motivadores y promover el cumplimiento de los objetivos.
2. **Crear un sentido de urgencia positivo:** Se deberá crear un sentido de urgencia en todos los miembros de la organización, pero de una forma positiva para así lograr la cooperación de todos los colaboradores en la implementación de las estrategias.
3. **Trasmitir una visión clara de cómo lucirá el futuro:** El líder debe ser claro en la transmisión de los objetivos que se desea alcanzar y los beneficios de estos para la empresa y para el personal.
4. **Capacitación para el cambio y sensibilización del personal:** Los directivos y empleados deberán ser capacitados sobre la forma cómo se desea llegar a conseguir los objetivos. Esta capacitación será fundamental para el cambio.
5. **Retroalimentación y reconocimiento acerca de lo que se ha conseguido:** Se debe realizar el *feedback* para compartir observaciones, preocupaciones y sugerencias, con la intención de recabar información importante a nivel individual o colectivo para evaluar el proceso de logro de los objetivos.

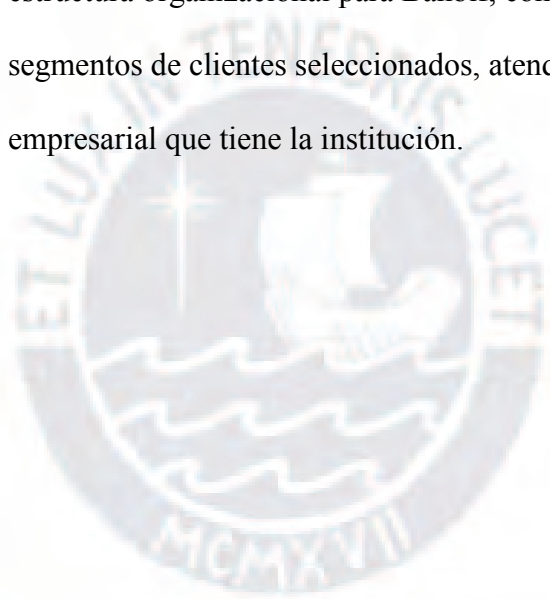
7.7 Gestión del Cambio

Es necesario el compromiso de todos los involucrados con el cambio propuesto. La relación existente entre la estrategia, cultura, desempeño y resultados es muy fuerte, por lo que es necesario iniciar el cambio por la cultura, asegurándose de que esta promueva la fácil

adaptación y la cooperación entre departamentos. En caso de que no se tenga el debido soporte en todas las etapas de la implementación, se ponen en riesgo la consecución de los objetivos definidos.

7.8 Conclusiones

Los objetivos de corto plazo que se han desarrollado son pasos para alcanzar los objetivos de largo plazo en el año 2025. En esto radica la importancia de irlos logrando progresivamente. Para obtener una implementación exitosa se ha presentado una nueva estructura organizacional para Banbif, con la que se le da relevancia a la atención a los segmentos de clientes seleccionados, atendiendo el deber de responsabilidad social empresarial que tiene la institución.



Capítulo VIII: Evaluación Estratégica

La evaluación estratégica es un paso indispensable dentro de esta planeación. Debido a que el Banbif se encuentra en un entorno cambiante, debe tener la capacidad de reacción ante nuevas coyunturas. En ese contexto, este capítulo genera una herramienta para ir monitoreando la implementación estratégica y que indicará cuando los esfuerzos no son suficientes para llegar a los objetivos.

8.1 Perspectivas de Control

El considerar las cuatro perspectivas de control, que se presentan a continuación, ayuda a que la organización implemente este planeamiento estratégico con una visión holística. A pesar de que se trata de una institución financiera, es necesario que haya enfoque en los clientes, así como en la manera en la que se ejecutan los procesos y en la capacidad de la organización para aprender y desarrollarse.

8.1.1 Aprendizaje interno

Esta perspectiva evalúa la capacidad de la empresa para aprender de sus experiencias pasadas, retroalimentándose y analizando las situaciones que enfrenta. Se considera que la tasa de morosidad es un indicador de aprendizaje interno porque demuestra la capacidad generada por la institución para conocer a sus clientes, evaluando adecuadamente los negocios.

8.1.2 Procesos

La manera en la que se desarrollan los procesos define el servicio que se da a los clientes. Es una visión hacia el interior de la organización, poniendo atención a la eficiencia, para que no haya desperdicios ni retrabajos. Para Banbif, un indicador procesos es el porcentaje de los depósitos a la vista dentro de todo el portafolio de captaciones. Se considera de procesos porque muestra dónde se están colocando los efectos para atraer a ahorristas.

8.1.3 Clientes

Esta perspectiva se fundamenta en la capacidad de la empresa para colocarse en la posición de los clientes y es por ello que los indicadores reflejan la aceptación o preferencia del público. Es así que los indicadores miden participación de mercado, monto captado y monto colocado, en distintos períodos durante los próximos 10 años.

8.1.4 Financiera

Banbif es una institución financiera, pero esto no crea diferencias al momento de medir esta perspectiva. Como cualquier otro negocio su principal interés es generar rentabilidad, beneficiando tanto a sus accionistas como a sus empleados. Es por esto que dentro de los indicadores se incluye el rendimiento sobre el patrimonio (ROE) y el margen financiero neto.

8.2 Tablero de Control Balanceado (Balanced Scorecard)

Para ejercer una visión integral de la organización es necesario desarrollar el Tablero de Control Balanceado, pues facilita la evaluación de la estrategia mediante indicadores que permiten una implementación exitosa. Esta herramienta toma en cuenta cuatro perspectivas: (a) aprendizaje interno, (b) procesos, (c) clientes y (d) financiera. A partir de esto se han desarrollado los distintos indicadores que se presentan en la Tabla 32, los cuales permitirán medir la evolución en el cumplimiento de los distintos objetivos a corto plazo.

8.3 Conclusiones

La implementación estratégica no podría estar completa si no se creara una herramienta de control, que permita monitorear el cumplimiento de los objetivos de corto plazo. Esta herramienta es el Tablero de Control Balanceado, donde se han desarrollado indicadores para cada una de las cuatro perspectivas de análisis, logrando una visión holística.

Tabla 32

Tablero de Control Balanceado Banbif

Perspectiva	OCP	Indicador	Objetivo	Año
Aprendizaje interno	OCP1.3 Tener una tasa de morosidad del 1.55% en el año 2018.	Tasa de morosidad	1.55%	2018
Procesos	OCP2.3 Los depósitos a la vista representarán un 22% del total de captaciones en el año 2018.	Porcentaje de depósitos a la vista en toda la cartera de captaciones	22%	2018
Cientes	OCP1.1 En el año 2016, Banbif habrá logrado colocar en créditos S/. 8,890 millones, a partir de S/. 6,575 millones que la institución tenía colocados en el año 2014	Monto de créditos	S/. 8,890 millones	2016
Cientes	OCP1.2 Para el año 2018, se tendrá una participación de mercado del 4.4% en colocaciones.	Participación de mercado de colocaciones	4.40%	2018
Cientes	OCP1.4 Incrementar la participación de mercado de colocaciones en un 0.60% anual.	Participación de mercado de colocaciones	0.60%	Anual
Cientes	OCP1.5 Incrementar nuestras colocaciones en 15% anual.	Monto de créditos	15%	Anual
Cientes	OCP2.1 En el año 2016, Banbif habrá captado S/. 8,323 millones.	Monto captado	S/. 8,323 millones	2016
Cientes	OCP2.2 Para el año 2018, se tendrá una participación de mercado del 4.2% en captaciones, dentro del sistema bancario peruano.	Participación de mercado de captaciones	4.20%	2018
Cientes	OCP2.4 Incrementar la participación de mercado de captaciones en un 0.60% anual.	Participación de mercado de captaciones	0.60%	Anual
Cientes	OCP2.5 Incrementar nuestras captaciones en un 15% anual.	Monto captado	15%	Anual
Financiera	OCP3.1 En el año 2016 se logrará incrementar los ingresos financieros en un 1.5% en términos reales.	Incremento porcentual en los ingresos financieros	1.50%	2016
Financiera	OCP3.2 Para el 2018, los gastos financieros representarán el 30.7% de los ingresos generados en el periodo.	Gastos financieros como porcentaje de los ingresos	30.70%	2018
Financiera	OCP3.3 El rendimiento sobre patrimonio (ROE) en el año 2018 será de 15.5%	ROE	15.50%	2018
Financiera	OCP3.4 Durante el año 2018 el margen financiero neto será 53.5%.	Margen financiero neto	53.5%	2018
Aprendizaje	OCP1.3 Tener una tasa de morosidad del 1.55% en el año 2018	Tasa de morosidad	1.55%	2018
Aprendizaje	OCP2.3 En el año 2018, los depósitos a la vista representarán un 22% del total de captaciones.	Depositos a la vista	22%	2018
Cientes	OCP1.1 En el año 2016, Banbif habrá logrado colocar en créditos S/. 8,890 millones.	Colocaciones	S/. 8,890 MM	2016
Cientes	OCP1.2 Para el año 2018, se tendrá una participación de mercado del 4.8% en colocaciones.	Marketshare - Colocaciones	4.80%	2018
Cientes	OCP1.4 Incrementar la participación de mercado de colocaciones en un 0.60% anual.	Marketshare - Colocaciones	0.60%	anual
Cientes	OCP1.5 Incrementar nuestras colocaciones en 15% anual.	Colocaciones	15%	anual
Cientes	OCP2.1 En el año 2016, Banbif habrá captado S/. 8,323 millones.	Captaciones	S/. 8,323 MM	2016
Cientes	OCP2.2 Para el año 2018, se tendrá una participación de mercado del 4.2% en captaciones	Marketshare - Captaciones	4.20%	2018
Cientes	OCP2.4 Incrementar la participación de mercado de captaciones en un 0.60% anual.	Marketshare - Captaciones	0.60%	anual
Cientes	OCP2.5 Incrementar nuestras captaciones en un 15% anual.	Captaciones	15%	anual
Financiera	OCP3.1 En el año 2016 se logrará incrementar los ingresos financieros en un 1.5% en términos reales	Ingresos financieros	1.50%	2016
Financiera	OCP3.2 Para el 2018, los gastos financieros representarán el 30.7% de los ingresos generados en el periodo	Gastos financieros	30.70%	2018
Financiera	OCP3.3 El rendimiento sobre patrimonio (ROE) en el año 2018 será de 15.5%.	ROE	15.50%	2018
Financiera	OCP3.4 Durante el año 2018 el margen financiero neto será 53.5%, luego de que en el año 2014 había sido 51.4%.	Margen financiero	54%	2018
Procesos	OCP4.1 Contar con más del 60% en el índice de satisfacción de calidad de los clientes del Banbif para el año 2018.	Índice de satisfacción del cliente	60%	2018
Procesos	OCP4.2 Haber implementado para el año 2018 la norma ISO 9001:2015 para los productos y servicios destinados a la Banca Personas, así como completar con los servicios destinados a la mediana empresa.	Implementación ISO 9001-2015	100%	2018
Procesos	OCP4.3 Contar con sistema de gestión de la calidad para todos los productos y servicios del Banco para el año 2018, basado en la norma ISO 9001:2015.	Sistema de gestión de calidad	100%	2018

Capítulo IX: Conclusiones y Recomendaciones

El sector financiero en el Perú es un sector fundamental para el desarrollo económico, al servir de enlace entre las entidades superavitarias y las deficitarias de fondos. Dentro de este sector se encuentra el Banco Interamericano de Finanzas (Banbif) para el cual se ha desarrollado este planeamiento estratégico. Con este documento se busca posicionar a la entidad entre las cuatro primeras del país en el año 2025.

9.1 Conclusiones Finales

Luego de hacer un análisis exhaustivo del entorno y del interior de la empresa, para en base a esto desarrollar estrategias que permitan alcanzar los objetivos planteados, se llega a las siguientes conclusiones:

- En el Perú existe un mercado financiero en vías de desarrollo, lo cual coloca presión sobre la institución para innovar, desarrollando nuevos productos y servicios. Esto es indispensable si desea alcanzar su visión, la cual establece ser la primera entidad financiera en captaciones y colocaciones para las medianas empresas, así como para las personas de alto nivel socioeconómico, ofreciendo servicios innovadores, de alta calidad, para contribuir al crecimiento económico del Perú y generar rentabilidad a los accionistas.
- La institución mostró como debilidad cambios en los segmentos a los cuales se ha enfocado en los últimos cinco años. Es por ello que se ha definido un enfoque en dos puntos: (a) empresas medianas y (b) personas naturales de los niveles socioeconómicos A, B y C. Es así, que tiene que reducirse la infraestructura, enfocándose en las zonas donde se sitúan estos dos segmentos, pero manteniendo presencia a nivel nacional.
- Ante la disminución en el ahorro y la inversión que se ha visto en el Perú, el Banbif tiene que crear nuevos productos de captación, con la ayuda de una

empresa de investigación de mercados y una agencia de publicidad, que debe seleccionar para convertirlos en socios estratégicos, como se estableció en la nueva estructura organizacional.

- Hay en el Perú una baja penetración del Internet, pero si la empresa mantiene su enfoque en los dos segmentos especificados esta no es una amenaza directa para la organización. Esto se debe a que las empresas medianas y las personas de los NSE A, B y C cuentan con recursos económicos para acceder a Internet y por lo tanto valoran los servicios que se ofrecen en línea.

9.2 Recomendaciones Finales

Al Banbif se le recomienda lo siguiente:

- Implementar inmediatamente este planeamiento estratégico, bajo el liderazgo del gerente general de la institución, quien debe utilizar técnicas para motivar la participación de todos los colaboradores de la organización.
- Adoptar la nueva estructura organizacional, identificando y evaluando a empresas de investigación de mercado y agencias de publicidad, seleccionando unas con las que se puedan establecer relaciones sólidas de largo plazo, convirtiéndose en aliados estratégicos.
- Utilizar el Tablero de Control Balanceado, para cada año medir los indicadores y verificar que se van alcanzando los objetivos de corto plazo establecidos. Dado el caso de que no se alcancen entonces habrá que identificar las razones y proponer nuevas estrategias para que al final de los 10 años se logre la visión.
- En un entorno cambiante, es muy probable que hayan desviaciones en un período de 10 años, por lo tanto se recomienda revisar exhaustivamente este planeamiento estratégico cada dos años, revisando especialmente las estrategias y su aplicabilidad.

- Ofrecer servicios a través de la banca electrónica, para disminuir los costos de atención a las personas en las agencias.
- Desarrollar planes operativos para implementar efectivamente las estrategias, detallando las actividades que tienen que desarrollarse, acompañándolas con un cronograma.

9.3 Futuro de Banbif

En el año 2025 Banbif estará entre las cuatro primeras instituciones financieras del Perú, en cuanto al monto captado y colocado. Esto lo logrará al tener una participación de mercado superior al 10%, ganando terreno a otras organizaciones del sector, a través de estrategias agresivas para desarrollar nuevos productos y penetrar dos segmentos: (a) medianas empresas, y (b) personas naturales de los niveles socioeconómicos A, B y C.

El enfoque en dos segmentos le permitirá a la organización hacer un uso muy eficiente de sus recursos, logrando reducir costos, tras la reducción de la cantidad de agencias, para ubicarse en sectores donde tenga acceso directo a sus nichos. A través de alianzas estratégicas con empresas de publicidad y de investigación de mercado podrá identificar las necesidades de sus clientes, para innovar y crear productos que los satisfagan, ganándose la preferencia de los consumidores, tanto en captación como en colocación de fondos.

Con todo esto, se convertirá en una empresa muy rentable, generando en el año 2025 el 21% de rentabilidad sobre el patrimonio. Pero además, reducirá su cartera morosa al 1.5% como consecuencia de exhaustivas evaluaciones de riesgos, combinadas con el conocimiento del entorno, con el fundamento de contar con personal capacitado y calificado.

Referencias

- APEIM. (2015). *Niveles socioeconómicos 2015*. Recuperado de <http://www.apeim.com.pe/wp-content/themes/apeim/docs/nse/APEIM-NSE-2015.pptx>
- Banco Interamericano de Finanzas [Banbif]. (2014). *Memoria anual 2013*. Recuperado de <http://www.bvl.com.pe/eff/B80123/20140402131802/MEB801232013AIA01.PDF>
- Banco Interamericano de Finanzas [Banbif]. (2015a). *BanBif*. Recuperado de <https://www.banbif.com.pe/>
- Banco Interamericano de Finanzas [Banbif]. (2015b). *Memoria anual 2014*. Recuperado de <https://www.banbif.com.pe/eff/MEMORIA%20BANBIF%202014.pdf>
- Banco Interamericano de Finanzas [Banbif]. (2015c). *Canales de atención*. Recuperado de <https://www.banbif.com.pe/CanalesdeAtenci%C3%B3n.aspx>
- Banco Interamericano de Finanzas [Banbif]. (2015d). *Equipo BanBif*. Recuperado de <https://www.banbif.com.pe/nuestrobanco/equipoBIF.aspx>
- Banco Interamericano de Finanzas [Banbif]. (2015e). *Principios de buen gobierno corporativo 2014*. Recuperado de <https://www.banbif.com.pe/nuestrobanco/equipoBIF.aspx>
- Banco Central de Reserva de Perú [BCRP]. (2015). *Estadísticas económicas*. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/estadisticas/cuadros-anuales-historicos.html>
- Banco Central de Reserva de Perú [BCRP]. (2015a). *Radiografía del costo del crédito en el Perú 2015*. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Documentos-de-Trabajo/2015/documento-de-trabajo-01-2015.pdf>
- Banco Central de Reserva de Perú [BCRP]. (2015b). *Reporte de estabilidad financiera – Noviembre 2015*. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Estabilidad-Financiera/ref-noviembre-2015.pdf>

CCL: PBI peruano crecerá 2.7% el 2015 y 3% el 2016. (2015, 27 de agosto). *Gestión*.

Recuperado de <http://gestion.pe/economia/ccl-pbi-peruano-crecera-27-2015-y-3-2016-2141148>

Class & Asociados. (2015). *Fundamentos de clasificación de riesgos*. Banco Interamericano de Finanzas. Recuperado de <http://www.classrating.com/Bif.pdf>

Cuadros, J. (2012, 6 de marzo). Acusan a seis bancos de usar publicidad engañosa al promocionar ahorros. *El Comercio*. Recuperado de <http://elcomercio.pe/economia/peru/acusan-seis-bancos-usar-publicidad-enganosa-al-promocionar-ahorros-noticia-1383487>

D'Alessio, F. A. (2013). *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia* (2a ed). México D.F., México: Pearson.

Economipedia. (2015). *Bancos más grandes del mundo 2015*. Recuperado de <http://economipedia.com/bancos/bancos-mas-grandes-del-mundo-2015.html>

Flores, C. (2014). Los peruanos no confían en bancos. *Correo*. Recuperado de <http://diariocorreo.pe/economia/los-peruanos-no-confian-en-bancos-587145/>

Gestión. (2014). *Banco chino ICBC, el más grande del mundo, inició operaciones en Perú*. Recuperado de <http://gestion.pe/empresas/banco-chino-icbc-mas-grande-mundo-inicio-operaciones-peru-2088294>

Gestión. (2016). La bancarización en Perú creció un 8% en los últimos seis años. Recuperado de <http://gestion.pe/noticia/319607/bancarizacion-peru-crecio-ultimos-seis-anos>

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2013). *Publicaciones digitales*.

Recuperado de

http://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1150/libro.pdf

- Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2015). *Compendio Estadístico Perú 2015*. Recuperado de https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1253/compendio2015.html
- Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2015a). Medioambiente. Recuperado de <http://www.inei.gov.pe/estadisticas/indice-tematico/medio-ambiente/>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2015b). Población y vivienda. Recuperado de <http://www.inei.gov.pe/estadisticas/indice-tematico/poblacion-y-vivienda/>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2015c). *Tecnologías de la información y comunicación*. Recuperado de <http://www.inei.gov.pe/estadisticas/indice-tematico/tecnologias-de-la-informacion-y-telecomunicaciones/>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2015d). *Sociales*. Recuperado de <http://www.inei.gov.pe/estadisticas/indice-tematico/sociales/>
- Ipsos. (2015). *Banca personal 2015*. Recuperado de http://www.ipsos.pe/sites/default/files/marketing_data/Banca%20Personal%202015%20final_0.pdf
- Ley N° 26702, Ley General del Sistema Financiero y del Sistema de Seguros y Orgánica de la Superintendencia de Banca y Seguros. Congreso de la República,
- Ley N° 28587, Ley Complementaria a la Ley de Protección al Consumidor en Materia de Servicios Financieros. Congreso de la República, (2005).
- Los mejores bancos del mundo. (2015, 16 de septiembre). *Gestión*. Recuperado de <http://gestion.pe/economia/mejores-bancos-mundo-2142841/3>

Ministerio del Ambiente [MINAM]. (2012). *Problemática de los residuos sólidos en el Perú*.

Recuperado de

http://www.minam.gob.pe/proyecolegios/Ecolegios/contenidos/biblioteca/biblioteca/m1_rrss_A1L1_Problematica_rrss_Peru.pdf

Merco. (2015). *Ranking de Responsabilidad de Gobierno Corporativo*. Recuperado de

<http://merco.info/pe/ranking-merco-responsabilidad-gobierno-corporativo>

Morón, E., Tejada, J., & Villacorta, A. (2010). *Competencia y concentración en el sistema financiero en el Perú*. Recuperado de

http://srvnetappseg.up.edu.pe/siswebciup/Files/DD1003%20-%20Moron_Tejada_Villacorta.pdf

Rivera, O. (2014, 5 de febrero). *Bancos y medioambiente*. Recuperado de

<http://elcomercio.pe/opinion/colaboradores/bancos-y-medio-ambiente-oscar-rivera-noticia-1707345>

Superintendencia de Banca, Seguros y AFP [SBS]. (2015). *Estadísticas*. Recuperado de

<http://www.sbs.gob.pe/principal/categoria/sistema-financiero/148/c-148>

Westreicher, G. (2015). Hay más empresas fachada que otorgan créditos informales. *Gestión*.

Recuperado de <http://gestion.pe/economia/hay-mas-empresas-fachada-que-otorgan-creditos-informales-2128877>

World Economic Forum WEF. (2015). *Global competitiveness report 2015-2016*.

Recuperado de <http://reports.weforum.org/global-competitiveness-report-2015-2016/>