

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ
ESCUELA DE POSGRADO



Business Consulting para el Banco de la Nación

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

PRESENTADA POR

Jorge Luis, Milla Zavaleta, DNI 40346635

Luis Alberto, Albinez Pérez, DNI 18853049

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

PRESENTADA POR

Zenaida Gudelia, Balbín Olivera, DNI 41141438

Gisella Noemi, Tipian Flores, DNI 41152359

**TESIS PARA OBTENER EL GRADO DE MAESTRA EN ADMINISTRACIÓN DE
NEGOCIOS OTORGADO POR LA PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA
DEL PERÚ**

PRESENTADA POR

Doris Mabel, Salvador Vargas, DNI 18098340

ASESOR

Dr. Jesús Manuel Chu Rubio, DNI 08214453

ORCID: 0000-0003-3791-4407

JURADO

Daniel Eduardo, Guevara Sánchez

Mario Miguel, Alor Hurtado

Jesus Manuel, Chu Rubio

Surco, setiembre 2023


Declaración Jurada de Autenticidad

Yo, Jesus Manuel Chu Rubio, docente del Departamento Académico de Posgrado en Negocios de la Pontificia Universidad Católica del Perú, asesor de la tesis/el trabajo de investigación titulado **Business Consulting para el Banco de la Nación**, de los autores:

Doris Mabel Salvador Vargas,
 Zenaida Gudelia Balbín Olivera,
 Gisella Noemi Tipian Flores,
 Jorge Luis Milla Zavaleta,
 Luis Alberto Albinez Pérez.
 dejo constancia de lo siguiente:

- El mencionado documento tiene un índice de puntuación de similitud de 18%. Así lo consigna el reporte de similitud emitido por el software *Turnitin* el 31/08/2023.
- He revisado con detalle dicho reporte y confirmo que cada una de las coincidencias detectadas no constituyen plagio alguno.
- Las citas a otros autores y sus respectivas referencias cumplen con las pautas académicas.

Lugar y fecha: Surco 31 de agosto del 2023

Apellidos y nombres del asesor / de la asesora: <u>Chu Rubio, Jesús Manuel</u>	
DNI: 08214453	Firma 
ORCID: 0000-0003-3791-4407	

Agradecimientos

Hacemos llegar nuestro agradecimiento a la gerencia por aceptar nuestra solicitud de investigación para realizar la presente tesis de Bussines Consulting para el Banco de la Nación, y asimismo agradecemos a los distintos funcionarios que nos brindaron un espacio de su tiempo para las entrevistas realizadas que fueron el principal insumo para desarrollar la presente consultoría. Un especial agradecimiento a Dios, por la oportunidad de alcanzar un reto más en nuestra formación profesional y a nuestras familias por el apoyo, motivación y sobre todo la comprensión recibida en este tiempo.



Dedicatorias

A Dios quien me ha mostrado que sus tiempos son perfectos, quién abrió las puertas dándome las facilidades para realizar la maestría, a mi familia por la motivación y el respaldo de siempre, y a mi mejor amiga una gran persona que fue mi guía y motivación en este camino de aventura de estudios y mucho aprendizaje.

Gisella Tipian

Estoy agradecido con Dios, con mi familia, mis hijas Luisa y Alexandra, y especialmente, con mi esposa Fanny Rebeca, quien está siempre a mi lado pacientemente para darme la fuerza para continuar en esta maravillosa aventura del aprendizaje y obtención de logros.

Luis Albinez

A Dios, a mi esposo, mis hijas y mis padres, ellos fueron mi mayor soporte para culminar con éxito uno de los más grandes retos en los que me he embarcado. A mis compañeros de grupo ya que sin ellos este camino no habría sido posible.

Gudelia Balbín

A Paula quien ha transformado mi ser en todos sus aspectos. A Camila mi niña de luz y alegría. A mi esposa por ser todo.

Jorge Milla

A Dios por su inmensa misericordia y gracia en mi vida y a mi familia: Maxi, Mirko, Irina, Zdenka y todos mis Minos por ser mi fortaleza.

Doris Salvador

Resumen Ejecutivo

La crisis sanitaria del COVID-19 hizo que los procesos de transformación digital que ya estaban en marcha en varias instituciones financieras se aceleren, hoy la tendencia obliga a todos los bancos a transformarse y poner en el centro al cliente que requiere canales y productos digitales. El presente trabajo de Business Consulting se realizó en el Banco de la Nación, que es una empresa estatal, que no compite en el sistema financiero, sin embargo, requiere apoyar al Estado con un eficiente servicio de recaudación, actuar como un eficiente agente fiduciario y transaccional, otorgar préstamos a empleados públicos y actuar como institución inclusiva en los distritos más alejados del país.

El trabajo se inició con un diagnóstico del Banco, se utilizó la herramienta PESTE para el análisis del entorno y la herramienta AMOFHIT para el análisis interno, se elaboró la matriz FODA con la información de los análisis realizados, resaltando ciertas debilidades relacionadas a la carencia de metodologías, áreas, recursos humanos, etc. que no permiten al banco avanzar o encaminarse en el proceso de transformación digital. Para la determinación del problema principal se evaluaron tres metodologías para su aplicación; *Design Thinking*, Dominio Digital y Modelo de negocios, de ellos se escogió la metodología del Dominio Digital, la cual se aplicó a través de encuestas, encontrándose que el banco no ha desarrollado las habilidades digitales y de liderazgo de su personal, con esta metodología se concluyó que el problema principal del banco es que existe una insuficiente competitividad en la implementación del proceso de transformación digital que permita mejorar la experiencia del cliente, lo cual pone en desventaja con respecto al Sistema Financiero donde existen bancos muy avanzados en éste proceso.

A fin de explicar las causales del problema principal se utilizó la metodología de causa-efecto o modelo de Ishikawa, encontrando la causa que más impacta en el problema es que el banco no tiene estrategias de transformación digital. Desde la perspectiva de la

aplicación de la metodología de dominio digital se propusieron alternativas de solución para los cuatro dominios: Clientes, Data, Competencia e Innovación, no se propusieron alternativas de solución para la propuesta de valor, ya que se consideró que ésta es consecuencia de la aplicación de los cuatro dominios. Se evaluaron todas las alternativas de solución propuestas y se concluyó que el banco debería iniciar con la realización de un *Business Intelligence*, para lo cual se propuso la implementación de Data Lake como base del desarrollo del proyecto de *Business Intelligence* dejando la parte de análisis y visualización de data; luego se elaboró un plan de implementación detallando sus actividades, responsable y tiempo, luego se hizo una investigación a través de la realización de cotizaciones con empresas para saber el costo de las actividades, para elaborar el presupuesto estimado de la implementación. Con esta información se elaboró un flujo para cinco años, obteniéndose un Valor Actual Neto (VAN) de S/54'460,688 MM, una Tasa Interna de Retorno (TIR) de 269% y una ratio de B/C >1, lo que demuestra la viabilidad del proyecto.

Abstract

The COVID-19 health crisis accelerated the digital transformation processes that were already underway in several financial institutions to accelerate, today the trend forces all banks to transform and put at the center the customer who requires digital channels and products. The present work of Business Consulting was carried out in Banco de la Nación, which is a state-owned company, which does not compete in the financial system, however, it needs to support the State with an efficient collection service, act as an efficient fiduciary and transactional agent, grant loans to public employees and act as an inclusive institution hip the greatest isolated quarters of the nation.

The work began with a diagnosis of the bank, using the PESTE tool for the study of the situation then the AMOFHIT tool for the internal analysis, the SWOT matrix was elaborated with the information of the analyses performed, highlighting certain weaknesses related to the lack of methodologies, areas, human resources, etc. that do not allow the bank to advance or move forward hip the procedure of digital transformation, for the determination of the main problem three methodologies were evaluated for its application; Design Thinking. Digital Domain and Business Model, from them the Digital Domain methodology was chosen, which was applied through surveys, finding that the bank has not developed the digital and leadership skills of its staff, with this methodology the state stood settled that the chief problematic of the bank is that here is insufficient competitiveness in the implementation of the digital transformation process that allows improving the customer experience, which puts it at a disadvantage with respect to the financial system where there are very advanced banks in this process.

In instruction near clarify the reasons of the main tricky, the cause-effect methodology or Ishikawa model was used, finding the cause that has the utmost influence arranged the tricky is that the bank does not have digital transformation strategies. From the perspective of

the application of the digital domain methodology, solution alternatives were proposed for the four domains: Customers, Data, Competition and Innovation; no solution alternatives were proposed for the four domains: Customers, Data, Competition and Innovation, no solution alternatives were proposed for the value proposition, since it was considered that this is an importance of the claim of the four domains. All the proposed solution alternatives were appraised then it was decided that the bank should start with the application of a Business Intelligence, for which the implementation of Data Lake was proposed as the base for the expansion of the Business Intelligence project, leaving the data analysis and visualization part; then an implementation plan was elaborated detailing its activities, responsible and time, then an investigation was made through the realization of quotations with companies to know the price of the activities, to elaborate the estimated budget of the implementation. With this information a five-year cash flow was elaborated, obtaining a Net Present Value (NPV) of S/54'460,688 MM, an Internal Rate of Return (IRR) of 269% then a B/C ratio >1 , which demonstrates the viability of the project.

Tabla de Contenidos

Lista de Tablas	xii
Lista de Figuras.....	xiv
Capítulo I: Situación General de la Empresa.....	1
1.1. Presentación de la Empresa.....	1
1.2. Modelo de Negocio	1
1.2.1 Misión, Visión y Valores de la Compañía.....	1
1.3. Análisis del Sector Industrial	3
1.3.1. Análisis del Banco de la Nación en el Sector Financiero.....	3
1.3.2. Las Cinco Fuerzas de Porter	6
1.4. Análisis del Contexto Externo del Banco de la Nación (PESTE).....	10
1.4.1 Factores Políticos, Gubernamentales y Legales (P)	10
1.4.2 Factores Económicos y Financieros (E)	11
1.4.3 Factores Sociales, Culturales y Demográficos (S)	15
1.4.4 Factores Tecnológicos y Científicos (T)	16
1.4.5 Factores Ecológicos y Ambientales (E)	20
1.5. Análisis del Contexto Interno de la Empresa (AMOFHIT).....	21
1.5.1 Administración y Gerencia (A)	21
1.5.2 Marketing y Ventas (M)	23
1.5.3 Operaciones y Logística (O).....	27
1.5.4 Finanzas y Contabilidad (F)	28
1.5.5 Recursos Humanos (H).....	29
1.5.6 Sistemas de Información y Comunicaciones (I).....	30

1.5.7 Tecnología e Investigación y Desarrollo (T).....	31
1.6 FODA del Banco de la Nación.....	32
Capítulo II: Diagnóstico Empresarial y Problema Principal	36
2.1. Metodología de Trabajo	36
2.1.1 Design Thinking	36
2.1.2 Dominio Digital.....	38
2.1.3 Generación de Modelos de Negocio.....	41
2.1.4 Evaluación de la Metodología	43
2.1.5 Aplicación de la Metodología de Dominio Digital	43
2.1.6 Aplicación de Otras Herramientas Complementarias	47
2.2 Lista de Problemas	47
2.3. Matriz de Complejidad Versus Beneficio	48
2.4. Problema Principal	50
Capítulo III: Determinación de Causales del Problema Principal.....	51
3.1 Causas Identificadas.....	51
3.2 Matriz de Priorización Causa-Raíz	52
3.3 Conclusión.....	54
Capítulo IV: Alternativas de Solución	56
4.1 Alternativas de Solución Identificadas.....	58
4.1.1 Determinar Estrategias para la Transformación Digital	58
4.2 Evaluación de Alternativas de Solución	62
4.3 Solución Propuesta.....	64
Capítulo V: Plan de Implementación.....	65
5.1 Actividades a Desarrollar	69
5.1.1 Habilitadores Clave	69

5.2 Factores Claves de Éxito	71
5.2.1 Riesgos	72
5.3 Conclusiones	73
Capítulo VI: Resultados Esperados	74
6.1. Resultados Cuantitativos Esperados del Plan de Implementación.....	74
Capítulo VII. Conclusiones y Recomendaciones.....	77
7.1 Conclusiones	77
7.2 Recomendaciones.....	78
Referencias.....	79
Apéndice A: Estructura Orgánica.....	82
Apéndice B. Estados Financieros.....	83
Apéndice C. Encuesta sobre Capacidades Digitales y Liderazgo.....	84
Apéndice D. Entrevistas a Ejecutivos.....	85
Apéndice E. Preguntas y Respuestas de las Encuestas a los Clientes	91

Lista de Tablas

Tabla 1 <i>Estructura del Sistema Financiero – Junio 2022</i>	4
Tabla 2 <i>Participación del Banco de la Nación en el Mercado Financiero</i>	5
Tabla 3 <i>Ranking de Créditos, Depósitos y Patrimonio del Sector Financiero 30/06/2022</i> <i>(en Miles de Soles)</i>	8
Tabla 4 <i>Ranking de Extensión de Red de Oficinas a Nivel Nacional</i>	9
Tabla 5 <i>Cantidad de Entidades Financieras Registradas en la SBS</i>	9
Tabla 6 <i>Producto Bruto Interno por Sectores (Var. % Real Anual)</i>	13
Tabla 7 <i>Evolución de los Indicadores de Intermediación e Inclusión Financiera del</i> <i>Sistema Financiero</i>	17
Tabla 8 <i>Servicios del Banco de la Nación</i>	24
Tabla 9 <i>Tasas Activas y Pasivas de Banco de la Nación</i>	26
Tabla 10 <i>Evolución de Puntos de Atención</i>	27
Tabla 11 <i>Participación del Volumen de Operaciones por Canales de Atención</i>	27
Tabla 12 <i>Clasificación Internacional Otorgada por Moody's</i>	29
Tabla 13 <i>Habilidades Organizacionales del Banco de la Nación</i>	30
Tabla 14 <i>Objetivos Estratégicos del PETIC</i>	31
Tabla 15 <i>Matriz FODA</i>	35
Tabla 16 <i>Matriz de Decisión</i>	43
Tabla 17 <i>Matriz de Complejidad Versus Beneficios</i>	49
Tabla 18 <i>Determinación del Problema Principal</i>	50
Tabla 19 <i>Matriz de Priorización Causa - Raíz</i>	54
Tabla 20 <i>Objetivos y Acciones Estratégicos por Dominio</i>	63
Tabla 21 <i>Matriz de Alternativa de Solución</i>	63
Tabla 22 <i>Data Warehouse Versus Data Lake (Amazon, 2023)</i>	66

Tabla 23 *Plan de Implementación* 70

Tabla 24 *Presupuesto Estimado de la Implementación de la Solución* 71

Tabla 25 *Resultados Esperados de la Solución a Implementar*..... 76



Lista de Figuras

Figura 1 <i>Lienzo del Modelo de Negocio del Banco de la Nación</i>	2
Figura 2 <i>Estructura de los Depósitos Totales</i>	5
Figura 3 <i>Estructura de los Créditos Totales</i>	6
Figura 4 <i>Las Cinco Fuerzas de Porter</i>	7
Figura 5 <i>Colocaciones del Sistema Financiero</i>	14
Figura 6 <i>Proceso Administrativo del Banco de la Nación</i>	22
Figura 7 <i>Utilidad Neta</i>	28
Figura 8 <i>Rentabilidad Anualizada Promedio</i>	28
Figura 9 <i>Dominio Digital</i>	40
Figura 10 <i>Cinco Áreas de Gravedad del Modelo de Negocios</i>	42
Figura 11 <i>Capacidad Digital Versus Liderazgo Banco de la Nación</i>	44
Figura 12 <i>Construyendo Capacidades Digitales</i>	45
Figura 13 <i>Construyendo Capacidades de Liderazgo para la Transformación Digital</i>	46
Figura 14 <i>Diagrama de Ishikawa</i>	53
Figura 15 <i>Arquitectura de Densidad Digital</i>	58
Figura 16 <i>Propuesta de Esquema Básico de Business Intelligence para el Banco de la Nación</i>	68

Capítulo I: Situación General de la Empresa

1.1. Presentación de la Empresa

El Banco de la Nación es una empresa que opera con autonomía financiera, administrativa y económica, creada en 1966 por la Ley 16000, es miembro del sector de economía y finanzas y está asignado al Fondo Nacional de Actividades Empresariales del Perú - FONAFE y tiene como único accionista al Estado Peruano. La institución está regulada por la Ley 26702, Ley General del Sistema Financiero y del Sistema de Seguros y Orgánica de la SBS. El Banco de la Nación presenta por objetivo brindar servicios bancarios, financieros y de recaudación al Gobierno Central, actuar como agente fiduciario y transaccional, otorgar préstamos a empleados públicos y actuar como institución inclusiva en los distritos más alejados del país. El Banco de la Nación tiene presencia en cerca de 94.5% de distritos del país, el 65% está representado por las oficinas donde se constituyen como única oferta bancaria, sus puntos principales de atención son: oficinas (oficinas especializadas y agencias), cajeros corresponsales (agentes multired) y cajeros automáticos. Su sede principal se ubica en Lima (Class & Asociados, 2022, p.1).

1.2. Modelo de Negocio

El Banco de la Nación como compañía financiera del Estado y única oferta bancaria en zonas donde no llega la banca comercial, tiene su definición de modelo de negocios en base a los conceptos del libro “Generaciones de modelos de negocios” (Osterwalder & Pigneur, 2011) (ver Figura 1).

1.2.1 Misión, Visión y Valores de la Compañía

Misión. “Ofrecer servicios de calidad a los ciudadanos y al país, extendiendo las ofertas de servicios e incentivando la inclusión financiera por medio de una gestión moderna y autosuficiente”. (Banco de la Nación, 2022, p.1).

Figura 1*Lienzo del Modelo de Negocio del Banco de la Nación*

SOCIOS CLAVE	ACTIVIDAD CLAVE	PROPUESTA DE VALOR	RELACIÓN CON CLIENTES	SEGMENTO DE CLIENTES
<ul style="list-style-type: none"> -Empresas de Transporte de valores. -Proveedores de transacciones de tarjetas de débito y crédito. -Empresa de telecomunicaciones -Empresa de servicios en la nube. -Empresa que provee infraestructura tecnológica. -Empresa que provee infraestructura de comunicaciones. -Empresas que proveen mantenimiento y soporte de red. -Empresas que proveen tarjetas de débito y crédito. -Reniec, Sunat 	<ul style="list-style-type: none"> -Actividades estratégicas: contratos con proveedores y licitaciones, incremento de cartera de créditos, etc. -Actividades operativas, traslado de fondeos, monitoreo operativo de ATM y Red de agencias. <p style="text-align: center;">RECURSO CLAVE</p> <ul style="list-style-type: none"> -Recursos Humanos y financieros. -Infraestructura física y tecnológica, data de los clientes. 	<p>Brindar productos innovadores, inclusivos y de calidad</p>	<ul style="list-style-type: none"> -Plataforma de atenciones a los clientes de las oficinas. -<i>Call Center</i>. -Redes sociales del Banco, <i>facebook, twiter-</i> <p style="text-align: center;">CANALES</p> <ul style="list-style-type: none"> -Red de agencias y cajeros automáticos. -Banca digital y banca por internet. -Cuenta DNI, Pagalo.pe, Banca celular MS. -Agentes corresponsales y agregadores corresponsales 	<ul style="list-style-type: none"> -Entidades públicas del Gobierno Nacional, Regional y Local. -Trabajadores activos y pensionistas del sector público. -Beneficiarios de programas sociales. -Ciudadanos que desean realizar pagos por trámites y tributos.
ESTRUCTURA DE COSTOS		FUENTES DE INGRESO		
<ul style="list-style-type: none"> -Costos de RR.HH. -Costos de Hardware y Software. -Costo de proveedores y costos de mantenimiento de agencia. -Costo de procesamiento de transacciones. 		<ul style="list-style-type: none"> -Intereses por los préstamos de banca personal e institucional. -Ingresos por comisiones de servicios financieros. 		

Fuente: Elaborado por los tesisistas, con información del Banco de la Nación.

Visión. “Considerado por ofrecer soluciones financieras, innovadoras, incluyentes y de calidad al Estado peruano y la ciudadanía en un sistema de gobernanza enfocado en la efectividad de las prácticas y procesos de buena gestión empresarial” (Banco de la Nación, 2022, p.1).

Valores. Para Toniut (2017) los valores son las acciones que surgen de la misión y visión de una entidad. El Banco de la Nación, se identifica con los siguientes valores:

- Compromiso
- Excelencia del servicio
- Innovación
- Colaboración
- Integridad

Son cinco los valores, que se desligan de la misión y visión creando identidad y comportamientos. (Banco de la Nación, 2022, p. 1)

1.3. Análisis del Sector Industrial

1.3.1. Análisis del Banco de la Nación en el Sector Financiero

La estructura del mercado financiero a junio de 2022 (SBS, 2022) está compuesto por 53 instituciones financieras: 51 son entidades múltiples que operan y dos son de bancos estatales. Las entidades diversificadas representan el 93.1% de los activos del sistema financiero, el 98.2% de los préstamos, el 90.6% de los depósitos y el 94.9% de los deudores. Las bancas múltiples concentraron el 77.83% de los activos del sistema financiero, el 84.75% de los préstamos, el 74.29% de los depósitos y el 43.65% de los deudores. El Banco de la Nación concentra el 6.8% de los activos del sistema financiero, el 1.6% de los préstamos, el 9.4% de los depósitos y el 4.8% de los deudores.

El Banco Agropecuario es el menos involucrado en el sistema financiero y no compete con el Banco de la Nación (ver Tabla 1).

Tabla 1*Estructura del Sistema Financiero – Junio 2022*

Junio 2022	Número de Empresas	Activos			Créditos			Depósitos			Deudores			
		Monto (Millones S/)	Part. %	Var. % anual	Monto (Millones S/)	Part. %	Var. % anual	Monto (Millones S/)	Part. %	Var. % anual	Número	Part. %	Var. % anual	
Empresas de Operaciones Múltiples	51	569 615	93.1	-1.7	408 855	98.2	6.50	359 472	90.6	-1.6	7336	985	94.9	7.3
Banca Múltiple	16	511 542	83.6	-2.6	359 341	86.3	5.80	325 116	82.0	-2.2	4686	519	46.4	10.9
Empresas Financieras	10	15 773	2.6	6.4	13 396	3.2	11.6	7 439	1.9	-1.3	2229	929	22.1	2.5
Cajas Municipales	12	36 213	5.9	7.6	30 946	7.4	12.8	25 298	6.4	5.6	2038	619	20.2	10.5
Cajas Rurales de ahorro y crédito	6	2 795	0.5	4.3	2 336	0.6	12.5	1 619	0.4	3.7	456 680	4.5	5.1	
Empresas de Créditos*	7	3 292	0.5	5.0	2 836	0.7	5.6	-	0.0	-	179 118	1.8	0.7	
Banca Estatal	2	42 173	6.9	-1.7	7 407	1.8	22.2	37 217	9.4	-1.9	513 657	5.1	1.8	
Banco de la Nación ^{2/}	1	41 755	6.8	-2.0	6 538	1.6	25.4	37 217	9.4	-1.9	485 627	4.8	0.0	
Banco Agropecuario (Agrobanco)	1	418	0.1	45.3	869	0.2	2.3	-	0.0	-	28 296	0.3	49.3	
Sistema Financiero	53	611 788	100	-1.7	416 262	100	6.7	396 689	100	-1.7	771	771		7.0

Nota. Tomado de “Evolución del Sistema Financiero (desde setiembre 2008)” Superintendencia de banca y seguros, junio 2022.

(<https://n9.cl/twt8e>)

El Banco de la Nación, en relación con los créditos de consumo hipotecario ha mantenido sus participaciones en los mercados financieros en estos años (ver Tabla 2). La estructura de los depósitos del Sistema Financiero explica el 37% en ahorros, 31% a plazo y un 32% a la vista (SBS, 2022) (ver Figura 2). La estructura de las carteras de créditos se explica por un 52% de créditos mayoristas, 15% de créditos hipotecarios, 20% de créditos de consumo y 13% de créditos Mype (SBS, 2022) (ver Figura 3).

Tabla 2

Participación del Banco de la Nación en el Mercado Financiero

Año	Empresa	Activos		Créditos		Depósitos	
		Monto (Miles S/)	%	Monto (Miles S/)	%	Monto (Miles S/)	%
Dic. 2019	Banco de la Nación ^{1/}	32,994,021	6.6	5,959,899	1.8	27,434,333	8.5
Dic. 2020	Banco de la Nación ^{1/}	44,287,474	7.2	5,358,691	1.4	38,464,483	9.5
Dic. 2021	Banco de la Nación ^{1/}	47,227,834	7.6	5,539,835	1.4	42,689,999	10.5
Jun. 2022	Banco de la Nación ^{1/}	41,754,985	6.8	6,537,625	1.6	37,217,403	9.4

Nota. Tomado del “Evolución del Sistema Financiero” Superintendencia de Banca y Seguros.

(<https://n9.cl/4sn1x>)

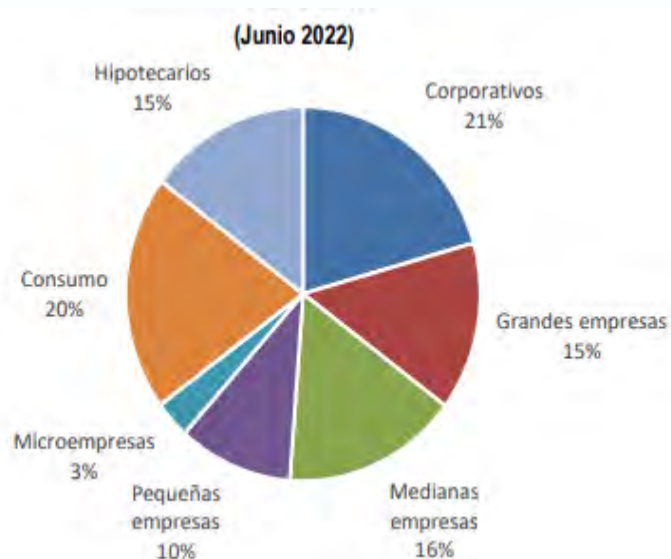
Figura 2

Estructura de los Depósitos Totales



Nota. Tomado de “Evolución del Sistema Financiero (desde setiembre 2008)” SBS, junio 2022

<https://n9.cl/twt8e>

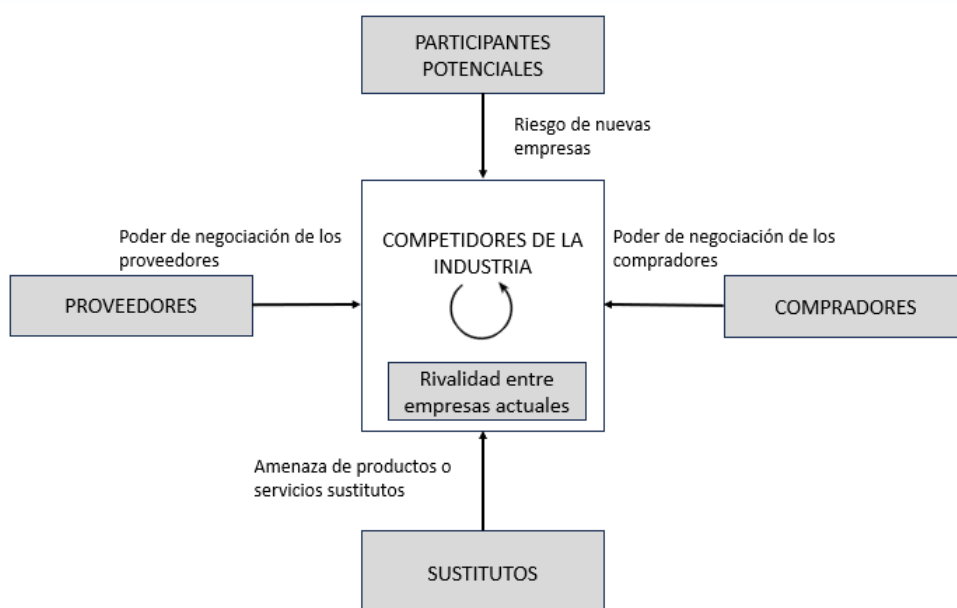
Figura 3*Estructura de los Créditos Totales*

Nota. Adaptado de “Evolución del Sistema Financiero (desde setiembre 2008)” SBS, junio 2022 <https://n9.cl/twt8e>

1.3.2. Las Cinco Fuerzas de Porter

Es una metodología de análisis elaborada por Porter (2015) quien explicó que la competencia en todas las industrias es una batalla continua que involucra al cliente, proveedores y sustitutos. Este enfoque ayudará a explorar las oportunidades y amenazas que atraviesa la industria en términos de las cinco fuerzas: (a) competidores en el mercado, (b) productos sustitutos, (c) nuevos competidores, (d) poderes de negociación de los proveedores, y (e) poderes de negociación de los clientes (ver Figura 4).

Competidores en el Mercado. La intensidad de la rivalidad del mercado financiero se encuentra en la alta concentración de la banca múltiple, los cuatro bancos más grandes explican el 74.9% de los depósitos y el 82.4% de los créditos del mercado financiero, según el reporte estadístico de la SBS (2022) (ver Tabla 3). Cabe señalar que el banco de la Nación posee la red más extensa de oficinas a nivel nacional, tiene un 82% de oficinas y un 63% de cajeros automáticos en provincias fuera de Lima (ver Tabla 4).

Figura 4*Las Cinco Fuerzas de Porter*

Nota: Adaptado de “Las cinco fuerzas competitivas” M. Porter, 2015

Productos sustitutos. El Banco de la Nación no tiene sustitutos debido a que es el Banco del Estado Peruano, asimismo presenta como objetivo principal gestionar por delegación las subcuentas del Tesoro Público y suministrar al gobierno central los servicios bancarios para la administración del fondo público. A junio del 2022 según la SBS, el Banco de la Nación sólo concentra el 9.4% de los depósitos y el 1.6% de los créditos del Sistema Bancario (SBS, 2022).

Nuevos competidores. Para los ingresos de competidores nuevos al mercado financiero peruano es necesario la autorización de la SBS y AFPs, después de satisfacer los requerimientos determinados en la ley. En los últimos años se dieron ingresos de nuevas instituciones como el *Bank of China*, Banco BCI Perú, *Amerika Financiera* y *Mitsui Auto Finance*, sin embargo, no ha habido cambios significativos en el número de instituciones financieras (ver Tabla 5). Esto no implica que existan limitaciones para el ingreso de bancos digitales de acuerdo con la tendencia del mercado al uso de plataformas digitales.

Tabla 3

Ranking de Créditos, Depósitos y Patrimonio del Sector Financiero 30/06/2022 (en Miles de Soles)

Empresas	Créditos Directos			Depósitos Totales			Patrimonio		
	Monto	Participación (%)	Porcentajes Acumulados	Monto	Participación (%)	Porcentaje Acumulado	Monto	Participación (%)	Porcentaje Acumulado
1 Banco de Crédito	123,105,398	34.45	34.45	116,876,127	36.09	36.09	20,412,523.41	35.60	35.60
2 B. BBVA Perú	73,537,976	20.58	55.03	63,826,578	19.71	55.80	10,290,272.55	17.95	53.55
3 Scotiabank Perú	59,462,806	16.64	71.67	44,004,454	13.59	69.39	10,216,069.12	17.82	71.36
4 Interbank	43,885,521	12.28	83.95	43,029,904	13.29	82.68	6,441,533.05	11.23	82.59
5 Mibanco	14,324,986	4.01	87.96	12,600,694	3.89	86.57	2,456,681.54	4.28	86.87
6 B. Interamericano de Finanzas	13,466,222	3.77	91.73	8,837,217	2.73	89.30	1,490,519.68	2.60	89.47
7 B. Pichincha	9,101,514	2.55	94.28	7,452,594	2.30	91.60	1,034,503.35	1.80	91.27
8 B. Santander Perú	6,329,051	1.77	96.05	5,572,067	1.72	93.32	956,381.24	1.67	92.94
9 B. Falabella Perú	3,649,920	1.02	97.07	5,544,308	1.71	95.03	948,139.35	1.65	94.61
10 8.GNB	3,420,982	0.96	98.03	4,403,259	1.36	96.39	897,636.91	1.57	96.17
11 Citibank	2,110,331	0.59	98.62	3,974,284	1.23	97.62	770,041.69	1.34	97.51
12 B. de Comercio	1,847,259	0.52	99.13	3,535,447	1.09	98.71	394,768.35	0.69	98.20
13 B. Ripley	1,603,995	0.45	99.58	1,507,348	0.47	99.18	389,974.80	0.68	98.88
14 B. ICBC	998,645	0.28	99.86	1,504,432	0.46	99.64	380,299.12	0.66	99.55
15 Alfin Banco	435,545	0.12	99.98	707,435	0.22	99.86	234,790.14	0.41	99.95
16 Bank of China	58,250	0.02	100.00	444,493	0.14	100.00	25,888.57	0.05	100.00

Nota. Tomado de “Ranking de Créditos, Depósitos y Patrimonio” SBS - junio 2022. (<https://n9.cl/5fhkh>)

Tabla 4*Ranking de Extensión de Red de Oficinas a Nivel Nacional*

Dic. 21	BCP	Scotiabank	Interbank	Banca Múltiple	BN
Oficinas					
Ciudad de Lima**	198	130	121	923	105
Provincias	131	64	68	712	466
Suc. en el exterior	2				
Total	331	194	189	1635	571
% en Provincias	40%	33%	36%	44%	82%
Cajeros*					
Ciudad de Lima	1591	629	1010	10807	358
Provincias	704	331	576	6861	601
Total	2295	960	1586	17668	959
% en Provincias	31%	34%	36%	39%	63%

Nota. Tomado de “Alcance y Participación de Mercado” de la SBS, año 2021.

(<https://n9.cl/5fhkh>)

Tabla 5*Cantidad de Entidades Financieras Registradas en la SBS*

Tipo de Entidad	2018	2019	2020	2021	2022
Empresas Bancarias	16	15	16	16	16
Empresas Financieras	11	10	10	10	10
Cajas Municipales	12	12	12	12	12
Cajas Rurales	6	7	7	6	6
Empresas de Crédito	9	9	9	8	7
Empresas Estatales	2	2	2	2	2
Total	57	56	57	54	53

Nota. Adaptado de Título del documento,” por Superintendencia de Banca y Seguros”, año 2022.

Poder de Negociación de los Proveedores. Los proveedores no presentan poder de negociaciones debido a que el Banco de la Nación se encuentra sujeto al mecanismo de compra estatal, el cual se encuentra supervisado por el OSCE quien realiza el control respectivo de los procesos de contrataciones públicas que elaboran las compañías del Estado, también puede realizar contrataciones para servicios financieros que se encuentren excluidas de la Ley de Contrataciones, según el Artículo 4 de la Ley 28563.

Poder de Negociación de los Clientes. El poder de negociaciones de los usuarios es bajo ya que las negociaciones se dan a un nivel institucional entre la entidad pública y el banco. Al mes de agosto del 2021, según la memoria anual, las cantidades de clientes activos del Banco de la Nación ascienden a 5'531, 699. El 46% de estos corresponden a los convenios del Servicio de Pagaduría que tiene el Banco con las Entidades Públicas, el 26% corresponde a clientes UOB, el 26% a programas sociales.

1.4. Análisis del Contexto Externo del Banco de la Nación (PESTE)

La metodología *PESTE* es un instrumento que facilita la investigación del contexto externo del Banco de la Nación para conocer las Oportunidades y Amenazas que reflejan las situaciones actuales del sector bancario. Ante ello se analizan los siguientes factores cuyas iniciales son las que definen el nombre. Factor: Políticos (P), Económicos (E), Sociales (S), Tecnológicos (T) y Ecológicos (E). Esta metodología permite realizar una evaluación con un enfoque integral (D'Alesio, 2015).

1.4.1 Factores Políticos, Gubernamentales y Legales (P)

Conocer el entorno político donde se desenvuelve el Banco de la Nación ayudará a identificar la situación actual del sector. El país viene atravesando una crisis política de gran incertidumbre por la débil gobernabilidad, luego del autogolpe de Estado y la detención del expresidente Pedro Castillo. En la actualidad gobierna la Dra. Dina Boluarte en medio de una gran polarización política, que pone en una incertidumbre al país, que frena y entorpece el crecimiento de la economía, afectando a la población, incrementando el malestar popular e impactando en la gobernabilidad. En esta coyuntura política que se viene atravesando el Banco de la Nación se ve afectado por el retraso de algunas decisiones importantes, como el nombramiento del directorio y gerencias claves del banco. El Banco de la Nación ha apoyado al gobierno en la promoción de la formalización y revitalización de la economía como parte de la estrategia formulada. Esto se vuelve importante cuando las políticas y programas son de

particular importancia y crean demanda de los ciudadanos para los servicios básicos de la agencia. El Banco de la Nación es una de las escasas estructuras estatales que ha llegado a las zonas más remotas del país, transformándose en un medio potencial de reactivación y formalización de la economía y una política horizontal encaminada a crear un Estado integral y descentralizado, que brinde servicios financieros al Estado.

Las leyes que impactan positivamente en el banco, como el D.L. N°1412 - 2018, aprobó la Ley del Gobierno Digital, que determina: Los regímenes jurídicos aplicables al empleo horizontal de las tecnologías digitales en las unidades estructurales de la administración estatal en los tres niveles administrativos en la digitalización de procesos y las prestaciones de prestaciones digitales (PCM, 2018). Asimismo, se han emitido una serie de dispositivos legales para adecuarse a la nueva realidad del gobierno digital. El 20 de enero del 2020 se emitió el Decreto de Urgencia N° 006-2020 creó sistema nacional de Transformación Digital concebido como: un proceso de cambio disruptivo, continuo, cultural y estratégico basado en los empleos intensivos de la tecnología digital, sistematización y análisis de datos con el fin de crear impacto económico, social y valor para las personas (PCM, 2020).

1.4.2 Factores Económicos y Financieros (E)

En el informe de Perspectiva Económica del mes de junio del Banco Mundial (2022) cita que la inflación global se moderará el próximo año, pero es probable que muchas economías se mantengan por encima de los objetivos de inflación, según el informe. Luego, el informe pronostica que el crecimiento en las economías desarrolladas se desacelerará bruscamente a 2.6% en 2022 desde 5.1% en 2021 (1,2 puntos porcentuales menos que el pronóstico de enero). Se espera que el crecimiento se desacelere aún más a 2.2 % en 2023, principalmente como reflejo del retiro del apoyo monetario y fiscal durante la pandemia.

En el Informe Macroeconómico del 19 de agosto (BCRP, 2022) se expuso que la economía peruana ha mostrado resultados de crecimiento del PBI de 3.4% interanual al mes

de junio del 2022. La inflación en doce meses disminuyó a 8.74 % en julio de 2022, por encima del rango meta, desde 8.81% en junio, impulsada por fuertes aumentos en los precios internacionales de combustibles y alimentos. La mayoría de los principales indicadores económicos y expectativas empeoraron en julio de 2022 y se mantuvieron en territorio pesimista. En el Marco Macroeconómico Multianual 2023-2026, aceptado en la sesión de Consejos de ministros el 24 de agosto del MEF (2022) se explicaron las medidas a implementar y cubre tres ejes de política: (a) reactivación del consumo privado, (b) aceleración de las inversiones públicas, y (c) restauración de la confianza de los actores económicos; su finalidad es garantizar un gran crecimiento y empleo a corto y medio plazo e incentivar una mayor inclusión social. En la Tabla 6 se puntualiza los resultados a futuro que se esperan obtener.

En el informe de estabilidad financiera de mayo del BCRP (2022), explicó que el sector financiero de Perú continúa desarrollándose positivamente a medida que la economía se recupera, los precios de las materias primas aumentan y la incidencia de la pandemia disminuye. No obstante, advierte que aún existen riesgos para la estabilidad financiera tanto por factores internos que afectan la recuperación de la actividad económica como por factores externos que pueden materializarse por el aumento de la inflación. En lo que va de 2022, la rentabilidad del sistema financiero ha seguido recuperándose, gracias a un menor gasto, incremento del ahorro y un gran crecimiento del crédito. Del mismo modo, estas instituciones continúan administrando mejoras de inventario y registran fuertes caídas de liquidez. Por otro lado, la morosidad se ha mantenido relativamente estable, y las carteras reestructuradas continúan con una tendencia a la baja, especialmente en el rubro de créditos de consumo. La disminución de la cartera reestructurada reflejó una mayor proporción de usuarios que pagan sus deudas utilizando opciones de pago, y también facilita la obtención de ingresos por intereses.

Tabla 6*Producto Bruto Interno por Sectores (Var. % Real Anual)*

	Peso año base 2007	2021	2022	2023	2024	2025	2026	Promedio 2023- 2026
Agropecuario	6.0	4.5	2.8	2.5	3.8	3.8	3.8	3.5
Agrícola	3.8	6.1	3.1	2.6	4.1	4.1	4.1	3.8
Pecuario	2.2	2.0	2.3	2.5	3.2	3.2	3.2	3.0
Pesca	0.7	9.9	7.8	2.0	1.6	2.0	2.0	1.9
Minería e hidrocarburos	14.4	8.1	2.8	6.8	4.0	2.1	2.1	3.8
Minería metálica	12.1	10.5	1.7	7.2	4.5	2.5	2.5	4.2
Hidrocarburos	2.2	-4.6	10.2	4.5	1.0	0.0	0.0	1.4
Manufactura	16.5	18.6	2.7	3.6	2.9	2.9	2.9	3.1
Primaria	4.1	3.2	0.5	8.4	3.0	2.7	2.7	4.2
No primaria	12.4	25.2	3.5	2.0	2.9	2.9	2.9	2.7
Electricidad y agua	1.7	8.5	3.2	3.5	3.4	3.3	3.2	3.4
Construcción	5.1	34.5	1.2	2.3	3.5	3.5	3.5	3.2
Comercio	10.2	17.8	2.9	2.7	2.6	2.6	2.6	2.6
Servicios	37.1	10.4	3.8	3.5	3.5	3.5	3.4	3.5
PBI	100.0	13.6	3.3	3.5	3.4	3.3	3.2	3.3
PBI primario	25.2	6.3	2.2	5.7	3.7	2.7	2.7	3.7
PBI no primario ¹	66.5	15.3	3.4	3.1	3.3	3.3	3.2	3.2

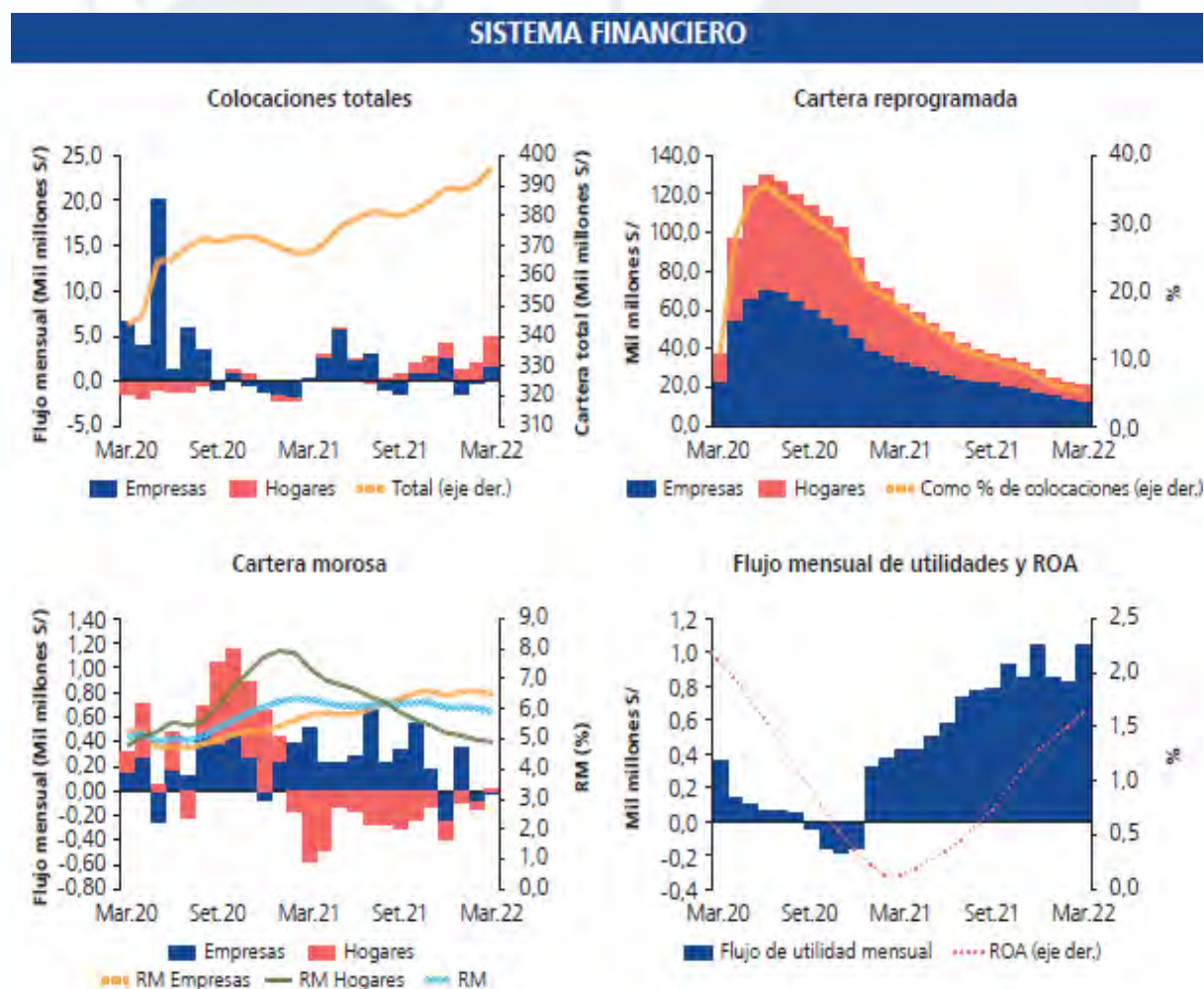
Nota. 1/No considera derechos de importación ni otros impuestos

Tomado del “Marco Macroeconómico multianual 2023-2026”, por Ministerio de Economía y Finanzas (MEF) (<https://n9.cl/ioe7fv>).

La activación del sistema financiero impulsó nuevos estímulos a partir de finales del cuarto trimestre de 2021. En carteras corporativas, las empresas de gran tamaño y las MYPE tienen mayores requerimientos crediticios. Los préstamos han aumentado constantemente a pesar de la amortización del préstamo del programa Reactiva de Perú. Sin estos aportes, hubiera habido una mayor expansión del préstamo. El ritmo de crecimiento del crédito al consumo es más evidente en las carteras de los hogares, especialmente en las tarjetas de crédito (ver Figura 5).

Figura 5

Colocaciones del Sistema Financiero



Nota: Tomado de “Reporte Estabilidad Financiera” de mayo del 2022 – BCRP, 2022.

<https://n9.cl/pujcp>

1.4.3 Factores Sociales, Culturales y Demográficos (S)

En los estos años la población peruana experimentó transformaciones demográficas de acuerdo al informe del INEI (2022), del 20 de julio la población alcanzó 33 millones 396 mil 700 habitantes, expresa un aumento de la población de 15 a 59 años de edad a un 62.4% y un progresivo envejecimiento de la población adulta mayor de 60 años el cual se ubica en 13.3% en el presente año; asimismo el 82.4% reside en la zona urbana con una variación del 17.8%, y se concentra en la costa con una participación del 58%, con un crecimiento del 19%, la sierra participa con 28.1% y la selva con el 13.9%, información que evidencia los cambios en las distribuciones de la población en el área rural. El empleo oficial de julio de 2021 a junio de 2022 es del 23.9 %, en las ciudades, el 29.2%, y en las zonas rurales, sólo el 4.7 %. La población ocupada para el trimestre abril-mayo-junio de 2022 es de 18,514 millones mientras que la población ocupada en el país es de 17,7709 millones (INEI, 2022).

Según una encuesta ejecutada por el Banco de Desarrollo de América Latina, que mide las capacidades financieras de los países andinos (Colombia, Bolivia, Perú y Ecuador) en 2015-2016, el 45% de los peruanos admitieron no haber ahorrado activamente en el último año, con un 26% prefiriendo “ahorrar bajo el colchón”, reflejando la necesidad de fortalecer la cultura financiera en el Perú. En la investigación de Sotomayor y Talledo (2018), los Determinantes de las inclusiones financieras en el Perú” se concluye que la proximidad de los puntos de servicio a la población tiene el efecto deseado, dañando los accesos y empleo de los servicios de diversas formas. Hay factores que indican el bienestar financiero de un individuo y por ende una mejor solvencia, tales como grandes ingresos, bienes raíces, ahorros y acceso a servicios de Internet, contribuyen a recibir crédito del sistema financiero. Dentro de la clase urbana, cuanto mayor es el nivel de ingresos, mayor es la diferencia; mientras tanto, cada movimiento a un área de mayores ingresos en áreas rurales significa un gran acceso al crédito del SF. Sin embargo, los ahorros en productos básicos no parecen mejorar el

acceso al crédito para ninguna categoría de SF, pero sí mejoran el acceso al crédito fuera de SF, posiblemente porque dichos ahorros son invisibles para los prestamistas formales, pero visibles para los prestamistas informales. Otras variables como el nivel de educación, el estado civil, la edad (disminución de la tasa de crecimiento) y los estratos urbanos y rurales más pequeñas, saber cómo se calcula el interés simple también te ayudarán a obtener un préstamo, el género no afecta el acceso al crédito en SF. En la Tabla 7 se evidencia la evolución de los indicadores de intermediación e inclusiones financieras. La digitalización de los productos financieros puede incentivar las inclusiones financieras al desmitificar y disminuir ciertos obstáculos tradicionales que limitan las participaciones en los sectores financieros formales (Di Giannatale & Roa, 2019).

1.4.4 Factores Tecnológicos y Científicos (T)

Los factores tecnológicos y científicos tienen una influencia decisiva, gracias a su evolución se ha logrado importantes avances en el sistema financiero, manifestados en una mayor eficiencia del servicio, una mejor experiencia del cliente y una mayor ventaja competitiva. La tecnología se utilizaba para respaldar las transacciones, la eficiencia del banco aumentó significativamente con un Return On Equity (ROE) de alrededor del 10%. De 2000 a 2010, la tecnología apoyó los procedimientos comerciales, y en esta década se dio la irrupción de las Fintech, nuevos modelos de negocio combinados (tecnología bancaria) y los bancos originados digitalmente, su ROE ronda en el 15% (ESAN, 2020). Además, la SBS (2021) señaló que la crisis sanitaria del COVID-19 ha acelerado los procesos de transformación digital que ya estaban en marcha en varias instituciones financieras y ha empujado a estos rezagados por ese camino. Las instituciones financieras deben adaptarse a las nuevas condiciones creadas por emergencias nacionales que requieren más servicios, productos y canales de comunicación digital.

Tabla 7*Evolución de los Indicadores de Intermediación e Inclusión Financiera del Sistema Financiero*

	Dic-16	Dic-17	Dic-18	Dic-19	Dic-20	Dic-21
Intermediación Financiera						
Créditos del SF (como% del PBI)	40.44	99.41	40.55	42.04	50.59	44.66
Depósitos del SF (como % del PBI)	38.71	37.96	38.61	40.58	51.58	46.65
Inclusión Financiera						
1. Acceso a los servicios financieros						
1.1 Disponibilidad de la red de atención del Sistema financiero ^{2/}						
N° de Oficinas	4,617	4,653	4,697	4,717	4,563	4,291
N° de Cajeros automáticos	24,956	24,892	26,741	30,790	30,863	29,461
N° de Cajeros corresponsales (POS) ^{3/}	100,802	125,059	165,194	193,394	216,194	291,869
N° de Estacionamientos de operaciones básicas (EOB) ^{4/}		119	94	111	87	92
N° de Puntos de atención ^{5/} por cada 100 mil habitantes adultos	648	757	947	1,085	1,174	1,495
N° de Canales de atención ^{5/} por cada 1000 km ² .	90	106	138	164	181	232
1.2 Infraestructura de atención del Sistema financiero ^{6/}						
Infraestructura de oficinas (N°)	4,497	4,542	4,592	4,622	4,471	4,204
Infraestructura del cajero automático (N°)	8,976	9,078	9,065	9,161	9,217	9,249
Infraestructura del cajero corresponsal (POS) (N°)	41,668	45,059	50,469	66,004	62,298	79,354
Infraestructura del establecimiento de operación básica (EOB) (N°)		107	83	100	87	91
Infraestructura del punto de atención (N°) por cada 100 mil habitantes adultos	274	288	309	378	355	426
Infraestructura del canal de atención (N°) por cada 1000 km ²	32	33	37	46	44	51
2. Uso de los servicios financieros						
Número de deudores (miles)	6,386	6,669	6,908	7,386	7,045	6,918
Número de cuentas de depósito (miles)	53,263	57,564	63,562	72,730	88,123	102,949
Número de deudores por cada mil habitantes adultos	317	326	333	350	328.5	317
Número de deudores (persona natural) respecto de la PEA (%)	38	39	40	41	44	43
Número de tarjeta-habientes ^{7/} respecto de la población adulta (%)	15	15	15	16	14	13
3. Profundidad de la inclusión Financiera						
Crédito promedio/PBI per cápita (n° veces)	0.97	0.96	0.98	0.99	1.16	1.00
Depósito promedio/PBI per cápita (n° veces)	0.18	0.18	0.17	0.16	0.20	0.15
Saldo de Créditos Mype ^{8/} /Saldo de Créditos Totales (%)	12.80	13.10	12.42	12.68	14.36	13.51
Deudores Mype/Deudores totales (%)	34.63	35.91	37.16	37.55	38.41	40.77
Deudores Mujeres/Deudores Totales (%)	47.36	48.26	49.42	50.27	50.25	50.03
Saldo de Crédito a Mujeres/Saldo de Créditos Totales (%)	38.35	38.73	39.19	40.09	40.18	40.40
Deudores Mype Mujeres/Deudores Mype totales (%)	53.92	55.14	57.27	58.59	58.13	56.90
Saldo de Créditos Mype a Mujeres/Saldo de Créditos Mype total (%)	44.71	45.06	46.00	46.42	46.70	47.14

Nota. Tomado del "Reporte de Indicadores de inclusión financiera" Pag.7 diciembre 2021 – SBS (<https://n9.cl/nk0o9>)

El Banco de la Nación continúa avanzando en la digitalización de sus operaciones, fomentado por las medidas tomadas en 2020 para moderar la propagación de la crisis sanitaria del COVID-19. App y banca móvil siguen siendo las aplicaciones digitales más importantes para los usuarios bancarios, entretanto que Págalo.pe se fortalece como la plataforma nacional de pagos digitales para usuarios y no usuarios bancarios. La cuenta DNI es una cuenta de ahorro básica digital y está asociada a un DNI.

Como resultado, entre el 2018 y 2020, la cantidad de productos nuevos y cambios significativos aumentó de 131 a 315; al cierre de agosto de 2021 se registraron 214, gran parte de los cuales estaban relacionados con la transformación digital. Estos logros integran: On-boarding digital de usuarios (banca y seguros), préstamos en línea (de extremo a extremo), transacciones de billetera electrónica y moneda digital y transferencias móviles "instantáneas" (24 horas) entre usuarios de distintas instituciones. Transferencias financieras - incrementaron 13 veces de 2019 a 2021- ahora más importante que las "retenciones" o las billeteras electrónicas. Esto fue posible, debido a que los clientes se adecuaron a las tecnologías nuevas.

Conforme con las estadísticas de la INEI (2022), en el primer trimestre, el 95.0% de los hogares del país contaba con al menos una TIC. De acuerdo al nivel educativo del jefe de hogar, el acceso a las TIC alcanza una cobertura casi total. El 13.5% de las viviendas tiene teléfono fijo y el 94.1% de los hogares a nivel nacional tiene al menos un integrante con teléfono móvil. Por área de residencia, Lima Metropolitana tiene mayor cobertura con un 97.1%, otras ciudades con un 96.4%, seguida de la zona rural con un 84.9%. En cuanto a los servicios de internet, este servicio está disponible para el 76.2% de las viviendas de la zona metropolitana de Lima, el 61.1% de las zonas urbanas y el 18.8% de las zonas rurales. Conforme al área residencial, el 53.5% de los hogares en el área Metropolitana de Lima posee al menos una computadora, en comparación con el 40.7% en otras áreas urbanas y el

8.6% en áreas rurales. Este servicio es utilizado por el 33.6% de los hogares del país. En cuanto a la zona residencial, el área metropolitana de Lima concentra el 45.8 %, seguida de las zonas urbanas (35.4 %) y las zonas rurales (11.3 %). Los niveles de accesos a Internet de los ciudadanos de 6 y más años alcanzan el 72.5%. Por lugar de residencia, el 85.8% de los internautas se ubican en el área metropolitana de Lima, el 76.4% en otras ciudades y el 40.9% en zonas rurales.

La SBS (2021) informó que las entidades financieras, ya sea desarrollándose ellos mismos o asociándose con un *startup*, han desarrollado cada vez más iniciativas para digitalizar sus productos y servicios y transformar los procesos comerciales. La SBS participa de forma activa en el seguimiento de estos desarrollos, particularmente en relación con *fintech*, que se cree que puede transformar las empresas reguladas y otros servicios financieros a través de nuevos modelos operativos o de negocios. Participantes como *start-ups* o mayores proveedores de tecnología. Con el fin de brindar que las compañías reguladas (instituciones financieras, aseguradoras y AFP), incluidas las aprobadas para su organización, desarrollen soluciones innovadoras, la SBS por medio de la Resolución SBS N°2429-2021 aprobó las reglas para la ejecución preliminar de actividades de los novedosos modelos. En el año 2021 la SBS presentó el Proyecto de Ley 1584/2021-CR “una ley que manifiesta que es de interés del Estado y de las necesidades de la sociedad implementar una política pública que promueva la democratización de la banca abierta”, siendo la primera iniciativa legislativa en el Perú sobre la materia de “*Open Banking*” o “Banca Abierta”. Asimismo, por Oficio N°20688-2022 de fecha 20 de mayo de 2022 la SBS y AFP, emitieron el Informe N° 00002-2022-SAR, correspondiente a la opinión favorable al Proyecto de Ley.

Los modelos de negocios innovadores son el “*Open Banking*” y el “*Open Finance*”, abren nuevas oportunidades para que las instituciones financieras desarrollen modelos nuevos de negocio. Los bancos tradicionales ofrecen productos y los distribuyen por medio de sus

propios canales: sucursales, sitios web o aplicaciones móviles. No obstante, en algunos modelos, los desarrolladores y distribuidores de productos son actores separados. Un tercer modelo, conocido como banca como servicio (BaaS), ha presentado relevancia en estos últimos años. En tales casos, el banco pone su funcionalidad a disposición de otra empresa, en lugar de desarrollar o distribuir el producto. Por lo tanto, cualquier marca puede brindar servicios financieros utilizando la infraestructura, tecnología y licencia bancaria proporcionada por el banco; por ejemplo, un banco puede brindar servicios como *onboarding* (KYC), calificación crediticia, pago con código QR, tarjetas de débito y crédito, etc. En ciertos países de la región, en incluso en Perú, se observa que los bancos brindan estos servicios por medio de sus APIs Marketplace (portal de desarrolladores).

Las FinTech desempeñan un papel esencial en estos nuevos modelos de negocio. Estos pueden ser facilitadores que ofrecen servicios de consultoría específicos a bancos u otras instituciones financieras que quieren ser abiertas y necesitan apoyo para el desarrollo de APIs. Las Fintech también utilizan APIs que les permiten brindar servicios de valor agregado. Por ejemplo, considere los agregadores. Estas entidades acceden a las informaciones de transacciones de los clientes a través de múltiples entidades bancarias y les brindan ver sus saldos y transacciones en una sola aplicación e incluso iniciar transacciones de pago, lo que disminuye la carga de usar múltiples aplicaciones para cada cuenta bancaria.

1.4.5 Factores Ecológicos y Ambientales (E)

Se denominan factores ambientales o ecológicos a los elementos ambientales que afectan de forma directa a un organismo o al menos a una fase de su ciclo de vida. Según la agenda ambiental del 2021, los principales retos ambientales de Perú están vinculados con la degradación ambiental, la vulnerabilidad al cambio climático y la aminoración de los costos sociales por las pérdidas de servicios ecosistémico, tanto como las transiciones hacia una baja economía en emisiones más desarrollada y socialmente incluyente y el fortalecimiento de la

institucionalidad ambiental en todos los niveles de gobierno y sociedad. Entre otras cosas, estos retos han llevado al Ministerio del Medio Ambiente a crear dos ejes estratégicos, Perú Limpio y Perú Naturaleza, que conducirán la gestión ambiental del país en los próximos años. El Banco de la Nación presenta un pacto con el medio ambiente y la adhesión a la filosofía empresarial de la ecoeficiencia no es más que el empleo racional y eficiente de la energía y del recurso natural para la obtención de beneficios económicos y ecológicos, lo que exige un compromiso de ahorro: agua, combustible, materiales y materiales.

1.5. Análisis del Contexto Interno de la Empresa (AMOFHIT)

El análisis AMOFHIT es una herramienta que permite elaborar una auditoría interna de una entidad para identificar fortalezas y debilidades en cada área funcional: gerencia, tecnología, sistemas de información, recursos humanos, finanzas, operaciones y marketing, así como investigación y desarrollo. El análisis interno del Banco de la Nación se realizó utilizando el método de D'Alessio (2015).

1.5.1 Administración y Gerencia (A)

La alta dirección y la gerencia actúan bajo el marco legal y normativo propio del Banco de la Nación, no cuentan con autonomía presupuestal; sin embargo, gestionan con autonomía financiera, administrativa y económica; y además reconocen la importancia del fortalecimiento de las buenas prácticas y actividades alineadas a los principios del Código de Buen Gobierno Corporativo sugerido por Fondo Nacional de Financiamiento de la Actividad Empresarial del Estado. De acuerdo con la estructura administrativa, el directorio y la gerencia general son responsables de lograr resultados óptimos en transparencia, inversiones, rentabilidad, indicadores de gestión y financieros. El directorio es designado por resolución suprema del MEF y estos son cambiados por el gobierno de turno y como parte de sus actividades se reúnen una vez al mes y participan en diversos Comités establecidos en el Banco. La Estructura Orgánica completa del Banco de la Nación (ver Apéndice A).

En la estructura organizacional, se aprecia que las áreas del CORE del negocio no están considerandos en primera línea, lo cual refleja baja eficiencia en la gestión que viene realizando el Banco. El Banco de la Nación también responde a controles y auditorias de órganos gubernamentales y al público en general; a nivel interno se ha implementado el Órgano de Auditoría Interna, además del Gerente del Órgano de Control Institucional que tiene independencia y reporta a la contraloría General de la República. Asimismo, se ha implementado el Comité de Gerentes, el Comité de Créditos, el Comité de gestión de Activos y Pasivos, quienes definen y gestionan la estructura del Banco. El proceso Administrativo del Banco de la Nación se puede resumir en la Figura 6.

Figura 6

Proceso Administrativo del Banco de la Nación



Fuente: Elaborado por los tesisistas, con información del Banco de la Nación.

Este enfoque administrativo en marcha corresponde a una visión funcional tradicional que no está enfocado a la gestión de procesos *end to end*, lo que impide tener una perspectiva global y transversal para la integración de funciones de todas las áreas del Banco. En el proceso de mejora continua en cuanto a planeamiento y control existen proyectos normativos en curso que contemplan políticas, reglamentos, manuales, directivas y circulares; en referencia a Recursos Humanos y Cultura, con la finalidad de reducir brechas de conocimiento, desarrollar competencias profesionales, gestionar el desempeño y mejorar el clima y cultura organizacional. Asimismo, en cuanto a la comunicación interna se usa herramientas que ofrecen informaciones sobre procesos de prevenciones, servicios, beneficios y procesos de gestión humana como: el *WhatsApp* Gente BN, el canal más utilizado y el cual alcanzó el 74% de los trabajadores a nivel nacional en el año 2021, otro es el portal SharePoint Gente BN, a pesar la provisión de estas herramientas existe una débil coordinación y comunicación organizacional.

1.5.2 Marketing y Ventas (M)

El Banco de la Nación en su estructura orgánica y en el manual de organización y funciones vigente tiene las siguientes áreas: Gerencia Red de Agencias, Gerencia de Comunicaciones y Relaciones Institucionales y Gerencia de Productos e Inclusión Financiera; que están encargadas de realizar las estrategias de marketing para efectuar los requerimientos de los usuarios y clientes del Banco, tomar decisiones enmarcadas en el desarrollo de sus funciones, con la finalidad de alcanzar los propósitos estratégicos de la institución relacionados a los cuatro elementos fundamentales del Marketing, las 4P's: productos, precios, plazas y promociones.

Producto. El Banco de la Nación ofrece diversos servicios y productos financieros para cada segmento de: Ciudadanos, Clientes, Municipalidades y Gobierno. La mayor concentración de productos se ubica en clientes y gobierno (ver Tabla 8).

Tabla 8*Servicios del Banco de la Nación*

Ciudadanos	Clientes	Municipalidades	Gobierno
Telegiros	Tarjeta de Crédito MasterCard	Cuentas Bancarias	Créditos Indirectos
Pagos	Préstamo	Préstamos	Créditos Directos
Cheques	Crédito Hipotecario	Recaudación	Línea de Crédito
	Seguro	Fideicomisos	Cuentas Bancarias
	Pago	Pagos	Fideicomisos
	Telegiro	Transferencias	Pagos/Cheques
	Transferencia	Cheques	Programas Sociales
	Cuenta Bancaria		Recaudación
	Cheque		Transferencias
	Programa Microfinanzas		
	SERVICIOS ADICIONALES		
Cambio de Moneda	Cambio de moneda	Alquiler de Casillero de	Canalización de desembolso
Billetera Móvil	Certificaciones de pago	Seguridad	Cobranza coactiva
Págalo.pe	Certificados bancarios		cobranza de giro bancario sobre el exterior
	Cobranzas simples recibidas del exterior corresponsalía		confirmación de saldos
	Depósitos Judiciales y Administrativos		Habilitación de fondos entidades públicas
	Billetera Móvil		Notas de Créditos
	Comercio electrónico		Negociable
	Reconocimiento de derechos pensionarios		Alquiler de Casillero de Seguridad
			Registro de Firma-Notarios Públicos

Copia de documentos microfilmados de Cuenta Corriente

Nota. Tomado del “Banco de Nación, Directiva de clasificación y definición de productos, servicios y canales de atención (BN-DIR-8200-216-02

Rev.1) (<https://n9.cl/m02kd>.)

Precio. El Banco de la Nación determina sus precios de tasas de interés y comisiones a través de la gerencia de finanzas y aprobadas por la gerencia general, los cuales se ven plasmados en el tarifario vigente. Las tasas de interés se determinan de acuerdo con cada tipo de producto y/o servicios (ver Tabla. 9).

Promoción. El Banco de la Nación establece que la gerencia de comunicación y relaciones institucionales debe gestionar y ejecutar actividades comerciales y de comunicación amplia y selectiva con los usuarios y grupos de interés del banco. Durante la pandemia, este liderazgo ha jugado un papel muy fundamental para el mejoramiento y ampliar la comunicación mediante las redes sociales y acceder a los servicios bancarios por medio de otros canales.

Plaza. La estrategia del Banco de la Nación en el último quinquenio fue incrementar los canales alternos presenciales y digitales, motivo por el cual disminuyó la cantidad de agencias pasando de 640 a 561 a diciembre del 2022, a diferencia del número de Agentes Multired, que inició el 2018 con 10,340 y finalizó con 16,074 a diciembre del 2022 (ver Tabla 10); del total de los puntos de atención el 77.4% están ubicados en provincias y el resto en Lima. El Banco de la Nación realizó cambios y mejoras en respuesta a los desafíos del COVID-19, implementando nuevas alternativas de atención como: Págalo.pe, Banca Celular, *Multired* Virtual, *App* del Banco de la Nación, POS y Cuenta DNI. La aceptación de los clientes a los canales digitales fue rápida y se refleja en el nivel de operatividad, a pesar de que estos canales digitales son pocos amigables para algunos segmentos sumado al temor de los fraudes cibernéticos y a la costumbre del uso de canales presenciales (ver Tabla 11). El Banco de la Nación promueve la descentralización financiera en el país y ha realizado una cobertura geográfica a nivel nacional y en diversas zonas de las fronteras y zonas del VRAEM; adicionalmente ha implementado Plataformas Itinerantes de Acción Social (PIAS) y oficinas compartidas para atender operaciones de otras instituciones financieras.

Tabla 9*Tasas Activas y Pasivas de Banco de la Nación*

Tasas Activas				
Persona	Producto	TEA (%)		Vigencia
Natural	Tarjetas de Crédito	21.00	32.00	7/02/2014
	Tarjetas de Crédito Compras	21.00	27.00	15/05/2018
	Préstamos Multired Con o Sin Convenio	12.49	17.99	6/02/2023
	Préstamos Descuento Por Planilla y Compra de Deuda	8.90		12/11/2021
	Préstamos Multired Estudios	10.00		9/04/2012
	Préstamos Multired compra de Deuda Tarjeta de Crédito	9.90		12/11/2021
	Créditos Hipotecarios: Compra de bien futuro o Terreno	7.25	8.25	6/02/2023
	Créditos Hipotecarios - Traslado de Deuda	6.99		6/02/2023
Jurídica	Préstamo a Gobiernos Locales a nivel Nacional	8.25	13.75	1/01/2023
	Préstamo a Gobiernos Regionales y Universidades Públicas	7.75	12.75	1/01/2023
	Préstamo a Instituciones Públicas a nivel Nacional (\$)	8.00		1/07/2010
Tasas Pasivas				
Persona	Producto	TEA (%)		Vigencia
Natural	Ahorro Sector Público	0.20		1/01/2013
	Ahorro Sector Público (US\$)	0.09		12/04/2010
	Ahorro Sector Público (Otras monedas)	0.02	0.05	1/08/2014
	Ahorro Única Oferta Bancaria – UOB	0.20		1/01/2013
	Ahorro Programa Juntos	0.20		1/01/2013
	Ahorro Programa Pensión 65	0.20		1/01/2013
	Cuenta de Ahorro – CTS	6.50		1/10/2015
	Cuenta de Ahorro - CTS (US\$)	3.00		1/10/2015
	Depósitos a plazo fijo gobiernos locales y Sector Público	0.70	0.90	12/11/2012
	Depósitos a plazo fijo gobiernos locales y Sector Público (US\$)	0.09	0.40	12/04/2010
Natural y Jurídica	Depósito a Plazo Fijo Sector Única Oferta Bancaria	0.70	0.90	12/11/2012
	Depósitos en Garantía	0.20		1/08/2014
	Depósitos en Garantía (US\$)	0.05		1/08/2014
	Certificados Bancarios (US\$)	0.09	0.40	12/04/2010

Nota. Tomado del “Banco de la Nación”, Elaboración propia, de acuerdo con el Tarifario Completo 05/2023.cdr (bn.com.pe)

(<https://n9.cl/c303y>)

Tabla 10*Evolución de Puntos de Atención*

Programa	2018	2019	2020	2021	2022	Variación anual 2022-2021
1. Agencias	640	640	573	571	561	-10
2. Cajeros Multired	946	949	953	959	1097	138
3. Cajeros corresponsales	10,381	17,152	12,188	15,127	16,074	947
Agente Multired	10,340	17,098	12,188	15,127	16,074	947
Rapidito 1/	41	54	0	0	0	0
Total	11,967	18,741	13,714	16,657	17,732	1,075

Nota. Tomado de “Memoria Anual 2021”, Pág. 32 y 33, Banco de la Nación

(<https://n9.cl/a3cqf>)

Tabla 11*Participación del Volumen de Operaciones por Canales de Atención*

Canales	2018	2019	2020	2021	2022
Agencias	27.90%	22.90%	10.80%	8.40%	7.60%
Canales Alternos	65.70%	77.10%	89.20%	91.60%	92.40%
Agente Multired	19.80%	20.30%	20.60%	21.60%	22.20%
Cajeros Multired	20.30%	17.40%	12.60%	10.60%	10.50%
Banca Celular	14.30%	16.10%	24.40%	20.00%	19.00%
App BN	-	12.80%	21.30%	29.90%	30.10%
POS	6.50%	6.20%	5.50%	5.90%	7.50%
Internet	4.80%	4.00%	4.10%	2.40%	1.80%
Otros Canales	-	0.30%	0.70%	1.20%	1.30%

Nota. Tomado de “Memoria Anual 2021”, cuadro 14, página 32 y 33 – Banco de la Nación

(<https://n9.cl/a3cqf>)

1.5.3 Operaciones y Logística (O)

El proceso de atención al cliente está a cargo de la Gerencia de Operaciones (GdO) y la Gerencia de Administración y Logística (GdA&L), la GdO su finalidad es brindar procesos de soporte operativo al producto y servicio que ofrece el banco, la GdA&L comprende la adecuada operación y empleo de los bienes de la agencia, tales como servicios generales, administración y control de bienes, seguridad electrónica y física, seguros patrimoniales, almacenamiento, mobiliario, mantenimiento vehicular, de infraestructura y no informático; mantenimiento y conservación de bienes, servicios y obras de infraestructura; el contratista también es responsable del procesamiento y archivo de documentos.

1.5.4 Finanzas y Contabilidad (F)

El objetivo estratégico como eje central de finanzas y contabilidad es incrementar la creación de valor económico, el cual está focalizado en garantizar el crecimiento y la sostenibilidad financiera de la institución mediante: (a) Rentabilidad Patrimonial – ROE, (b) Rentabilidad del Activo – ROA, (c) Margen Neto Ajustado, (d) Eficiencia, y (e) Clasificación Local de Riesgos. A pesar de la pandemia del COVID-19, el banco a diciembre del 2021 obtuvo los resultados positivos, pero con una notable disminución (Figura 7 y Figura 8).

Figura 7

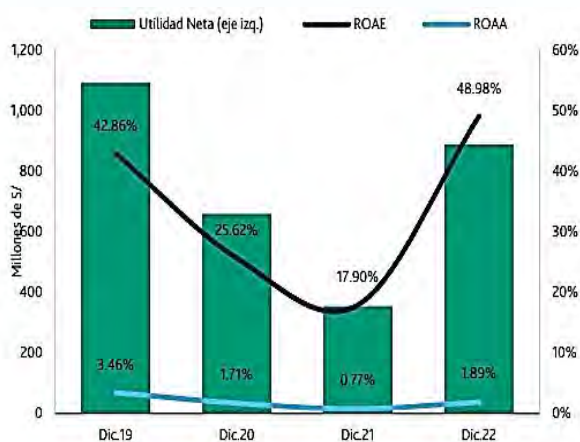
Utilidad Neta.



Nota. Tomado de “Memoria anual” del Banco de la Nación, 2021 <https://n9.cl/9uorc>

Figura 8

Rentabilidad Anualizada Promedio



Nota. Tomado de “Informe de Clasificación Mody’s”, 04/2023

<https://www.moodyslocal.com>

Como uno de los logros más importantes del Banco de la Nación está, el fortalecimiento patrimonial, en noviembre del año 2021 el directorio del Banco aprobó la propuesta de fortalecimiento patrimonial mediante Decreto Supremo N° 316-2021, que le provee solvencia para asumir nuevos pasivos sin problemas. La clasificadora de riesgo internacional *Moody's Investor Service* ha emitido el reporte que se muestra en la Tabla 12.

Tabla 12

Clasificación Internacional Otorgada por Moody's

MOODY'S	
Baa1*	Riesgos de contraparte / depósitos largo plazo ME
P-2**	Riesgos de contraparte / corto plazo ME
Baa1	Riesgos de contraparte / depósitos largo plazo MN
Baa2	BCA
Estable	Perspectiva

Nota. *La calificación Baa1 es según el riesgo crediticio moderado. *La calificación P-2 quiere decir que tiene una capacidad fuerte para hacer frente a sus obligaciones de corto plazo. Tomado de “símbolos y calificaciones de riesgo” 2021. (<https://www.moody.com>)

El Banco de la Nación frente a las otras entidades del sistema financiero tiene acceso a depósitos de bajo costo; debido a su principal fuente de fondeo que son los depósitos de las entidades del Estado, cuentas de las remuneraciones y pensiones de los empleados del Estado y los fondos para el pago de los bonos decretados por el gobierno. Esto permite al banco tener altos niveles de liquidez para afrontar cualquier pasivo de corto plazo sin problemas. El resumen de los principales Estados Financieros del Banco se puede apreciar en el Apéndice B del presente Business Consulting.

1.5.5 Recursos Humanos (H)

En el marco de los ejes estratégicos del Banco de la Nación, se viene trabajando para fortalecer los recursos humanos por ser uno de los pilares que garantiza el logro del objetivo institucional, la calidad de atención a los clientes, enfrentar los desafíos del nuevo entorno y el uso eficiente de los recursos, ya que no tienen una cultura enfocada en el cliente. El personal del banco de la nación está orientado al cumplimiento de las tareas y no al logro de

resultados, existiendo una carencia de una cultura idónea para la gestión de proyectos transversales. En este proceso que está inmerso el banco se ha incluido el cambio de nombre del área de Recursos Humanos a Recursos Humanos y Cultura, realizado en junio 2021. Asimismo, el Banco de la Nación se ha focalizado en identificar y desarrollar en sus trabajadores: (a) habilidades trasversales (todos deben poseerlas), (b) específicas (requeridas de acuerdo con el cargo) y (c) de liderazgo (ver Tabla 13). Uno de los objetivos estratégicos del área es el fortalecimiento de la gestión del talento humano y la cultura organizacional, en ese sentido, se ha establecido estrategias y herramientas para medir el nivel de desempeño y clima laboral del personal contratado en las diferentes modalidades.

Tabla 13

Habilidades Organizacionales del Banco de la Nación

Transversales (todos deben poseerlas)	Específicas (requeridas de acuerdo con el cargo)	De Liderazgo
Autogestión	Pensamientos tácticos	Visión Estratégica
Orientación a resultados	Credibilidad técnica	Colaboración e influencia
Gestión de riesgos	Negociación para la toma de decisiones	Capacidad de Dirección
	Inteligencia predictiva	Gestión de Personas
	Atención al detalle	
	Aprendizaje continuo	
	Trabajo colaborativo	
	Organización y método	
	Conocimiento operativo	

Nota. Tomado de “Nosotros” por Banco de la Nación.

(<https://www.bn.com.pe/nosotros/recursos-humanos.asp>).

1.5.6 Sistemas de Información y Comunicaciones (I)

El Banco de la Nación está inmerso en procesos de mejora constante orientado a impulsar la modernización de los procesos de gestión, que hace referencia al Plan estratégico de Tecnologías de Información y Comunicaciones 2017-2021 (PETIC), en ese sentido está a la vanguardia de los cambios que impactan a la industria y al desarrollo de las actividades comerciales, como los cambios y avances de las TICs, dando mayor impulso a la digitalización de los medios, canales de atención al cliente. A pesar de las mejoras

incorporadas, el banco aún no ha logrado estandarizar totalmente sus procesos ni automatizarlos ya que sus sistemas de gestión de datos e información para la toma de decisiones son débiles, esto debido a que el banco aún no ha incorporado una cultura de data analítica como parte de sus estrategias de negocio. El Banco de la Nación, en su Plan Estratégico de Tecnologías de Información y Comunicaciones (PETIC) 2017-2021, el objetivo es plantear proyectos de transformación digital y mejora del uso de las TIC, dar soporte a la transformación de los procesos de negocios internos del banco y determinar el número de proyectos de gestión de transformación digital como indicador.

1.5.7 Tecnología e Investigación y Desarrollo (T)

La Gerencia de Tecnologías de Información forma parte en la estructura orgánica de la Gerencia de Innovación y Transformación Digital, que ha incorporado en el Plan Estratégico (PETIC) impulsar la toma de decisiones para alcanzar los fines estratégicos y de negocio utilizando las TIC para ver los proyectos de nuevas tecnologías como una ventaja competitiva. En la Tabla 14 se menciona los objetivos estratégicos del PETIC.

Tabla 14

Objetivos Estratégicos del PETIC

Objetivos Estratégicos del PETIC
O.E.1. Desarrollar y mejorar el modelo de procesos clave de TI requerido por el BN.
O.E.2. Transformar la Banca en Digital, enfocada a dar servicios de calidad al ciudadano y a los lineamientos de la Alta Dirección del BN (Reducir colas, acercar la banca a los ciudadanos, inclusión financiera y cobertura a nivel nacional).
O.E.3. Apoyar de manera oportuna y eficaz a que el negocio logre sus objetivos, acompañando en la creación de nuevos canales/servicios, capitalizando al máximo las ventajas que ofrece las TIC.
O.E.4. Fomentar la Innovación Tecnológica en el desarrollo de nuevos productos, servicios o procesos o mejoras sustancialmente significativas de los ya existentes, desarrollando las capacidades de TICs, y que se traduzca en ahorro de costos.

Nota. Plan Estratégico de Tecnologías de Información y Comunicaciones (2017-2021), por

Banco de la Nación, p. 6.

A pesar de las buenas intenciones que se describen en el Plan Estratégico de Tecnologías de Información y Comunicaciones (PETIC), que buscan mejorar la experiencia de los clientes como los resultados del negocio bancario, aún no se tiene normado la implementación del uso de metodologías ágiles para proyectos de TI, ni se cuenta con una estrategia de omnicanalidad.

1.6 FODA del Banco de la Nación

Para Osterwalder y Pigneur (2013) la matriz FODA “proporciona cuatro perspectivas para evaluar los elementos del modelo de negocio y el lienzo de modelo de negocio que a su vez brinda el formato requerido para las discusiones estructuradas” (p.216). Los factores externos e internos que se analizan permitirán conocer las fortalezas y debilidades: aspectos internos positivos y negativos dentro de la empresa, así como, las oportunidades y amenazas: aspectos externos positivos y negativos que afectan a la empresa.

Fortalezas:

- Acceso a fondeo de bajo costo.
- Alto nivel de liquidez
- Solvencia financiera
- Bajo riesgo crediticio
- Cobertura geográfica de áreas con pocos o ningún servicio bancario.
- Única oferta Bancaria (UOB) en lugares de difícil acceso.
- Diversidad de canales presenciales y virtuales.
- Posicionamiento de la marca
- Tasa de interés competitivas
- Clasificación de riesgo internacional y nacional: Fortaleza Financiera "A", emisión de bonos subordinados "AA+Pe" y perspectiva "Estable"
- Adecuada infraestructura de los puntos de atención

Oportunidades:

- Altos niveles de población no bancarizada.
- Brechas por cubrir en educación e inclusión financiera.
- Brechas por cubrir en zonas (Necesidades insatisfechas en zonas no atendidas).
- Hay una tendencia creciente de bancarizar a través de canales alternativos y digitales.
- Desarrollo estratégico de Págalo.Pe como plataforma de atención al ciudadano.
- Alianzas estratégicas con ecosistemas: fintechs, entidades financieras de nicho, etc.
- Alianzas estratégicas con billeteras virtuales.
- Ley de Gobierno Digital.
- Posibilidad de financiamiento a entidades públicas.
- Plataforma Tecnológica Nacional de Interoperabilidad.
- Fortalecer posiciones bancarias para todos los peruanos.

Debilidades:

- Falta de cultura orientada al cliente.
- Falta de políticas y métodos de segmentación de clientes.
- El Banco aún no ha incorporado una cultura de data analítica como parte de sus estrategias de negocio.
- Los sistemas de informaciones y gestión de datos para la toma de decisiones son débiles.
- Falta de la cultura humana apropiada para gestionar proyectos horizontales.
- Estructura organizacional de las áreas del negocio no están consideradas en primera línea.
- Las personas están más orientadas a las tareas que a los resultados.
- Débil coordinación y comunicación organizacional.

- Los enfoques funcionales tradicionales no se centran en la gestión completa del proceso.
- No se tiene normado la implementación del uso de metodologías ágiles para proyectos de TI.
- No se cuenta con una estrategia de omnicanalidad

Amenazas:

- Las leyes facultan a los bancos independientemente de su capacidad en términos de operaciones, recursos humanos o recursos técnicos.
- Formación de cuadros directivos y ejecutivos políticamente sesgados.
- Las nuevas divisiones sectoriales no tomaron en cuenta los recursos y la capacidad limitada del Banco.
- Los cambios en el marco legal (regulaciones) pueden limitar su funcionalidad o el desarrollo de productos y servicios.
- Cambios en la política y gestión presupuestaria del Estado y sistema de gestión de liquidez.
- Desastre natural o accidentes.
- Nuevos tipos de fraude que afectan las operaciones y la imagen de BN.

Tabla 15*Matriz FODA*

Fortalezas		Debilidades	
1	Acceso a fondeo de bajo costo	1	Falta de cultura orientada al cliente.
2	Altos niveles de liquidez	2	Falta de políticas y métodos de segmentación de clientes.
3	Solvencia financiera	3	El Banco aún no ha incorporado una cultura de data analítica como parte de sus estrategias de negocio.
4	Bajo riesgo crediticio	4	Los sistemas de informaciones y gestión de datos para la toma de decisiones son débiles.
5	Cobertura geográfica de áreas con pocos o ningún servicio bancario.	5	Falta de la cultura humana apropiada para gestionar proyectos horizontales.
6	Única oferta Bancaria (UOB) en lugares de difícil acceso.	6	Estructura organizacional de las áreas del core del negocio no están consideradas en primera línea.
7	Diversidad de canales presenciales y virtuales	7	Las personas están más orientadas a las tareas que a los resultados.
8	Posicionamiento de la marca	8	Débil coordinación y comunicación organizacional.
9	Tasa de interés competitivas	9	Los enfoques funcionales tradicionales no se centran en la gestión completa del proceso.
10	Clasificación de riesgo internacional y nacional: Fortaleza Financiera "A", emisión de bonos subordinados "AA+Pe" y perspectiva "Estable"	10	No se tiene normado la implementación del uso de metodologías ágiles para proyectos de TI
11	Adecuada infraestructura de los puntos de atención	11	No se cuenta con una estrategia de omnicanalidad
Oportunidades		Amenazas	
1	Altos niveles de población no bancarizada.	1	Las leyes facultan a los bancos independientemente de su capacidad en términos de operaciones, recursos humanos o recursos técnicos.
2	Brechas por cubrir en educación e inclusión financiera.	2	Formación de cuadros directivos y ejecutivos políticamente sesgados.
3	Brechas por cubrir en zonas (Necesidades insatisfechas en zonas no atendidas).	3	Las nuevas divisiones sectoriales no tomaron en cuenta los recursos y la capacidad limitada del Banco.
4	Hay una tendencia creciente de bancarizar a través de canales alternativos y digitales.	4	Los cambios en el marco legal (regulaciones) pueden limitar su funcionalidad o el desarrollo de productos y servicios.
5	Desarrollo estratégico de Págalo.Pe como plataforma de atención al ciudadano.	5	Cambios en la política y gestión presupuestaria del Estado y sistema de gestión de liquidez.
6	Alianzas estratégicas con ecosistemas: fintechs, entidades financieras de nicho, etc.	6	Desastre natural o accidentes.
7	Alianzas estratégicas con billeteras virtuales.	7	Nuevos tipos de fraude que afectan las operaciones y la imagen de BN.
8	Ley de Gobierno Digital.		
9	Posibilidad de financiamiento a entidades públicas.		
10	Plataforma Tecnológica Nacional de Interoperabilidad.		
11	Fortalecer posiciones bancarias para todos los peruanos.		

Capítulo II: Diagnóstico Empresarial y Problema Principal

2.1. Metodología de Trabajo

Como se ha descrito en el capítulo anterior el Banco desde hace unos años viene implementando diversos mecanismos de vanguardia como la innovación interna, *fintech*, cambio de cultura enfocado en el liderazgo, el uso de nuevas tecnologías y entre otros factores que se denominan Transformación Digital, proceso que presenta fuertes debilidades en el cumplimiento del Plan Estratégico de Tecnología de la Información y Comunicaciones (PETIC), frente a este evento identificado se desarrolla las siguientes metodologías.

- *Design Thinking* de IDEO, Diseño Centrado en el cliente.
- Dominio digital de George Westerman, Didier Bonnet y Andrew McAfee en *Leading Digital: Turning Technology Into Business Transformation*
- Generación de Modelos de Negocio, Osterwalder y Pigneur (2018)

A continuación, se desarrolla una breve descripción de dichas metodologías:

2.1.1 *Design Thinking*

El enfoque más utilizado de *Design Thinking*, difundido principalmente por la consultora de diseño IDEO (www.ideo.com) basada en California (Brown, 2008) y la Escuela de Diseño de Stanford University presentaron el *Design thinking* como un enfoque de diseño centrado en el usuario que complementa las herramientas tradicionales del *management* para la gestión de la innovación y diseñar mejores experiencias para los clientes. La metodología así descrita ha sido adoptada de manera rápida desde comienzos de los 2000 por el sector corporativo como un proceso iterativo basado en equipos interdisciplinarios y multifuncionales para dar solución creativa a problemas complejos en entornos inciertos y cambiantes.

La metodología de *Design Thinking* se puede representar como un proceso estructurado en seis etapas (Brown, 2008):

- **Observar y Empatizar:** Durante la etapa de observación empática, los diseñadores hacen uso de técnicas y herramientas etnográficas, principalmente entrevistas y trabajo de campo para observar el comportamiento del usuario cuando experimenta una necesidad o un problema e intenta darle solución. La información y conocimiento generado durante las entrevistas y estudio de campo servirá posteriormente para crear el *buyer* persona, el mapa de empatía y el diagrama de afinidad, asimismo, para identificar patrones de comportamiento, generar *insights* y crear mapas de la experiencia del usuario (*Customer Experience Journey Maps*).
- **Definir:** Con base en el perfil del usuario incluido en el *Buyer Persona* y haciendo uso de la información recopilada de las observaciones, entrevistas y los mapas, los diseñadores usan pensamiento convergente y sintético para pasar a la siguiente fase del proceso para definir mejor el desafío y las necesidades específicas a satisfacer.
- **Idear:** A través de una dinámica colaborativa, los miembros del equipo de diseño desafían los modelos mentales establecidos para buscar soluciones creativas a los dolores que experimenta el cliente cuando intenta satisfacer su necesidad. Durante esta fase de *brainstorming* los diseñadores usan pensamiento divergente para imaginar múltiples posibilidades de 'lo que puede ser' (*'what might be'*). El pensamiento divergente se emplea para generar el mayor número posible de soluciones innovadoras al desafío redefinido. La fase de ideación termina con la definición de los conceptos de diseño.
- **Prototipar:** Durante la etapa de prototipado el equipo de diseñadores incorpora las ideas de solución y los conceptos de diseño seleccionado en un artefacto físico o herramienta tangible que servirá para testear con el cliente sus ventajas y desventajas. El formato de prototipo debe permitir validar las hipótesis de trabajo que sustentan las soluciones y a la vez, propiciar una interacción con los usuarios

que facilite la exploración de nuevas alternativas.

- Probar: Finalmente, el prototipo se somete a una prueba con el propósito de probar las hipótesis de trabajo, obtener información sobre lo que funciona y no funciona de las soluciones propuestas y sirve para fijar las pautas para la continuación del trabajo de diseño de la solución. Durante la prueba del prototipo, el equipo de diseño puede obtener dos tipos de información importantes para la continuación del trabajo: a- verificar si el '*point of view*' adoptado para definir el problema o desafío ha sido el adecuado y si, en efecto, b- el prototipo de solución realmente logra satisfacer las necesidades del usuario. El propósito es obtener retroalimentación de los mismos usuarios para que en la siguiente iteración se adopte un nuevo '*point of view*' si es necesario y se mejore el prototipo para que pueda aportar el valor que el cliente o usuario espera.
- Implementar: Después de probar los prototipos y de aprovechar el aprendizaje para mejorar la solución, el diseñador tiene en sus manos un 'producto mínimo viable' que debe llevar exitosamente al mercado. Con este propósito, en esta fase, los diseñadores deben crear un modelo de negocio que cumpla con los requisitos de viabilidad tecnológica y económica, y elaborar una narrativa para presentar la solución de una manera convincente e impactante a sus *stakeholders*.

2.1.2 Dominio Digital

David (2016), en su libro *The Digital Transformation Playbook*, sostuvo que la transformación digital no es una problemática técnica sino una cuestión de visión estratégica. Para adaptarse a este nuevo escenario impulsado por la tecnología propuso cinco áreas claves en las que las entidades deben enfocarse para sobrevivir y prosperar en la nueva realidad digital: clientes, competencia, datos, innovación y propuesta de valor.

El autor expuso cuatro niveles del dominio digital: (a) los principiantes, (b) los

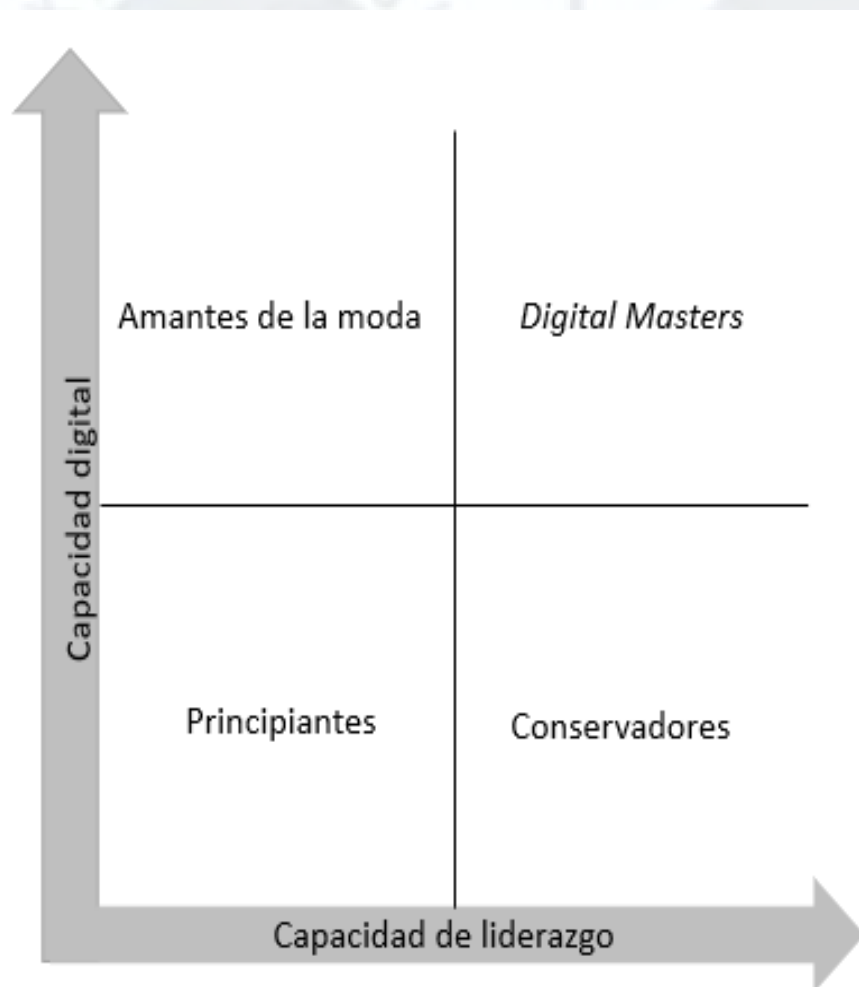
amantes de la moda o *fashionistas*, (c) conservadores y (d) los maestros digitales.

- Los principiantes: están al comienzo de su viaje digital. Varios de ellos han acogido una estrategia de esperar y ver, buscando certeza antes de actuar. Algunos argumentan que las capacidades digitales pertenecen a otras industrias, no a ellas. Otros no presentan el liderazgo para hacer que las cosas sucedan. Como resultado, los principiantes tienen únicamente capacidades digitales básicas y van detrás de sus competidores en múltiples métricas de desempeño financiero.
- Los amantes de la moda: inmediatamente compran cualquier dispositivo digital nuevo; muestran su progreso tecnológico, pero no cambian lo que hay debajo de la superficie. Sin embargo, debido a que carecen de un liderazgo y una gobernanza digital sólida, desperdician gran parte de lo que gastan, o descubren que necesitan revertir lo que han hecho para poder integrar y escalar sus capacidades.
- Los conservadores: Tienen un perfil de capacidades que es lo opuesto a los amantes de la moda. A pesar de que los conservadores tienen capacidades de un liderazgo digital utilizable, la excesiva prudencia no les permite crear capacidades digitales fuertes. Despreocupados por lo que está de moda en la tecnología, las compañías se enfocan en asegurar que cualquier inversión digital sea cuidadosamente analizada y fuertemente coordinada. Los líderes de estas empresas no quieren cometer errores que pudieran desperdiciar su escaso tiempo, esfuerzo y dinero.
- Los maestros digitales: Los *Digital Masters* han vencido las dificultades que son los retos que enfrentan sus competidores. Saben cómo y dónde invertir, y sus líderes están comprometidos a guiar poderosamente a la empresa hacia el futuro digital. Ya están explotando su ventaja digital para construir posiciones competitivas superiores en sus industrias.

En la Figura 9 se muestra la clasificación en cuatro cuadrantes, según los niveles de dominio digital descritos anteriormente. Es importante mencionar que, de acuerdo con el estudio mencionado, los Digital Máster son un 26% más rentable que sus pares de la industria y generan un 9% más de ingresos a partir de sus activos físicos. Las empresas con capacidades digitales más sólidas son mejores para generar ingresos con sus activos físicos y las empresas que destacan en capacidad de liderazgo son significativamente más rentables que sus pares, es decir, a mejor cuadrante mejores resultados financieros y de liderazgo.

Figura 9

Dominio Digital



Nota. Tomado de “*The Digital Advantage: How Digital Leaders Outperform Their Peers in Every Industry,*” Capgemini Consulting and MIT Center for Digital Business, November 2012

2.1.3 Generación de Modelos de Negocio

Para Osterwalder y Pigneur (2011) un modelo de negocio define la base para que una entidad cree, entregue y capture valor. La innovación del modelo de negocio crea valor para las entidades, los usuarios y la comunidad, en otras palabras, reemplaza modelos obsoletos. Los investigadores dividen el modelo de negocio en nueve módulos básicos que simbolizan la lógica por la cual la entidad genera sus ingresos. Los nueve módulos cubren las cuatro áreas esenciales de negocio: clientes, suministros, infraestructuras y viabilidades financieras, como se describe en:

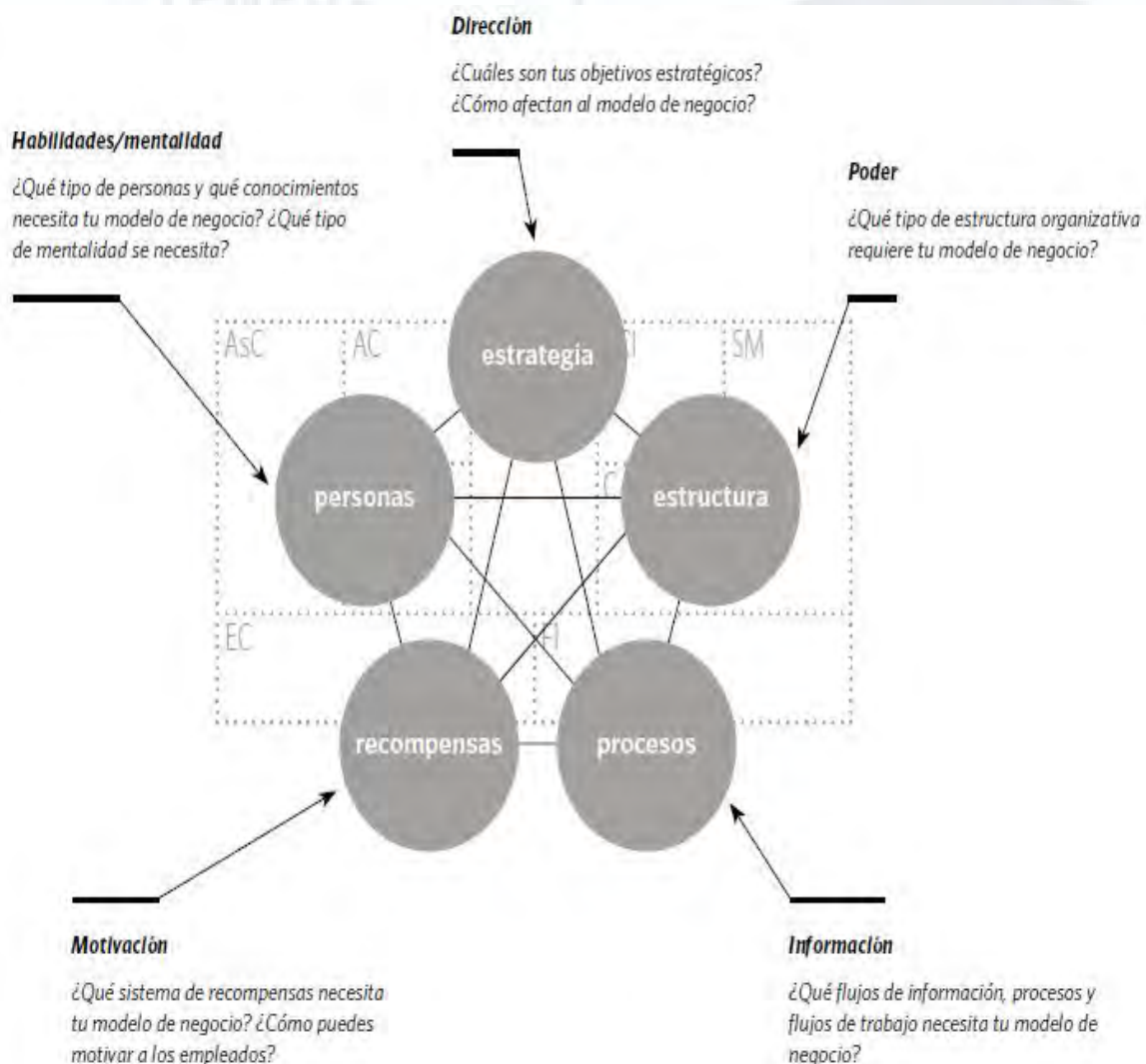
- Segmentos de mercado: Una entidad atiende a uno o diversos segmentos de mercado.
- Propuestas de valor: Tiene como finalidad solucionar las problemáticas del cliente y satisfacer sus requerimientos a través de una propuesta de valor.
- Canales: La propuesta de valor comunica a los usuarios por medio de los canales de distribución, comunicación y venta.
- Relaciones con clientes: Construir y mantener de forma independiente las vinculaciones con los usuarios en varios segmentos del mercado.
- Fuentes de ingresos: Se genera un flujo de ingresos cuando el cliente recibe la propuesta de valor presentada.
- Recursos clave: Los recursos clave son los activos requeridos para el suministro y la entrega de los bienes descritos anteriormente.
- Actividades clave: Revisa una serie de actividades claves. Ciertas actividades se subcontratan y ciertos recursos se compran fuera de la entidad.
- Estructura de costes: La estructura de costes consta de varios elementos del modelo de negocio.

Los autores Osterwalder y Pigneur (2011) describieron cómo transformar un modelo

de negocio sostenible o implementarlo en un negocio existente. Presentan gráficamente el tema usando un lienzo combinado con el modelo estrella de Galbraith para sugerir aspectos de diseño de negocios a considerar al implementar modelos de negocios. Galbraith (1982) identificó cinco áreas en las que una entidad debe estar en sintonía: estrategias, estructuras, procedimientos, recompensas y personas. El modelo de negocio está en el centro de la estrella como el centro de gravedad que conecta las cinco áreas (ver Figura 10).

Figura 10

Cinco Áreas de Gravedad del Modelo de Negocios



Nota. Tomado del Libro “Generación de Modelo de Negocios” por Osterwalder y Pigneur,

2011

2.1.4 Evaluación de la Metodología

Para la elección de la metodología a seguir se ha elaborado una Matriz de Decisión, en la cual contiene factores determinantes que permitan establecer el problema principal. La puntuación de los factores va de cero (0) como valor mínimo a cinco (5) como valor máximo, todos los factores tienen el mismo peso. De la evaluación se obtuvo que la metodología más apropiada para definir el problema principal es la metodología de Dominio Digital, la cual obtuvo un puntaje de 3.80 (ver Tabla 16).

Tabla 16

Matriz de Decisión

Variables	Peso	Valoración			Resultados		
		Desing Thinking	Dominio Digital	Modelo de Negocio	Desing Thinking	Dominio Digital	Modelo de Negocio
Cientes	20%	5	4	3	1.0	0.8	0.6
Competencia	20%	2	4	3	0.4	0.8	0.6
Datos	20%	2	4	3	0.4	0.8	0.6
Innovación	20%	5	4	3	1.0	0.8	0.6
Propuesta de Valor	20%	3	3	5	0.6	0.6	1.0
		Total			3.4	3.8	3.4

2.1.5 Aplicación de la Metodología de Dominio Digital

Para el presente Business Consulting se aplicó la metodología de Dominio Digital a través de las encuestas realizadas a trabajadores y líderes de primera línea y mandos medios que ejecutan proyectos relacionados a temas digitales del Banco de la Nación (ver Apéndice C), y consta de dos secciones:

La primera sección tiene 10 preguntas para medir las capacidades digitales del personal.

La segunda sección tiene 10 preguntas para medir las capacidades de liderazgo para la transformación digital de la organización. Para ambas secciones cada respuesta tiene como valoración los puntajes del 1 al 7.

- El valor 1 es totalmente en desacuerdo.
- El valor 7 totalmente de acuerdo.

Las respuestas de las encuestas de cada sección se sumaron y se obtuvieron los

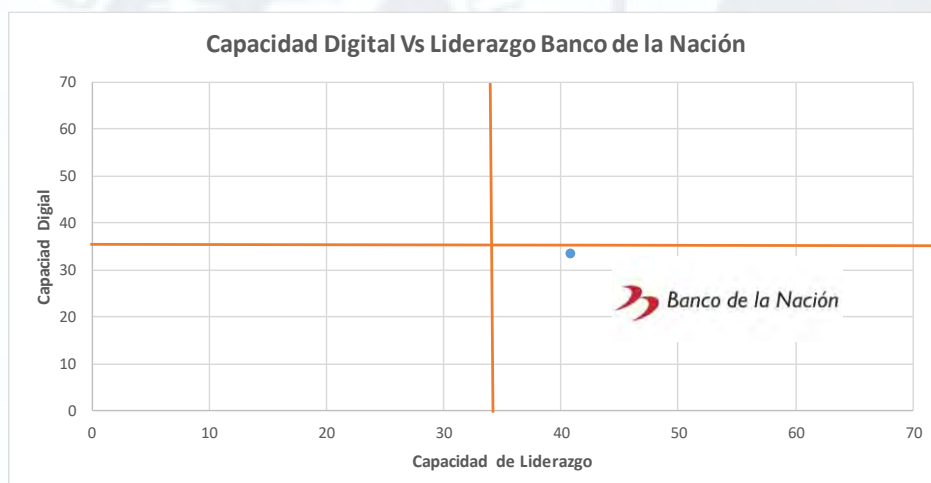
siguientes resultados:

- Las respuestas de capacidades digitales alcanzaron una suma promedio de 33.1 puntos.
- Las respuestas de las capacidades de liderazgo alcanzaron una suma promedio de 40 puntos.

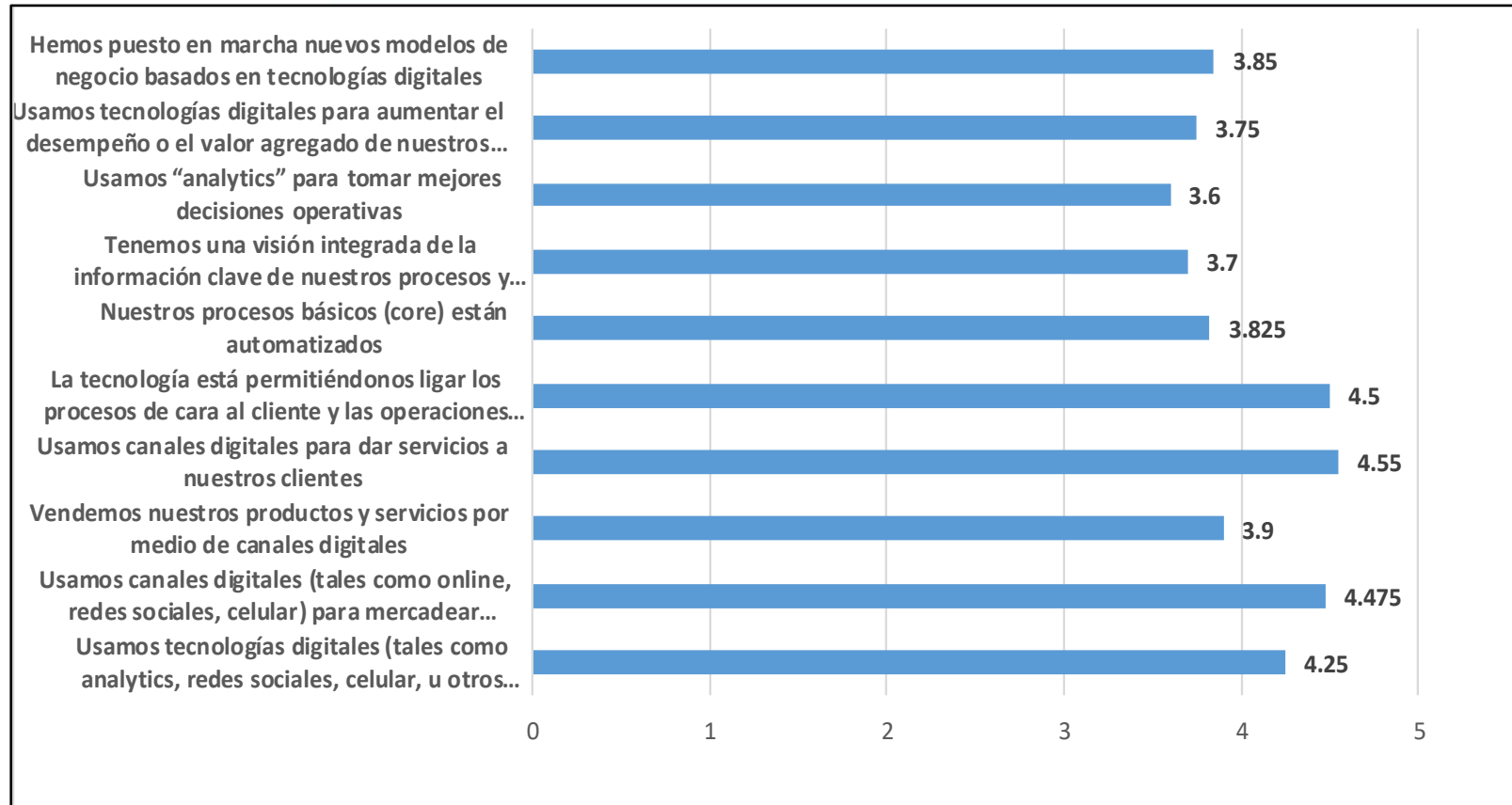
Estos puntajes obtenidos se graficaron en el cuadrante (ver Figura 11), ubicando al Banco de la Nación en el cuadrante de conservadores, es decir que el banco cuenta con capacidades digitales básicas y buenas capacidades de liderazgo.

Figura 11

Capacidad Digital Versus Liderazgo Banco de la Nación



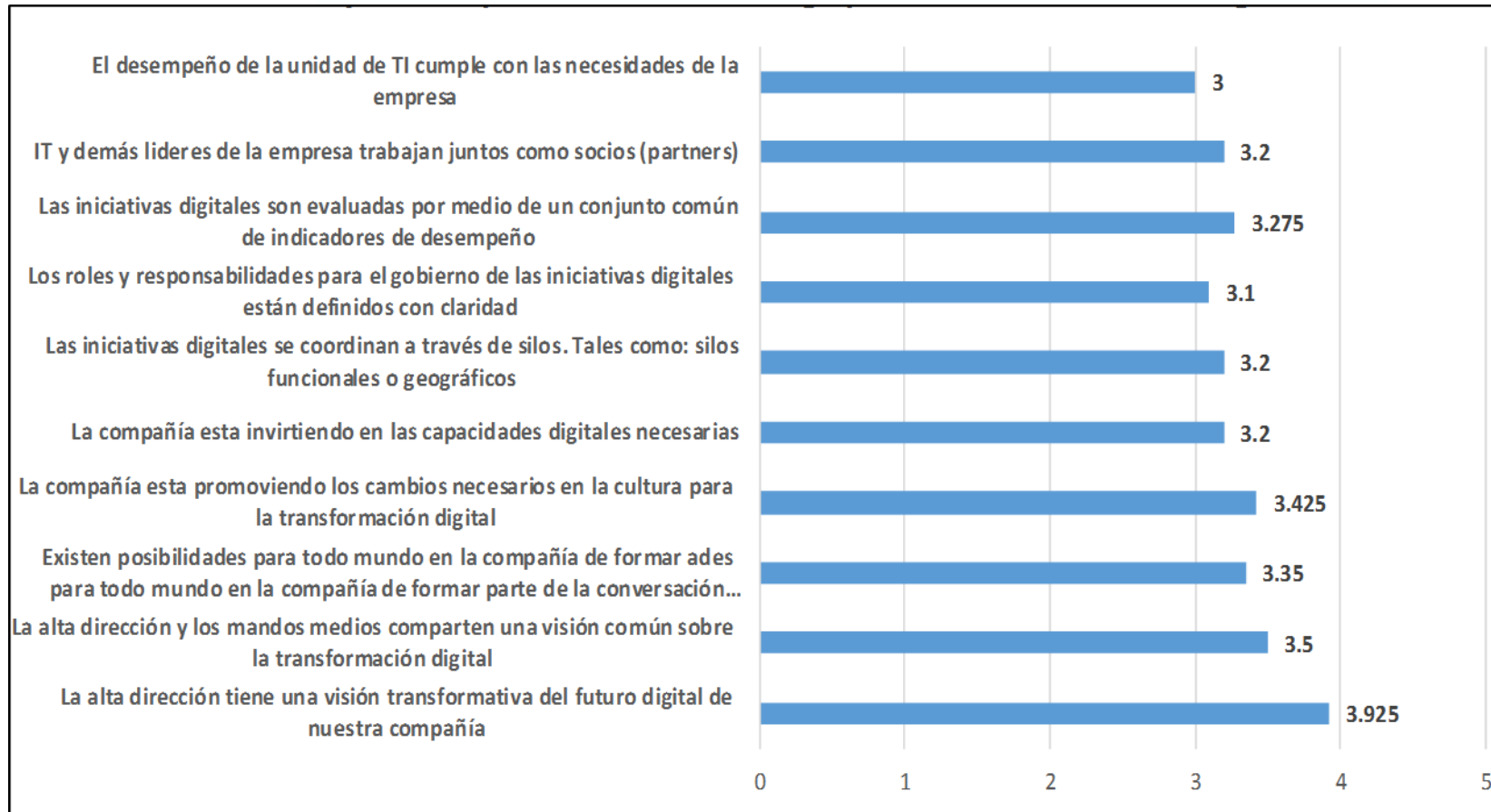
La primera sección de preguntas de la encuesta sobre capacidades digitales (ver Apéndice C) permite conocer que tan bueno es el Banco de la Nación construyendo capacidades digitales. De las 10 preguntas se obtuvo un promedio de respuesta de 4.04 de 7 como puntaje máximo. En la Figura 12 se puede apreciar la puntuación respectiva. En la segunda sección de la encuesta sobre capacidades de liderazgo (ver Apéndice C), se explica en qué nivel se encuentra el Banco de la Nación construyendo capacidades de liderazgo para la transformación digital. De las 10 preguntas se obtuvieron en promedio una puntuación de 3.31 sobre 7 como puntaje máximo, en la Figura 13 se aprecia la puntuación respectiva.

Figura 12*Construyendo Capacidades Digitales*

Nota. Adaptado de *Leading Digital: Turning Technology Into Business Transformation*, por George Westerman, 2014.

Figura 13

Construyendo Capacidades de Liderazgo para la Transformación Digital



Nota. Adaptado de *Leading Digital: Turning Technology Into Business Transformation*, por George Westerman, 2014.

2.1.6 Aplicación de Otras Herramientas Complementarias

En el capítulo anterior se aplicó la metodología PESTE para realizar un análisis externo y la metodología AMOFHIT para hacer un análisis interno del banco, encontrando algunos problemas que se describen en el listado de problemas. También se realizaron entrevistas al Gerente de la Banca Digital, Sub-Gerente de Data Analítica, Sub-Gerente de Desarrollo de Sistemas, Sub-Gerente de Planeamiento y Desarrollo sobre Estrategia, Transformación Digital y Modelo de Negocios, Sub-Gerente de Caja y Valores de la Gerencia de Operaciones y Sub-Gerente de Banca Personal (ver Apéndice D). Estas entrevistas se encuentran alineadas a la metodología seleccionada puesto que las preguntas incorporan los factores: Clientes, Datos, Innovación, Competencia y Propuesta de Valor; que se describen en el listado de problemas. Y finalmente se realizaron entrevistas a una muestra representativa de clientes para conocer su conocimiento y uso de los canales digitales, así como su satisfacción con los servicios que ofrece el banco (ver Apéndice E).

2.2 Lista de Problemas

De acuerdo con el estudio de la situación del Banco de la Nación se listan los problemas hallados luego de la aplicación de la metodología de dominio digital, el análisis interno y externo, las entrevistas realizadas a funcionarios claves y las encuestas a los clientes del banco.

1. Algunos procesos no están automatizados ni estandarizados.
2. No existe metodología uniforme de mejora continua
3. No cuenta con una gerencia de marketing, las actividades se realizan divididas en varias áreas.
4. El área de innovación no está implementada
5. No se tiene normado la implementación del uso de metodologías ágiles para proyectos de TI.

6. No se cuenta con una estrategia de Omnicanalidad
7. El banco no ha desarrollado las capacidades digitales de su personal.
8. El banco no tiene una arquitectura de TI que soporten los canales digitales
9. Existe una insuficiente competitividad en la implementación del proceso de transformación digital que permita mejorar la experiencia del cliente.
10. Los clientes perciben que la atención es lenta y demoran en atender y que es necesario ampliar la red de agencias.
11. Los clientes hacen un bajo uso de los canales digitales que ofrece el banco.
12. Los clientes perciben que los canales digitales son poco amigables.

2.3. Matriz de Complejidad Versus Beneficio

La matriz complejidad-beneficio es un instrumento crítico de mucha utilidad que promueve la toma de decisiones más apropiada y neutral, su implementación faculta el identificar y encaminar el esfuerzo necesario para optimizar la oportunidad de desarrollo. En este caso, para conocer cuál sería el problema más crítico entre cada uno de ellos. Tal es así que, se determinaron los puntajes para el beneficio y posteriormente para la complejidad, por último, otorgarle un peso a cada problema definido y el cálculo del puntaje alcanzado (ver Tabla 17).

Se acordó que el beneficio y la complejidad de cada problema identificado se determinan de acuerdo a juicios que afectan o impactan sobre el objetivo establecido por la institución. Con respecto al beneficio se consideró que está representada por las oportunidades que ofrece el mercado para que el banco los aproveche y la amenazas a las que está expuesto para neutralizarlos.

Por otro lado, en referencia a la complejidad se consideró que está representada por el nivel de complejidad de cada problema y los beneficios que ocasiona al resolverlos. En tal

sentido, el producto del valor del beneficio y del valor de complejidad es el valor de la criticidad.

0
1
2
3
4
5

Baja complejidad Alta complejidad

0
0.2
0.4
0.6
0.8
1.0

Bajo Beneficio Alto Beneficio

Tabla 17

Matriz de Complejidad Versus Beneficios

Problema	Complejidad	Beneficio	Criticidad
1. Algunos procesos no están automatizados ni estandarizados.	3	0.80	2.40
2. No existe metodología uniforme de mejora continua.	4	0.80	3.20
3. No cuenta con una gerencia de marketing, las actividades se realizan divididas en varias áreas.	3	0.60	1.80
4. El área de innovación no está implementada.	4	1.00	4.00
5. No se tiene normado la implementación del uso de metodologías ágiles para proyectos de TI	3	0.80	2.40
6. No se cuenta con una estrategia de omnicanalidad.	5	0.80	4.00
7. El Banco no ha desarrollado las capacidades digitales de su personal.	4	1.00	4.00
8. El banco no tiene una arquitectura de TI que soporten los canales digitales.	3	1.00	3.00
9. Existe una insuficiente competitividad en la implementación del proceso de transformación digital que permita mejorar la experiencia del cliente.	5	1.00	5.00
10. Los clientes perciben que la atención es lenta y demoran en atender y que es necesario ampliar la red de agencias.	3	1.00	3.00
11. Los clientes hacen un bajo uso de los canales digitales que ofrece el banco.	3	1.00	3.00
12. Los clientes perciben que los canales digitales son poco amigables.	3	1.00	3.00

2.4. Problema Principal

De acuerdo con la ponderación efectuada en el apartado matriz de complejidad-beneficio se determinaron los problemas principales (ver Tabla 18), con los siguientes criterios:

- Que oportunidades ofrece el mercado para que el banco los aproveche y a que amenazas está expuesto el banco para neutralizarlos.
- Cuál es el nivel de complejidad del problema y que beneficios ocasiona el resolverlo.

Luego se realizó el siguiente procedimiento:

- Se seleccionaron los cuatro problemas con mayores puntajes de la matriz de complejidad versus beneficios.
- Se volvió analizar cada uno de los problemas para asignarle un nuevo puntaje, y
- Se realizó el cálculo y se seleccionó el problema que alcanzó el mayor puntaje que representa el problema principal.

Tabla 18

Determinación del Problema Principal

Problema	Complejidad	Beneficio	Criticidad
1. El área de innovación no está implementada.	4	1.00	4.00
2. No se cuenta con una estrategia de omnicanalidad.	4	1.00	4.00
3. El Banco no ha desarrollado las capacidades digitales de su personal.	4	1.00	4.00
4. Existe una insuficiente competitividad en la implementación del proceso de transformación digital que permita mejorar la experiencia del cliente.	5	1.00	5.00

Por lo tanto, tomando en consideración el resultado del análisis de la matriz *Complejidad-beneficio* de los problemas en el Bando de la Nación, se ha delimitado un problema cuya complejidad de resolución es “alta” y con un alto valor de beneficio (problema N° 4). Las determinantes de las causas se desarrollarán en el siguiente capítulo.

Capítulo III: Determinación de Causales del Problema Principal

En el capítulo 2 se determinó el problema principal: “Existe una insuficiente competitividad en la implementación del proceso de transformación digital que permita mejorar la experiencia del cliente”. Este problema está relacionado al aprovechamiento de oportunidades del Banco respecto a la transformación digital, la misma que el sector bancario viene ejecutando como parte de su estrategia principal. Antes de pasar a la determinación de las causales del problema principal se desarrolla el marco conceptual.

3.1 Causas Identificadas

En el presente capítulo se aplicará la evaluación correspondiente de las causas y consecuencias que dan origen al problema descrito. Para realizar este análisis se utilizará la herramienta conocida como diagrama de Causa y Efecto (Ishikawa). Esta herramienta permite representar gráficamente las causas de un problema, así como establecer la causa raíz. En la Figura 14 se expone el Diagrama Causa-Efecto, cuya estructura está relacionada con seis principales características: Personas, Medida, Sistemas, Método, Entorno y Maquinaria. Aplicando el Modelo de Causa-Efecto se tiene lo siguiente:

- Entorno: El Sector Bancario Peruano continúa innovando. Según una encuesta realizada por Forbes en el 2022 el 33% de los bancos peruanos esperan acrecentar sus inversiones en tecnología en el 2023 y otro 67% proyecta conservar los valores de inversión semejantes a los del 2022. De manera similar, el 40% de los bancos peruanos cree que su mayor desafío con el canal digital es atender a más clientes digitalmente.
- Sistemas: De la entrevista efectuada al Sub-Gerente de Desarrollo del Banco de la Nación se pudo determinar que el banco ejecuta acciones de TI tradicional (ciclo de vida del software), tanto en aspectos metodológicos como en Hardware y Software.

- **Personas:** Se observa que la estructura y MOF de las diferentes Gerencia del Banco de la Nación, así como de la entrevista realizada al Sub-Gerente de Planeamiento y Desarrollo del Banco, No existe una cultura de agilidad en toda la organización.
- **Máquina:** El Banco cuenta con diferentes canales de atención como: Red de Oficinas, Red de ATMs, Banca Digital: App, web, págalo.pe, aún la oferta de productos y servicios en la Banca Digital es limitada.
- **Método:** Las Directivas Internas y Manuales de procedimientos, así como el MOF de cada área en específico son las normas que rigen los procesos de la cadena de valor del Banco y esto se debe a una estructura organizacional rígida, a la limitada capacidad de innovar, ausencia de metodologías de innovación y de desarrollo de data analítica, así como de una visión integrada de clientes y procesos que impactan en el desarrollo de productos y servicios a ser centrados en el cliente.
- **Medida:** Del Plan Estratégico del Banco de la Nación para los años 2022-2026 se ha definido una serie de KPIs pero sólo hay porcentaje de avance en el procedimiento de transformación digital en el BN, es decir no existen OKRs respecto a los elementos de la transformación digital como: Clientes, Innovación, Data Analítica, Competencia así como la experiencia de estos para los productos y servicios digitales.

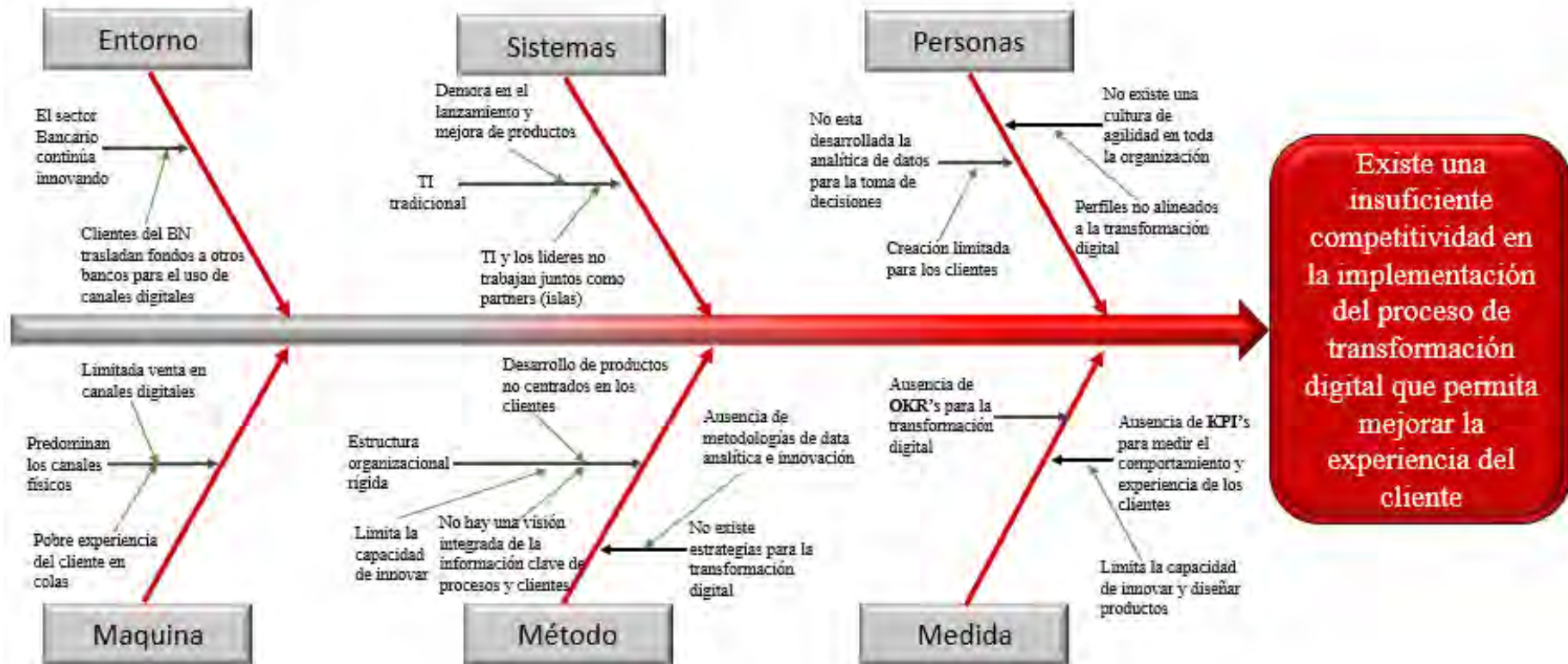
En la Figura 14 se expone el Diagrama Causa-Efecto, cuya estructura está relacionada con seis principales características: Personas, Medida, Sistemas, Método, Entorno y Maquinaria. Aplicando el Modelo de Causa-Efecto se tiene lo siguiente:

3.2 Matriz de Priorización Causa-Raíz

En este sentido, se muestra la matriz de priorización para definir las causas de mayor impacto en el problema principal. (a) La puntuación será asignada por orden jerárquico, en el cual 1 es la causa con conflicto menor para solucionar y 12 la que evidencia mayor dificultad;

Figura 14

Diagrama de Ishikawa



Nota. Acoplado de Introduction to Quality Control (5a ed., p. 97), por K. Ishikawa, 1997, Tokio, Japón: 3A Corporation

y (b) beneficio. Este beneficio está fundamentado en qué causa podría originar mayor influencia para lograr el objetivo. El puntaje también se muestra en orden jerárquico, en el cual 1 es la causa con menor incidencia y 12 la causa con mayor incidencia. El criterio radica en la discusión y definición del puntaje para beneficio y el puntaje para factibilidad. De acuerdo con los cálculos realizados en la matriz de priorización se tiene que la mayor causa fue “No existen estrategias de transformación digital” con un puntaje de factibilidad de 12 y un puntaje de beneficio de 12 esto originó un componente multiplicativo de 144.

Tabla 19

Matriz de Priorización Causa - Raíz

Causas	Factibilidad	Valor	Ponderación
No existe estrategias para la transformación digital	12	12	144
No existe una cultura de agilidad en la organización	11	12	132
Ausencia de metodologías de data analítica e innovación	12	10	120
No existe una visión integrada de la información clave del proceso y del cliente	8	10	80
Desarrollo de Productos no centrados en los clientes	7	10	70
TI y los líderes no trabajan juntos como partners (islas)	8	9	72
Estructura Organizacional rígida	8	8	64
TI Tradicional	8	8	64
Ausencia de Kpis para medir el comportamiento de los clientes	7	8	56

3.3 Conclusión

Para definir la causa del problema principal señalado en el capítulo II se ha desarrollado el diagrama de Ishikawa, esta técnica ha permitido identificar 14 causas las mismas que se encuentran divididas en las seis dimensiones: métodos, control, medio ambiente, mano de obra, maquinaria y material. Finalmente, con el uso de la matriz de priorización de causa-raíz se concluye que son nueve causas las que delimitan el problema

principal. El resultado producto del análisis descrito es que: “No existen Estrategias para la Transformación Digital en el Banco de la Nación”, es la causa principal del problema central de la presente consultoría. Esta causa está estrechamente vinculada con el problema principal, así como el estudio interno y externo. Se debe considerar que el Banco de la Nación según la metodología empleada cuenta con capacidades digitales debajo del promedio y sólo supera el promedio de capacidades de liderazgo.

Es decir, es importante que se tomen acciones respecto a la causa principal identificada ya que probablemente el Banco en un futuro pueda quedarse en el cuadrante de principiante lejos de la evolución del Sector Financiero. Finalmente, en el Plan Estratégico del Banco de la Nación 2022-2026 se halla el objetivo estratégico de Desarrollar el Plan de Transformación Digital, pero también se observa otros objetivos estratégicos como: Desarrollar culturas de innovación y agilidad empresarial, mejorar la experiencia del cliente entre otros conceptos que forman parte de la transformación digital. Esto denota una falta de conceptualización del tema y su aplicación que en el presente *Busniss Consulting* se pretende superar. En el siguiente capítulo se mostrarán las opciones de solución.

Capítulo IV: Alternativas de Solución

En el capítulo anterior mediante el uso de herramientas como el análisis causa y efecto y matriz de priorización de causas se pudo determinar las causas posibles que han originado que en el Banco existe una insuficiente competitividad en la implementación del proceso de transformación digital que permita mejorar la experiencia del cliente, identificándose como causa principal: Ausencia de Estrategias para la Transformación Digital en el Banco de la Nación.

Ram Charam (2021), en su libro “Repensar la Ventaja Competitiva” (p. 11) planteó las nuevas reglas de la competencia como:

1. Una experiencia del consumidor personalizada es la clave para el crecimiento exponencial.
2. La información y los algoritmos son armas esenciales
3. Una compañía no compite: su ecosistema sí.
4. La obtención de ganancias está dirigida a una extensa generación de efectivo, no a los beneficios por actividad, y a la nueva ley del rendimiento creciente.
5. La gente, el diseño del trabajo y la cultura forman un “motor social” que impulsa las innovaciones y ejecución personalizada para cada cliente.
6. Los líderes aprenden, imaginan y superan obstáculos de forma permanente para alcanzar el cambio al que otras compañías se resisten.

Charam (2021) también planteó las siguientes preguntas: “¿Qué se necesita para atender a cada cliente de manera individual, en cualquier momento, cualquier lugar, miles de millones a la vez? (p. 66) Asimismo, definió a la plataforma digital como un grupo de algoritmos que recopilan y analizan información. Cada algoritmo es una secuencia específica de pasos para resolver un problema. Explicó también que no se puede crear una experiencia superior de principio a fin personalizada a menos que estés preparado para secuencias

algoritmos y construir un centro de información para tu negocio. “En la era digital, la ventaja competitiva reside en quien construye una red o ecosistema que utiliza las tecnologías digitales en beneficio del consumidor y pavimenta el camino para múltiples flujos de ingresos.” (Charam, 2021, p. 93)

Según Zamora (2019) las plataformas son modelos comerciales basados en interacciones que crean valor entre productor y consumidor, como los préstamos directos entre personas. En este sentido, ha habido un cambio estratégico desde el control del recurso interno hacia la coordinación del recurso externo con productor y consumidor. Por lo tanto, el recurso más importante en este modelo de negocio fundamentado en plataforma es la información vinculada con el productor y consumidor que faculta la orquestación. Asimismo, planteó cuatro interacciones:

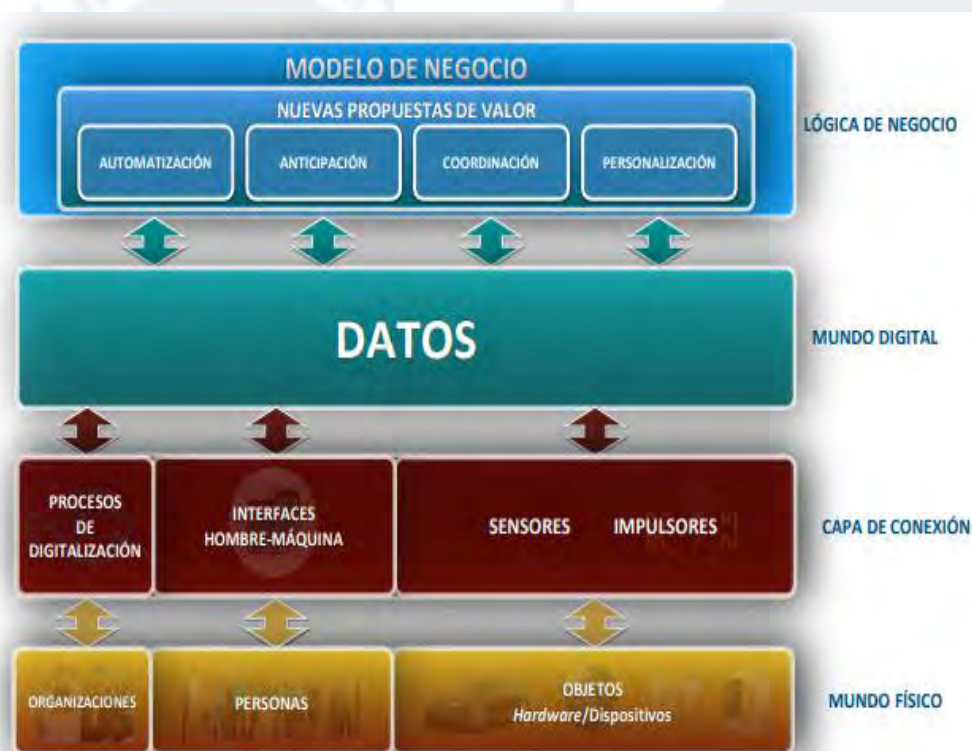
- Interacción de automatización, o la destreza de realizar más con menor recurso.
- Interacción de anticipación, o la destreza de conocer los estados de todo activo en tiempo real para definirlo, pronosticar su estado o prescribir tareas sobre el mismo.
- Interacción de coordinación, o la destreza de juntar actores heterogéneos en un mismo plan de valor.
- Interacción de personalización, o la destreza de originar un plan de valor en concreto fundamentada en la necesidad de un cliente.

Kanager, Zamora y Sieber (2013) de la Escuela de Negocios de la Universidad de Navarra (IESE) definieron el concepto de Densidad Digital como “la cantidad total de individuos, objetos y procedimientos en una unidad de acción social (como una organización, país o planeta) que tienen una conexión permanente a Internet.”. De dicho concepto se puede discernir que son los datos y las conexiones los aspectos más importantes de la densidad digital. Los datos no sólo sirven para determinar indicadores de gestión, sino para saber qué tipos de interacciones realiza un cliente en todos los puntos de su recorrido desde la intención

hasta la obtención del algún producto y/o servicio. Asimismo, los datos están permitiendo a las empresas poder estimar con anticipación el comportamiento de los clientes y no clientes, diseñar productos, servicios y plataformas a la medida (personalización), innovar e incrementar las conexiones digitales. Los datos, integración o uso (estrategia) determinan el nivel de conexiones digitales. En el siguiente punto se describirán las alternativas de solución que se diseñan para la respuesta al problema descrito en el Capítulo II, es decir qué estrategia es la más adecuada para comenzar la ruta de Transformación Digital del Banco de la Nación.

Figura 15

Arquitectura de Densidad Digital



Nota. Tomado de “Gestión de la inteligencia artificial en un contexto de densidad digital”, J. Zamora, 2019.

4.1 Alternativas de Solución Identificadas

4.1.1 Determinar Estrategias para la Transformación Digital

La Metodología que se manejó para definir el problema principal describe que la Transformación Digital tiene cinco dominios: Clientes, Competencia, Datos, Innovación y

Valor para los clientes. Para la presente consultoría nos centraremos en definir estrategias para cuatro dominios. No se considerará el dominio “Valor para los clientes”, dado que este producto es resultado de los otros dominios antes mencionados. A continuación, se define el Objetivo Estratégico y la Acción Estratégica que se encuentran vinculados a cada dominio de la Transformación Digital para el Banco.

Cientes. Para este dominio se ha definido la siguiente estrategia:

Lograr que los clientes tengan una mejor experiencia; para lo cual se mencionan las siguientes acciones estratégicas:

- Implementar Omnicanalidad en la atención de sus servicios: Es importante para el Banco la implementación de la Omnicanalidad para determinar previamente el ciclo de vida de los mismos, así como su recorrido en los diferentes canales de atención, específicamente en sus canales digitales. Es decir, responder previamente a las siguientes preguntas: ¿Cómo obtendrán los clientes la información que necesitan para facilitar sus transacciones? y ¿Cómo se cumplirán las transacciones?
- Implementar un CRM: El CRM como herramienta de marketing, ventas y servicios es imprescindible para el Banco recopilar las interacciones de los clientes y gestionar sus datos, contribuyendo a la mejora de la experiencia y satisfacción del mismo.
- Mejorar la latencia de los canales digitales: El Banco debe elaborar un plan de mejora de procesamiento de transacciones en línea, ya que es el performance que define la experiencia de cualquier cliente que desee realizar múltiples operaciones en canales digitales.
- Atraer talento experto en marketing y transformación digital del sector: Es fundamental que el Banco incorpore talento con competencias en Transformación

y Marketing Digital en todos los niveles. El área de Recursos Humanos debe priorizar el desarrollo de habilidades como: uso de los números, comunicación y narrativa, empleo de instrumentos cuantitativos y cualitativos para la toma de decisiones, así como para la creación de propuestas de valor para el cliente.

- Implementar una gerencia de marketing: Es indispensable que el Banco como parte de su estructura organizacional implemente un área de Marketing, donde el Gerente tenga una visión orientada hacia la transformación digital y adoptar prácticas modernas: El Marketing como gestión de software y datos centrados en el cliente.

Datos. Para el dominio de Datos hemos considerado las siguientes estrategias:

Implementar Business Intelligence; se propone la siguiente acción estratégica:

- Lograr que los procesos de atención a los clientes de *Back Office* y *Front Office* se integren mediante datos.: Es importante que el Banco determine cuál es el conjunto de herramientas de software que utilizan las acciones de Marketing y analizar si estas se encuentran integradas. Identificar dichas brechas de la experiencia del cliente y como fluyen los datos permitirá desarrollar un Plan de ejecución exitoso teniendo en consideración un enfoque de *Customer Centric*. Se debe concebir al Banco de la Nación como una organización liderada a través de los datos.

Lograr una cultura de datos en la organización; para lo cual se proponen las siguientes acciones estratégicas:

- Desarrollar competencias en data para la toma de decisiones: Recursos Humanos deberá realizar un Plan de Capacitación que involucre análisis crítico y de datos en los niveles que toman decisiones estratégicas.
- Atraer talento experto en Data Analítica del Sector: Recursos Humanos deberá

definir las competencias y habilidades que requiere el talento para adicionar valor al Banco de la Nación considerando este plan para la Transformación Digital. Es indispensable que como competencias puedan interpretar grandes volúmenes de datos.

- **Desarrollar Metodologías para proyectos de Analítica:** Todo proyecto de data analítica debe estar alineado a la generación de valor para el cliente y para la organización. El Banco debe establecer el marco metodológico para que los proyectos se soporten en data analítica y que a su vez se alineen a su modelo de negocios.

Innovación. Para el dominio de Innovación hemos considerado la siguiente estrategia:

Lograr una cultura de Innovación en el Banco; se proponen las siguientes acciones:

- **Desarrollar competencias en Innovación:** El área de Recursos Humanos deberá definir y desarrollar competencias en el talento humano para innovar en todos los niveles de la organización, así como fomentar concursos de innovación como los famosos *Hackatons*.
- **Desarrollar Metodologías para Innovación:** La alta dirección debe evaluar e implementar la metodología adecuada para construir rutas de innovación en el Banco, en función de la estructura organizacional, las competencias y lo que requieren sus clientes.
- **Desarrollar un Laboratorio de Innovación:** Que permitan realizar el diseño, los prototipos y las pruebas de ensayo error para su posterior mejora.
- **Rediseñar los canales digitales centrados en el cliente:** Aplicar el concepto de *Customer Centric* así como el pensamiento de diseño en los productos digitales es

sumamente importante para que sus canales digitales puedan lograr el posicionamiento adecuado en esta era digital.

- **Atraer talento experto en Innovación del Sector:** Atraer el talento adecuado para realizar innovación es un paso sumamente importante, pero previamente Recursos Humanos debe construir los perfiles adecuados en relación con las tendencias y requerimientos del Banco.
- **Implementar una estructura organizacional que permita la innovación:** Es muy importante que la alta dirección evalúe si la estructura organizacional funcional que tiene el Banco de la Nación permita construir redes de innovación para sus clientes. En función a esto deberá modificarla y/o adecuarla para sumar en el objetivo estratégico descrito.

Competencia. Para el dominio de la competencia hemos considerado la siguiente estrategia:

Formar Alianzas con otras instituciones financieras; se propone la siguiente acción:

- **Desarrollar interoperabilidad de canales digitales con la competencia:** Como billeteras, App, Cuenta DNI, para servicios que demandan los ciudadanos.

4.2 Evaluación de Alternativas de Solución

Para seleccionar la mejor alternativa se ha realizado la evaluación de estas en función a los criterios de: (a) importancia, (b) factibilidad, (c) valor añadido, (d) nivel de inversión, (e) riesgo, y (f) sostenibilidad. En la Tabla 20 se muestra la relación de Objetivos Estratégicos y las Acciones Estratégicas, planteadas por dominio.

En la Tabla 21 se ha ponderado las estrategias planteadas como alternativas de solución para el problema central descrito. El resultado de la evaluación para esta Matriz fue que los dominios Clientes y Datos, así como sus estrategias son las principales alternativas que debemos considerar para el presente Business Consulting.

Tabla 20*Objetivos y Acciones Estratégicos por Dominio*

Dominio	Objetivo Estratégico	Acción Estratégica
Clientes	Lograr una mejor experiencia del cliente	Implementar Omnicanalidad en la atención de sus servicios
		Implementar un CRM Mejorar la latencia de los canales digitales Atraer Talento experto en Marketing y Transformación Digital del Sector Implementar una Gerencia de Marketing
Datos	Lograr una cultura de datos en la organización	Lograr que los procesos de atención a los clientes de Back Office y Front Office se integren mediante datos
		Desarrollar competencias en data para la toma de decisiones Atraer talento experto en Data Analítica del Sector Desarrollar metodologías para proyectos de analítica Desarrollar competencias en Innovación Desarrollar Metodologías para Innovación
Innovación	Lograr una cultura de Innovación en el Banco	Implementar un Laboratorio de Innovación Rediseñar los canales digitales centrados en el cliente Atraer talento experto en Innovación del Sector Implementar una estructura organizacional que permita la innovación
Competencias	Formar Alianzas	Desarrollar la interoperabilidad de canales digitales con la competencia

Tabla 21*Matriz de Alternativa de Solución*

Causa Principal	Objetivo Estratégico	I	F	V	N	R	S	TOTAL
Ausencia de Estrategias para la Transformación Digital en el Banco de la Nación	Lograr una mejor experiencia del cliente	3	3	3	3	2	2	16
	Implementar <i>Business Intelligence</i>	3	3	3	3	3	3	18
	Lograr una cultura de datos en la organización	3	3	3	3	2	2	16
	Lograr una cultura de Innovación en el Banco	2	2	3	3	2	2	14
	Formar Alianzas	2	1	3	1	1	1	9

Nota: Valor: 3= Alto, 2 = Medio, 1= Bajo

4.3 Solución Propuesta

De la evaluación realizada en la matriz de solución de las alternativas se obtuvo que implementar un *Business Intelligence* en el Banco de la Nación es la mejor alternativa. El proyecto de *Business Intelligence* y su ejecución permitirá al Banco integrar la data tradicional en una primera fase para luego ir capturando data no tradicional que permita posteriormente desarrollar estrategias desde *Data Analytica* en todos sus niveles hasta ir generando diferentes algoritmos que permitan generar valor a través de las interacciones de anticipación, coordinación, personalización y automatización. Es decir, los datos como priorización en el Banco de la Nación. En el siguiente capítulo se puntualizará el Plan de Implementación de la alternativa elegida, así como los factores críticos para su éxito.

Capítulo V: Plan de Implementación

En el Plan Estratégico del Banco de la Nación 2022 – 2026 (2022) en el Mapa Estratégico se plantea cómo uno de sus objetivos estratégicos desde la perspectiva del aprendizaje es aplicar la transformación digital en el eje de desarrollo de capacidades internas:

Implementar un repositorio único de datos (datawarehouse) de forma transversal, que funcione para el desarrollo y análisis de información comercial y operativa. Esto aumentará potencialmente el avance importante en las aplicaciones de *Bussines Intelligence*, garantizando la integridad de la toma de decisiones comerciales y mejorará la calidad y la puntualidad de la información. (p. 74)

Como ya se mencionó, el concepto de Transformación Digital tiene muchos ámbitos, pero todos están relacionados a proporcionar y extraer valor de y para los clientes, dicho concepto tiene como base centrarse en el cliente (comportamiento, atributos, expectativas, entre otros). Es decir, el modelo de *Business Intelligence* también tiene que estar centrado en el cliente. Estas son algunas definiciones importantes que permitirán describir mejor la solución propuesta para la presente Business Consulting.

Según IBM (2023):

- Datawarehouse: es un almacén de datos que los reúne de muchas fuentes diferentes en un único repositorio de datos para análisis sofisticados y apoyo a la toma de decisiones.
- Data Lake: Un lago de datos es una plataforma de datos que combina los mejores aspectos de los almacenes de datos y los lagos de datos en una solución de gestión de datos.

Según Amazon (2023):

- **Datos estructurados:** Poseen un formato estándar que facilita que tanto el software como los humanos accedan de manera eficiente a esos datos. Por regla general, se trata de información tabular con filas y columnas que delimitan visiblemente sus propiedades. Por ejemplo, una tabla de datos de clientes estructurada con columnas (nombre, número de teléfono, dirección).
- **Datos no estructurados:** Esta es información que no presenta un modelo de datos fijo o datos que no están organizados de una forma predeterminada. Estos son ejemplos comunes de datos no estructurados: archivos de texto, archivos de video, informes, correos electrónicos, imágenes y más.

Salesforce (2020) planteó la siguiente diferencia para ambos respecto a la data que almacenan en relación con el contenido, función, tamaño y usuarios principales.

Tabla 22

Data Warehouse Versus Data Lake (Amazon, 2023)

Características	Almacenamiento de datos	Lago de datos
Datos	Relacional proveniente de un sistema transaccional, base de datos operativo y aplicación en línea de negocio	No relacional y relacional proveniente de dispositivos de IoT, sitio web, aplicación móvil, redes sociales y aplicación corporativa
Esquema	Diseño antes de implementar el almacén de datos (esquemas en escritura)	Escrito al momento del análisis (esquemas en lectura)
Precio/desempeño	Resultado de búsqueda más rápido con almacenamiento de mayores costos	Resultado de consultas que se torna más rápido con almacenamiento de bajos costos
Calidad de los datos	Los datos apropiadamente escogidos sirven como la versión central de la verdad.	Cualquier dato escogido o no (en otras palabras, datos sin procesar)
Usuarios	Analistas de negocios	Científicos de datos, analistas de negocios y desarrolladores de datos (con datos seleccionados)
Análisis	Generación de informes en lotes, inteligencia empresarial y visualización	<i>Machine learning</i> , análisis predictivos, detecciones de datos y creaciones de perfiles

Según Apoyo Analytics, la Banca y el Consumo masivo son sectores que están acercándose a que sus empresas se conviertan en *Data Driven*. Habiendo realizado esta breve descripción de conceptos como parte de la alternativa de solución se recomienda la implementación de un *Data Lake* que forme parte de la arquitectura del *Business Intelligence* para el Banco de la Nación como alternativa de solución al problema identificado (“Ciencia de datos: ¿Qué tan avanzado está su uso en empresas peruanas?,” 2023).

Según lo mencionado por el especialista en Base de Datos de la Gerencia de Informática del Banco de la Nación (F. Avellaneda, entrevista personal, 14 de junio, 2023) un *Data Lake* es una réplica de datos. El Banco de la Nación a la fecha almacena datos transaccionales de los diferentes productos, servicios y canales de atención, es decir datos estructurados. No almacena datos no estructurados. A continuación, se plantea de manera gráfica un resumen de la arquitectura de *Business Intelligence* para el Banco de la Nación la cual incorpora al *Data Lake* como elemento necesario e indispensable.

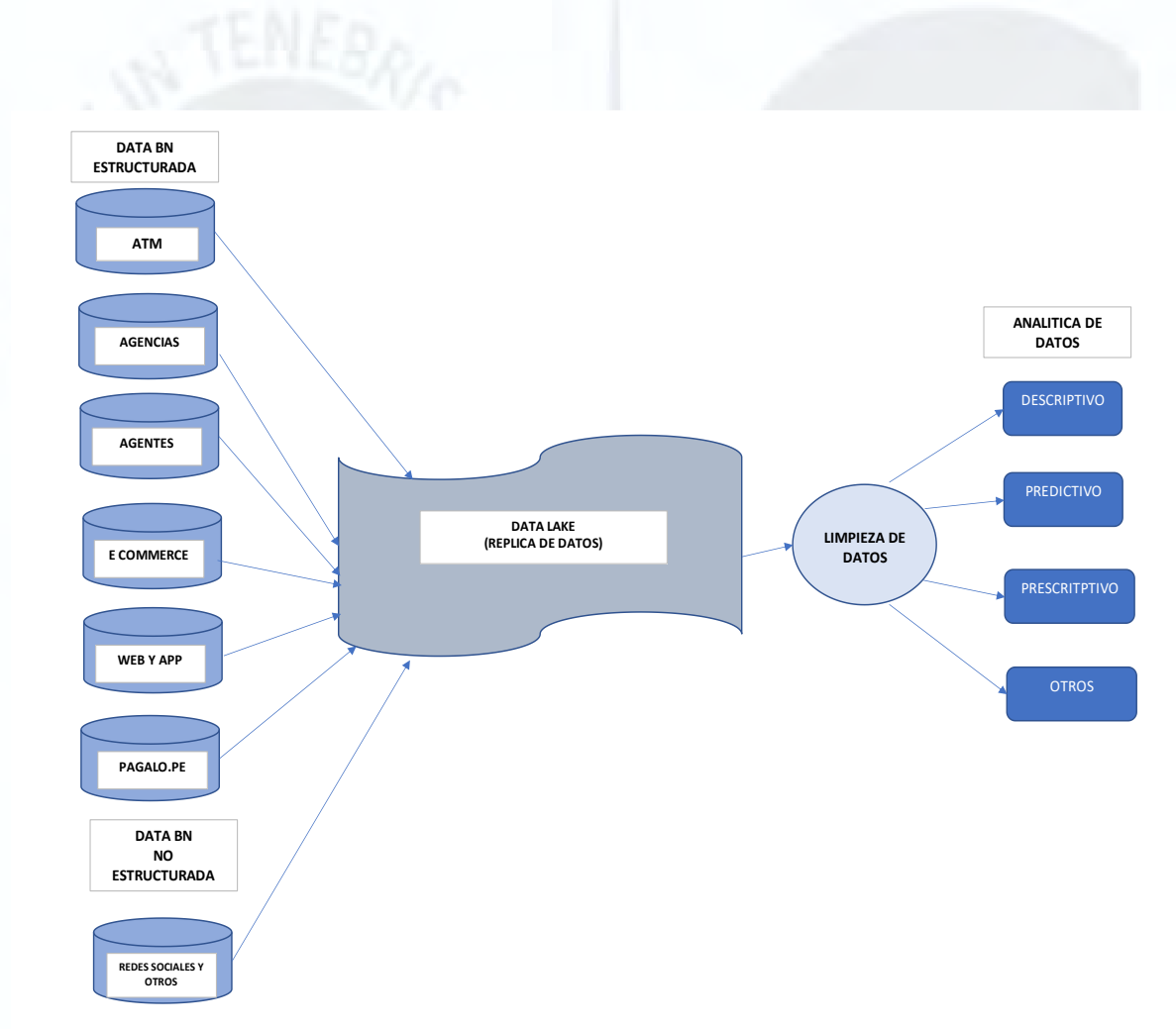
En el lado izquierdo del gráfico se tiene la data estructurada que no es otra cosa que la data transaccional de los diferentes productos y servicios del Banco que se realizan a través de sus canales de atención. No se ha considerado los datos maestros, el Banco no utiliza datos no estructurados como los datos de redes sociales de sus clientes, correos electrónicos, archivos PDFs, imágenes (biometría facial), entre otros.

En el centro del grafico se encuentra el Data Lake (replica de las diferentes BD) estructurada y no estructurada. Al lado derecho se encuentra la parte de la limpieza de datos, para que esta pueda ser aprovechada por la parte analítica y sus diferentes modelos de ejecución de acuerdo a la estrategia y su aplicación. No se ha agregado la parte de *Machine Learning* en el esquema porque se considera que el Banco debe primero culminar su proceso de implementación de su *Business Analytics* con los modelos que permitan mejorar los procesos actuales de su cadena de valor. Es importante mencionar que deben existir interfaces

tanto para los procesos de réplica de datos de las Bases de Datos del Banco, así como para la toma de datos del Data Lake para su limpieza respectiva. De acuerdo con lo mencionado por el Sub-Gerente de Data Analítica del Banco de la Nación (L. Lavado, entrevista personal, 2022) no se han implementado aún herramientas de paralización y computación paralela, por falta de personal especializado. Con esta herramienta se reducirían los tiempos en un 80% respecto al actual (ver Apéndice D).

Figura 16

Propuesta de Esquema Básico de Business Intelligence para el Banco de la Nación



En el presente capítulo se detallan las actividades, tiempos de implementación, así como el presupuesto estimado para la alternativa seleccionada. Es importante adicionalmente que como parte de la solución nos centraremos únicamente en la implementación de Data

Lake como base del desarrollo del proyecto de *Business Intelligence* dejando la parte de análisis y visualización de data.

5.1 Actividades a Desarrollar

A continuación, se detallan las actividades a efectuar respecto a la alternativa de solución planteada para el Banco de la Nación. Para ello, se elaboró el diagrama de Gantt, el presupuesto estimado y los factores críticos de éxito. Para la elaboración se ha delimitado la limpieza y analítica de datos sólo para el producto de Créditos de Consumo llamados Crédito Multired por el Banco de la Nación.

Según la entrevista realizada al Sub-Gerente de Data Analítica del Banco de la Nación no se cuenta con herramientas de paralización y computación paralela que permitirían ahorrar un 80% de tiempo para el proceso de limpieza y proceso sería más eficiente. Actualmente el Banco utiliza como herramienta de visualización de datos licencias de Power BI (el cual se encuentra en el cuadrante de Gartner Leaders conjuntamente con Tableau y Qlick). Los componentes claves de éxito son los que benefician a la viabilidad de las soluciones diseñadas, detallándose los habilitadores claves, así como los riesgos y recomendaciones para su respectiva mitigación:

5.1.1 Habilitadores Clave

Patrocinio: La integración de los datos permiten a una organización poder tener una visión clara del comportamiento de sus clientes y de esta forma elaborar estrategias adecuadas para el desarrollo y/o mejora del nuevo producto para capturar valor de los clientes a través de diferentes modelos de Data Analítica y cultura de datos para la toma de decisiones, pero sobre todo para la implementación de un modelo de *Business Intelligence* transversal a la organización. Por tal motivo es importante que la solución propuesta debe ser liderada por la gerencia general como sponsor principal del proyecto para su ejecución y la gerencia de productos e inclusión como líder usuario.

Tabla 23

Plan de Implementación

Actividades	Responsables	#Meses	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 0	Mes 1	Mes 2
Migración de Data del Host al Data Lake														
Replica de Data Estructurada														
Identificación de Data a replicar	Productos	1	■											
Desarrollo de Interfases		1		■										
Canal ATM (pruebas y validaciones)		3			■	■	■							
Canal Red de Agencias (pruebas y validaciones)		3			■	■	■							
Canal Agente Corresponsal (pruebas y validaciones)	Gerencia de Informática	3			■	■	■							
Canal Web y App (pruebas y validaciones)		3			■	■	■							
Canal Pagalo.pe (pruebas y validaciones)		3			■	■	■							
Canal Call Center (pruebas y validaciones)		3			■	■	■							
Canal E-Commerce (pruebas y validaciones)		3			■	■	■							
Replica de Data NO Estructurada														
Identificación de Data a replicar		2						■	■					
Redes Sociales (pruebas y validaciones), otros datos	Negocios/Gerencia de Informática	2							■	■				
Desarrollo de Interfases		1										■		
Limpieza de Datos	Sub-Gerencia de Data Analítica	5						■	■	■	■	■		
visualización de Datos														
Analítica de Datos	Negocios/Sub-Gerencia de Data Analítica	2											■	■

Tomado de las entrevistas a los Sub-Gerentes de Data Analítica y Arquitectura del Banco de la Nación (ver: Apéndice D).

Tabla 24*Presupuesto Estimado de la Implementación de la Solución*

Actividad/Recursos	Cantidad	Costo Horas Hombre (S/)	Horas Requeridas	Total (S/)
Migración de Datos al Data Lake				
Líder Usuario	1	35	500	17,500
Líder Técnico del Proyecto	1	35	500	17,500
Especialista en modelado de datos	4	35	1,000	140,000
Data Engineer Limpieza de Datos	4	35	1,500	210,000
Data Engineer Analítica de Datos	3	35	1,600	168,000
Data Science	2	35	80	5,600
Costos de Almacenamiento Data Lake				
Almacenamiento de Datos (hasta 450 TB)				39,375
Reserva de capacidad de almacenamiento (acceso frecuente), 100 TB mes, acceso frecuente				4,976
Transacción (lectura y escritura, 54TB)				655,347
Limpieza de Datos (Costo mensual) Amazon SageMaker				1,058
Costo Data Lake (integral)				1,084,698
Costo Limpieza de datos (créditos)				174,658
Costo Total mensual				1,259,355

Nota. Tomado de las entrevistas a los Sub-Gerentes de Data Analítica y Arquitectura del Banco de la Nación (ver Apéndice D). Los costos de Data Lake fueron estimados según la cantidad de datos del BN para replicar en Azure Microsoft, los costos de limpieza de datos según la cantidad de datos para el producto de créditos usando Amazon SageMaker.

5.2 Factores Claves de Éxito

De esta manera, se definen los factores claves de éxito para la solución planteada.

- **Involucramiento de los Gerentes y mandos medios:** Los gerentes deben involucrar a sus mandos medios y a todo el personal a su cargo para desarrollar una cultura del uso de datos, lo cual permitirá mejorar el nivel de las propuestas no sólo a nivel negocios y clientes sino también al análisis costo/beneficio de las mejoras de los diferentes procesos a automatizar. Mejorar la cultura de datos también va a permitir que cuando el proyecto de *Business Intelligence* se encuentre implementado sea una herramienta de uso para la toma de decisiones a todo nivel.
- **Seguimiento y cumplimiento del cronograma:** Es sumamente importante que las gerencias involucradas en la ejecución del proyecto tengan claro su rol, siendo crítico la identificación de los datos a replicar en el *Data Lake*, las cuales servirán como insumo para la ejecución de los diferentes modelos, como segmentación, cálculo del ciclo de vida del cliente, análisis de tasa de abandono, entre otros que identifiquen valor de los clientes.

5.2.1 Riesgos

- **Riesgo Político:** Dado que el Banco de la Nación al pertenecer al Estado está expuesto a factores políticos como el manejo de la dirección y sus cuadros gerenciales. Es importante que este proyecto se incluya como eje fundamental para la transformación digital del Banco en su Plan Estratégico Institucional.
- **No contar con un Gobierno de Datos:** Contar con un gobierno de datos desde el inicio del proyecto permitirá definir los siguientes aspectos: calidad de datos, seguridad de datos, privacidad de datos y supervisión de datos (Stobierski, 2021, 16 febrero). El *Data Lake* como parte de la arquitectura del *Business Intelligence* permitirá tener datos disponibles para la definición de reglas de fraude, innovación, omnicanalidad, entre otros. Por tal motivo un gobierno de datos es significativo para evitar riesgos en la toma de decisiones, imagen corporativa, fuga de datos, entre otros.

5.3 Conclusiones

La solución del plan de implementación presenta como objetivo principal implementar un *Business Intelligence* para el Banco de la Nación, cuya arquitectura está basada en un *Data Lake* que almacene datos estructurados y no estructurados con interfases adecuadas y soportadas en la limpieza de datos. Se ha considerado un año como cronograma y una inversión inicial de S/4'020,891 y costos de mantenimiento en la nube por almacenamiento y procesamiento de S/8'396,371 anual.



Capítulo VI: Resultados Esperados

La alternativa de solución propuesta para el planteamiento del problema del presente Business Consulting para el Banco de la Nación permitirá un impacto económico favorable. En el presente capítulo se muestran los resultados esperados, el retorno de la inversión.

6.1. Resultados Cuantitativos Esperados del Plan de Implementación

Según el Banco Central de Reserva del Perú (2023) los créditos directos han crecido a junio del 2023 en 11.1%. El Banco de la Nación a diciembre del 2022, según su Memoria Institucional, los créditos de consumo crecieron en 31.9% respecto al 2021. Se estima que en el 2023 los ingresos por créditos de consumo sean del 14% respecto al 2022. El análisis de datos de los clientes para el segmento de crédito directo permitirá pasar de una estrategia actual de *outbound* (centrada en el producto) a *inbound* (centrada en el cliente para aportarle valor). Se ha considerado para la proyección de los ingresos por créditos directos una tasa de 2%, pero que corresponde exclusivamente a la estrategia de *inbound* basada en análisis de datos, como parte de la migración y/o mix que debe realizar el Banco de la Nación hacia su oferta digital de productos.

Este es un escenario conservador debiendo considerar el aprendizaje que conlleva pasar a una cultura de datos para la transformación digital. El esquema de recuperación de los créditos del Banco de la Nación opera bajo un descuento por planilla del trabajador del Estado con quien el Banco tiene un convenio con una entidad pública por el cual se paga los haberes. Este esquema permite al Banco tener una cartera sólida; según los estados financieros del Banco al cierre del 2022 (www.bn.com.pe) el crédito refinanciado, vencido y en cobranza judicial representaron el 2.53% del total de cartera de créditos y las provisiones 0.90% de los créditos directos y el 3.91% de los ingresos por estos.

En la Tabla 25 se exponen los resultados esperados. Se puede apreciar que en el primer año de su ejecución se recupera la inversión realizada, con un flujo positivo de

S/ 7'529, 100, así como para el resto de los años proyectados. Implementar un proyecto de *Business Intelligence* en el Banco de la Nación se obtiene un Valor Actual Neto (VAN) de S/54'460,688 MM y una Tasa Interna de Retorno (TIR) de 269% y un ratio de B/C >1. En conclusión, los resultados que se describen respaldan la ejecución de la solución propuesta en términos financieros y permite el comienzo de una ruta de transformación digital basada en analítica de datos para su *core business* que son los créditos directos, dejando la posibilidad que se puedan construir otros proyectos para la mejora de procesos y servicios omnicanales.



Tabla 25*Resultados Esperados de la Solución a Implementar*

Concepto	2023	2024	2025	2026	2027
Ingresos Créditos Directos (Estimación)	1,155'692,000	1,271'261,200	1,398'387,320	1,538'226,052	1,692'048,657
% del crecimiento de los ingresos solo por el uso de Data Analítica		2.00%	3.00%	3.00%	4.00%
Inversión Inicial (Implementación Data Lake)	4'020,891				
Ingresos por Intereses (Cartera de Créditos Directos)		25'425,224	41'951,620	46'146,782	67'681,946
Provisiones para Créditos Directos (4%)		1'017,009	1'678,065	1'845,871	2'707,278
Costos Operativos (Data Lake)		8'396,371	8'396,371	8'396,371	8'396,371
Margen Operacional		16'011,844	31'877,183	35'904,539	56'578,297
Gastos Administrativos (personal)		5'255,987	5'511,550	5'290,170	6'030,560
Resultados antes del impuesto a la renta		10'755,857	26'365,633	30'614,369	50'547,737
Impuesto a la renta		3'226,757	7'909,690	9'184,311	15'164,321
Flujo de Caja Neto	-	4'020,891	7'529,100	21'430,058	35'383,416
VNA		59'460,688			
TIR		269%			
VAC		S/53'073,774			
C/B		1.12			

Capítulo VII. Conclusiones y Recomendaciones

En el presente capítulo se detallan las conclusiones y recomendaciones como resultado del *Business Consulting* realizado para el Banco de la Nación.

7.1 Conclusiones

- El Banco de la Nación no responde adecuadamente a las oportunidades y amenazas que se presentan en el mercado.
- El resultado de la aplicación de la metodología de dominio digital ubica al banco en el límite del cuadrante de “conservadores” debido a su bajo nivel de desarrollo de capacidades digitales y ligeramente alto nivel de capacidades de liderazgo.
- La aplicación de las herramientas metodológicas utilizadas en el diagnóstico del Banco de la Nación, llevó a la determinación del problema principal de que “existe una insuficiente competitividad en la implementación del proceso de transformación digital que permita mejorar la experiencia del cliente”
- En el análisis de las causas del problema se encontró que la causa principal es que el Banco de la Nación no cuenta con una estrategia de transformación digital.
- De la evaluación de las alternativas propuestas para los cuatro dominios de la transformación digital que responda a la causa principal, se concluyó que el Banco de la Nación debe iniciar con la implementación de un *Business Intelligence*.
- La evaluación de la propuesta de implementar un *Business Intelligence* a través de un proyecto de Data Analítica para crédito de consumo se obtuvo los siguientes resultados: Valor Actual Neto de S/ 54'460,688, Tasa Interna de Retorno de 269% y un ratio de B/C mayor a 1; lo que demuestra la viabilidad de la propuesta.
- Finalmente, se considera que el presente Business Consulting ayudará al Banco de la Nación a construir su “road map” para implementar exitosamente la transformación digital.

7.2 Recomendaciones

- El Banco de la Nación debe tomar acciones para aprovechar adecuadamente las oportunidades y mitigar las amenazas que se evidencian en el mercado.
- El Banco de la Nación debe desarrollar un plan de capacitación orientada al desarrollo de las capacidades digitales y de liderazgo de su personal para facilitar la implementación del proceso de transformación digital.
- El Banco de la Nación debe mejorar las competencias requeridas para implementar el proceso de transformación digital que permita mejorar la experiencia del cliente.
- El Banco de la Nación debe trabajar en el diseño de estrategias que permitan implementar un proceso de transformación digital.
- Se recomienda que el Banco de la Nación implemente un *Customer relationship management* (CRM) que complemente el *Business Intelligence* para que el Banco defina mejor las estrategias de ventas, así como la experiencia del cliente.
- Se recomienda que el Banco complemente acciones y estrategias para continuar en la ruta de su transformación digital en los dominios de innovación, competencia y valor para el cliente.

Referencias

- AWS.AMAZON (2023). *Nivel gratuito de AWS*. <https://n9.cl/wvsmn>
- Banco de la Nación (2017) *Plan estratégico 2017-2021*. <https://n9.cl/3m7dw>
- Banco de la Nación (2022). *Plan Estratégico 2022-2026*. <https://n9.cl/uu5f7>
- Banco de la Nación. (2023) *Página principal*. <https://n9.cl/twlas>
- Banco de la Nación. (2023). *Misión y Visión y Valores*. <https://n9.cl/tlu40>
- Banco Mundial (2022). *Informe junio 2022*. <https://n9.cl/yg6h>
- Banco Central de Reserva del Perú [BCRP] (2022a). *Notas de Estudio del BCRP No.58 – 19 de agosto 2022. Informe Macroeconómico II Trimestre de 2022*. <https://n9.cl/3jysi>
- Banco Central de Reserva del Perú [BCRP]. (2022b). Programa monetario agosto 2022. Disponible en: <https://n9.cl/c0ovs>
- Banco Central de Reserva del Perú [BCRP]. (2023). *Notas de Estudio Liquidez y Crédito: Junio 2023*. <https://n9.cl/v5euy>
- Banco Continental BBVA (2022). *Informe de Gestión junio 2022*. <https://n9.cl/17izn>
- Brown, T. (2008). *Design Thinking. Thinking like a designer can transform the way you develop products, services, processes-and even strategy*. <https://n9.cl/b1c6l>
- Campos, M. (2022). *De nuevo, crisis política*. <https://n9.cl/5nup6>
- Ciencia de datos: ¿Qué tan avanzado está su uso en empresas peruanas? (2023, 13 de junio). *Gestión*. <https://n9.cl/o5k5k>
- Class & Asociados. (2022). *Banco de la Nación. Informe Clasificación*.
- D'Alesio, F. A. (2015). *Los procesos estratégicos: Un enfoque de gerencia*. (3a ed., rev.)
- David, R. (2016). *The Digital Transformation Playbook*. Columbia Business School Publishing.
- Deloitte (2016). En la búsqueda de la Omnicanalidad. Enfoque integral para avanzar en materia de interacciones con los clientes.

<https://n9.cl/05bly>

Di Giannatale, S. & Roa, M. (2019). Fences to proper valid: micro and macroeconomics properties. Wiley Online Library. Journal of Economic Surveys Volume 33, Issue 2 p. 541-566. <https://n9.cl/j37fu>

Esan (2020). *Tecnología en el sector financiero: Una respuesta a las necesidades del mercado actual*. <https://n9.cl/uo28b>

IBM (2023). *Arquitectura de almacenamiento de datos*. <https://n9.cl/4axbz>

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI] (2022). *Estadísticas de las Tecnologías de Información y Comunicación en los hogares* (Trimestre Enero-febrero-marzo 2022) <https://n9.cl/wn29e>

Kanager E., Zamora J., Sieber S. (2013). *The Digital Mindset: 5 skills every leader needs to succeed in the digital world*. IESE Business School University of Navarra.

Ley 16000, Ley que promulga la creación del Banco de la Nación como Persona Jurídica de derecho público interno (1966). <https://n9.cl/dgqq2>

Ley 26702, Ley del sistema financiero y del sistema de seguro y Orgánica de la Superintendencia de Banca y Seguros. <https://n9.cl/a10i5>

Ley 28563, Ley General del Sistema Nacional de Endeudamiento, 2015. <https://n9.cl/mevww>

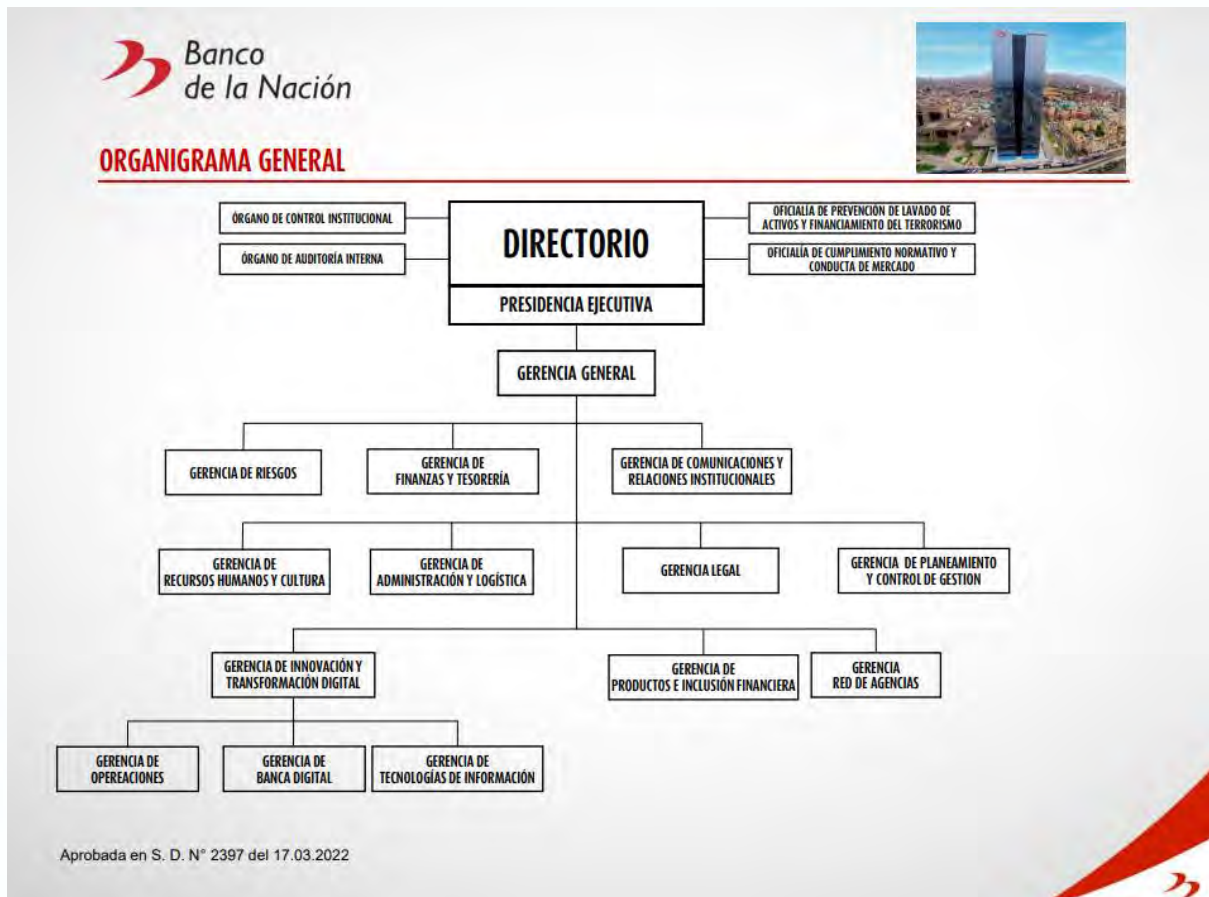
Ministerio de Economía y Finanzas [MEF]. (2022a). *Marco Macroeconómico Multianual (MMM)*. <https://n9.cl/zt9vy>.

Ministerio de Economía y Finanzas [MEF]. (2022b). *Nota de Prensa 25 de agosto 2022*. <https://n9.cl/80he6>

Osterwalder, A. & Pigneur, Y. (2011). *Generaciones de modelos de negocios*. España: Grupo Planeta. Centro de Libros PAPF, S.L.U. ISBN: 978-84-234-2799-4.

- Porter, M. (2015). *Estrategia Competitiva. Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*. <https://n9.cl/q541>
- Presidencia de Consejo de Ministro (2018). Ley 1412-2018 Ley de Gobierno Digital <https://n9.cl/yzwja>
- Presidencia de Consejo de Ministros (PCM). Decreto de Urgencia 006-2020 que crea el Sistema Nacional de Transformación Digital.2020. <https://n9.cl/9kiah>
- Ram Charam (2021). *Repensar la Ventaja Competitiva*. Editorial. Conecta.
- Salesforce (2020). *Data Warehouse y Data Lake: ¿Qué son?* <https://n9.cl/4pxxfn>
- Sotomayor, N. & Talledo, J. (2018). *Determinante de las inclusiones financieras en el Perú: Evidencia Reciente*. SBS. <https://n9.cl/d8x8y>
- Stobierski, T. (2021, 16 febrero). *Data Governance: A primer for managers*. Harvard Business School Online. <https://online.hbs.edu/blog/?topic=Analytics&page=5>
- Superintendencia de Banca y Seguros [SBS] (2022). *Informe del Sistema Financiero*. <https://n9.cl/1ah6o>
- Toniut, H. (2017). *La definición de los valores en la organización: Una Propuesta metodológica*. Repositorio Institucional. Universidad Fasta. <https://n9.cl/tytnz>
- Westerman, G. (2014). *Leading Digital: Turning Technology Into Business Transformation*. <https://n9.cl/pbqwe>
- Zamora, J. (2019). *Gestión de la inteligencia artificial en un contexto de densidad digital*. IESE Business School University of Navarra

Apéndice A: Estructura Orgánica



Fuente: <https://n9.cl/skq6y>

Apéndice B. Estados Financieros

BANCO DE LA NACION

Publicado en cumplimiento a lo dispuesto por la Superintendencia de Banca y Seguros
Av. Javier Prado Este N° 2499 - R.U.C. 20100030595

ESTADO DE SITUACION FINANCIERA AL 31 DE DICIEMBRE DE 2022 (Expresado en miles de soles)			ESTADO DE RESULTADOS Por el período terminado al 31 de Diciembre de 2022 (Expresado en miles de soles)		
ACTIVO	Total	PASIVO Y PATRIMONIO	Total	Total	
DISPONIBLE	25 198 499	OBLIGACIONES CON EL PÚBLICO	42 788 489	INGRESOS POR INTERESES	2 163 048
Caja	1,805,516	Obligaciones a la Vista	20,916,412	Disponibles	699 220
Banco Central de Reserva del Perú	23,044,522	Obligaciones por Cuentas de Ahorro	15,831,535	Inversiones a Valor Razonable con Cambios en Resultados	221 935
Bancos y Otras Empresas del Sist. Financiero del País	112,223	Obligaciones por Cuentas a Plazo	289,563	Inversiones Disponibles para la Venta	231 528
Bancos y Otras Instituciones Financieras del Extranjero	220,090	Otras Obligaciones	5,750,979	Inversiones a Vencimiento	1 010 365
Cartera	14,654			Cartera de Créditos Directos	63 939
Otras Disponibilidades	1,494				43 863
		DEPOSITOS DE EMPRESAS DEL SISTEMA FINANCIERO	473 390	GASTOS POR INTERESES	63 939
INVERSIONES A VALOR RAZONABLE CON CAMBIOS EN RESULTADOS		Depósitos a la Vista	4 71,205	Obligaciones con el Público	43 863
Instrumentos de Deuda		Depósitos de Ahorros	2,185	Depósitos de Empresas del Sistema Financ. y Org. Financ. Internac.	20 076
				Adelantos y Obligaciones Financieras:	88
INVERSIONES DISPONIBLES PARA LA VENTA	4 570 661	ADEUDOS Y OBLIGACIONES FINANCIERAS	251 655	Comisiones y Otros cargos por Adelantos y Obligaciones Financ.	19 988
Instrumentos Representativos de Capital	27,592	Valores y Títulos	251,655	Valores y Títulos y Obligaciones en Circulación	88
Instrumentos Representativos de Deuda	4,543,069				19 988
		CUENTAS POR PAGAR	558 928	MARGEN FINANCIERO BRUTO	2 099 109
INVERSIONES A VENCIMIENTO	5 699 275	PROVISIONES	223 104	PROVISIONES PARA CREDITOS DIRECTOS	84 585
		Provisión para Créditos Contingentes	27,251	MARGEN FINANCIERO NETO	2 014 524
CARTERA DE CREDITOS	9 360 002	Provisiones para Litigios y Demandas	195,853	INGRESOS POR SERVICIOS FINANCIEROS	777 165
Cartera de Créditos Vigentes	9,636,861	Otros	27,251	Ingresos por Créditos Indirectos	3 952
Cartera de Créditos Refinanciados	9,675	IMPUESTO DIFERIDO	265 300	Ingresos por Fideicomisos y Comisiones de Confianza	5 086
Cartera de Créditos Vencidos	164,054			Ingreso por Emisión de Dinero Electrónico	127
Cartera de Créditos en Cobranza Judicial	67,993	OTROS PASIVOS	44 560 866	Ingresos Diversos	768 000
- Provisiones para Créditos	-518,581			GASTOS POR SERVICIOS FINANCIEROS	391 996
		TOTAL DEL PASIVO :	44 560 866	Gastos por Créditos Indirectos	26
CUENTAS POR COBRAR	346 024	PATRIMONIO	2 032 926	Gastos por Fideicomisos y Comisiones de Confianza	391 970
Cuentas por Cobrar por Bienes y Servicios y Fideicomiso	221,140	Capital Social	1,596,169	Gastos Diversos	26
Otras Cuentas por Cobrar	124,884	Capital Adicional	1,898	MARGEN FINANCIERO NETO DE INGRESOS Y GASTOS POR SERVICIOS	2 399 693
		Reservas	558,659	RESULTADO POR OPERACIONES FINANCIERAS (ROF)	66 851
INMUEBLES MOBILIARIO Y EQUIPO	646,236	Ajustes al Patrimonio	-1,000,666	Inversiones a Valor Razonable con Cambios en Resultados	(37 554)
		Resultados Acumulados	-9,719	Inversiones Disponibles para la Venta	104 405
ACTIVO INTANGIBLE	50 849	Resultado Neto del Ejercicio	886,585	Utilidad/Pérdida en Diferencia de Cambio	
Otros Activos Intangibles	50,849	TOTAL DEL PATRIMONIO	2 032 926	Otros	
		TOTAL DEL PASIVO Y PATRIMONIO	46 593 792	MARGEN OPERACIONAL	2 466 544
IMPUESTOS CORRIENTES	112 516	RIESGOS Y COMPROMISOS CONTINGENTES	4,590,061	GASTOS DE ADMINISTRACIÓN	1 117 491
				Gastos de Personal y Directorio	611 064
IMPUESTO DIFERIDO	98 675			Gastos por Servicios Recibidos de Terceros	368 005
				Impuestos y Contribuciones	138 422
OTROS ACTIVOS	511 055			DEPRECIACIONES Y AMORTIZACIONES	74 792
				MARGEN OPERACIONAL NETO	1 274 261
TOTAL DEL ACTIVO :	46 593 792			VALUACION DE ACTIVOS Y PROVISIONES	207 180
				Provisiones para Créditos Indirectos	6,719
				Provisiones para Incobrabilidad de Cuentas por Cobrar	14 695
				Delesio de Activo Fijo	
				Delesio de Activos Intangibles	
				Provisión para Litigios y Demandas	186 801
				Otras Provisiones	(1 035)
				RESULTADO DE OPERACIÓN	1 067 081
				OTROS INGRESOS Y GASTOS	23 487
				RESULTADOS DEL EJERCICIO ANTES DE IMPUESTO RENTA	1 090 568
				IMPUESTO A LA RENTA	(203 983)
				RESULTADO NETO DEL EJERCICIO	886 585

Apéndice C. Encuesta sobre Capacidades Digitales y Liderazgo

Totalmente desacuerdo	1	2	3	4	5	6	7	Totalmente de acuerdo
Sección 1: Capacidades Digitales								
Parte I								
1. Usamos tecnologías digitales (tales como analytics, redes sociales, celular, u otros aparatos inteligentes) para entender mejor a nuestros clientes.	1	2	3	4	5	6	7	
2. Usamos canales digitales (tales como online, redes sociales, celular) para mercadear nuestros productos y servicios.	1	2	3	4	5	6	7	
3. Vendemos nuestros productos y servicios por medio de canales digitales	1	2	3	4	5	6	7	
4. Usamos canales digitales para dar servicios a nuestros clientes	1	2	3	4	5	6	7	
5. La tecnología está permitiéndonos ligar los procesos de cara al cliente y las operaciones de nuevas formas	1	2	3	4	5	6	7	
6. Nuestros procesos básicos (core) están automatizados	1	2	3	4	5	6	7	
7. Tenemos una visión integrada de la información clave de nuestros procesos y nuestros clientes	1	2	3	4	5	6	7	
8. Usamos “analytics” para tomar mejores decisiones operativas	1	2	3	4	5	6	7	
9. Usamos tecnologías digitales para aumentar el desempeño o el valor agregado de nuestros productos y servicios actuales	1	2	3	4	5	6	7	
10. Hemos puesto en marcha nuevos modelos de negocio basados en tecnologías digitales	1	2	3	4	5	6	7	
Sección 2: ¿Qué tan buena es su organización construyendo capacidades de liderazgo para la transformación digital?								
11. La alta dirección tiene una visión transformativa del futuro digital de nuestra compañía	1	2	3	4	5	6	7	
12. La alta dirección y los mandos medios comparten una visión común sobre la transformación digital	1	2	3	4	5	6	7	
13. Existen posibilidades para todo mundo en la compañía de formar parte de la conversación sobre la transformación digital	1	2	3	4	5	6	7	
14. La compañía esta promoviendo los cambios necesarios en la cultura para la transformación digital	1	2	3	4	5	6	7	
15. La compañía esta invirtiendo en las capacidades digitales necesarias	1	2	3	4	5	6	7	
16. Las iniciativas digitales se coordinan a través de silos. Tales como: silos funcionales o geográficos	1	2	3	4	5	6	7	
17. Los roles y responsabilidades para el gobierno de las iniciativas digitales están definidos con claridad	1	2	3	4	5	6	7	
18. Las iniciativas digitales son evaluadas por medio de un conjunto común de indicadores de desempeño	1	2	3	4	5	6	7	
19. IT y demás líderes de la empresa trabajan juntos como socios (partners)	1	2	3	4	5	6	7	
20. El desempeño de la unidad de TI cumple con las necesidades de la empresa	1	2	3	4	5	6	7	
Encuesta tomado del libro “Leading digital”								

Apéndice D. Entrevistas a Ejecutivos

A1. Entrevista 1 Aplicada a Gerente de Banca Digital y TI

Entrevistado: Gerente de Banca Digital y TI (Pedro Vásquez)	
PREGUNTAS	RESPUESTAS
¿Cuál considera que es el modelo de negocios del Banco de la Nación?	El Banco de la Nación por su propia constitución está orientado a dar servicios a trabajadores del estado y complementariamente hacer la pagaduría a estos brindando servicios financieros. Su rol es hacer llegar servicios financieros a todo el país
¿Cómo se alinea la estrategia o estrategias del Banco a su modelo de negocios?	Se formulan en el Plan Estratégico el cual viene siendo actualizado, próximo a publicarse.
¿Cómo se conectan las estrategias del Banco con todas las áreas funcionales de la empresa?	A través de sus objetivos estratégico como: Inclusión Financiera, Ser eficiente, rentable e impulsar la transformación digital.
¿Cómo se conecta la estrategia del Banco con su área de Marketing?	A diferencia de la Banca privada que sale y busca clientes, el Banco no sale a buscar clientes, sólo las UOB (Oficinas de Única Oferta Bancaria) busca cubrir la necesidad que existe en esa población. El Banco adopta clientes, no sale a buscar (solo puede ofrecer otros servicios) En esa línea no se ha visto necesaria implementar un área de Marketing
¿Cuál es la estrategia de Marketing Digital que utiliza el Banco?	Sin tener una estrategia de Marketing, puede tener una estrategia digital (posicionamiento). Como Banca Digital lo que buscamos hoy es implementar servicios a los clientes a través de medios digitales y lograr un mejor posicionamiento en preferencia de estos clientes. Se le consultó adicionalmente si cuentan con mediciones al respecto para lo que respondió que no lo hacen.
¿Cuáles son los elementos más importantes de la arquitectura de Business Intelligence del Banco?	Se está trabajando en estructurar los repositorios de datos (réplica, extracción, etc.) para poblar una data Lake. Analítica elabora tableros y procesos buscando presentar información amigable. Desconoce si los usuarios participan en la elaboración de los reportes.
¿Cuenta el Banco con un road map para la transformación digital?	El road map está en proceso
¿Qué herramientas utiliza el Banco para construir sus proyectos de data analítica y que tipo de modelos utiliza en sus procesos de Marketing para la toma de decisiones?	Solicitó consultarlo con el Sub Gerente de Data Analítica
¿Cuenta el Banco con una arquitectura de Martech definida?	Desconoce el concepto.

A2. Entrevista 2 aplicada al Sub-Gerente de Desarrollo de Sistemas y Banca Digital y TI

Entrevistado: Sub-Gerente de Desarrollo de Sistemas y Gerente de Banca Digital y TI (Pedro Vásquez)	
Preguntas	RESPUESTAS
¿Cómo contribuye su área al logro de los objetivos estratégicos del BN?	Permitiendo la implementación y habilitación de soluciones informáticas que contribuyan al Banco de la Nación a cubrir el rol financiero y social con la ciudadanía. Para ello, el área de Construcción de Aplicaciones debe asegurar disponibilidad soluciones informáticas alineadas a cubrir las necesidades de la ciudadanía garantizando una alta disponibilidad, facilidad de uso y continua mejora en sus soluciones.
¿Cómo se inserta su área al modelo de negocio del BN?	El Banco establece un modelo de negocio orientado al servicio de la ciudadanía, para lo cual requiere de la tecnología como herramienta clave para el desarrollo de sus modelos. Es allí donde la Construcción de Aplicaciones y las áreas de tecnología de la Información cumplen un rol importante para ser el puente habilitador que permita la operatividad más eficiente de los modelos del negocio del Banco. Actualmente y con los efectos de la pandemia, el Banco y el equipo de tecnología ha tomado conciencia de la necesidad de alinearse a la transformación digital de sus servicios, con la finalidad de proveer al ciudadano de herramientas tecnológicas que le permitan tener acceso a los servicios del Banco de manera no presencial y remota, para lo cual la seguridad de información y los controles antifraude cumple un rol fundamental. Para ello el Banco ha dado inicio a un conjunto de actividades alineadas a esa transformación digitalización, implementando soluciones en nube escalables, mejorando las plataformas de app y web así como la utilización de nuevas herramientas tecnológicas como el uso de RPA o robots para la automatización de procesos. Un punto importante es también la incorporación de una nueva estrategia tecnológica de ir adoptando soluciones maduras para cubrir necesidades, e ir rompiendo el paradigma de construirlo todo en el banco, con lo cual se busca mejorar la oportunidad de reducir los tiempos de entrega de soluciones a favor de la ciudadanía.
¿Qué está haciendo su área para adaptarse a este nuevo mundo de la digitalización?	Actualmente el Banco está en proceso de elaboración de su Plan Estratégico de tecnología de Información y Comunicaciones para los próximos 4 años, en el cual la transformación digital será un eje importante.
¿El BN tiene un plan estratégico sobre el futuro digital?	El Banco ha ido adoptando marcos de trabajo ágil en algunos proyectos, ha utilizado SCRUM para la gestión ágil de proyectos, pero se mantiene además los marcos de gestión de proyectos tradicionales comparte natural de una convivencia. Esto nos ha podido servir para identificar que algunos proyectos si se adecuan a marcos de trabajo ágil y otros es mejor mantenerlos dentro de los marcos de trabajo tradicional
¿El área hace uso de metodologías ágiles para el desarrollo de proyectos?	El Banco cuenta con una infraestructura importante que, si le permitiese soportar negocios digitales, considerando además que su core transaccional está en modo On Premise, sin embargo, se visualiza que la estrategia tecnología nos enrumbará en habilitar arquitecturas híbridas (On Premises y Nube) con la finalidad de aprovechar en nube algunas prestaciones en servicios tecnológicos e infraestructura que permitan potenciar las soluciones del banco. Si el banco quiere estar preparado para mantener soluciones de calidad seguramente deberá considerar esquemas híbridos en si tecnología.
¿El BN cuenta con una infraestructura tecnológica para soportar los negocios digitales?	En parte sí. El equipo técnico del banco conoce muy bien la tecnología propietaria, sin embargo, si requerirá de entrenamiento sobre nuevas soluciones en nube y esquemas de trabajos para potenciar la habilitación de soluciones. Asimismo, una estrategia es habilitar servicios de gestión y soporte sobre aquellas tecnologías sobre las cuales no puedan tener mucho dominio.
¿El área cuenta con el personal debidamente capacitado para un proceso de transformación digital?	Existen planes de capacitación tecnológica en el banco, sin embargo, es necesario establecer claramente la hoja de ruta tecnológica en el Plan Estratégico de Tecnología con la finalidad de asegurar los entrenamientos y capacitaciones idóneas para asegurar continuidad tecnológica.
¿Se capacita y entrena frecuentemente al equipo de tecnología en investigación y desarrollo?	Actualmente hemos habilitado RPA (automatización de procesos con robots) obteniendo resultados muy buenos. Ello ha activado iniciar un proceso importante para el uso masivo de esta tecnología.
¿El BN hace uso de tecnologías disruptivas como internet de las cosas, data science, inteligencia artificial, etc.?	Los acompaña permanentemente, tanto en la parte transaccional como en la parte de las operaciones de Backoffice de las áreas administrativas. La tecnología debe ser aprovechada al máximo a fin de potenciar los servicios del banco en beneficio de toda la ciudadanía.
¿Cómo acompaña la tecnología a todos los procesos validados del BN?	

A3. Entrevista 3 aplicada al Sub-Gerente de Data Analítica

Entrevistado: Subgerente de Data Analítica (Luis Lavado)	
PREGUNTAS	RESPUESTAS
¿Cuál considera que es el modelo de negocios del Banco de la Nación?	El modelo de negocio del BN es una Institución financiera basada en la captación del sector público orientado a la inclusión financiera.
¿Cómo se conecta la estrategia de datos del Banco con su área de Marketing?	Los proyectos de datos se orientan a la implementación de un gran repositorio analítico (Datawarehouse Dataleke) que permita que las áreas de negocios puedan consultar su información. Convertir al banco en una entidad Data Driven y tenga a los datos como un activo interno en cada área orgánica.
¿Qué herramientas utiliza el Banco para construir sus proyectos de data analítica y que tipo de modelos utiliza en sus procesos de Marketing para la toma de decisiones?	El banco no tiene área de marketing, pero si se desarrollaron modelos predictivos para el área de productos (a) crossselling, (b) segmentación, (c) (Credit Scoring de admisión y comportamental). Las herramientas que utilizamos es: (b) integration services para los ETL, (b) SQL server y Oracle como repositorio, (c) phyton para los algoritmos, (d) power bi como visualizador.



A4. Entrevista 4 Aplicada al Sub-Gerente de Planeamiento

Entrevistado: Subgerente de Planeamiento (Claudio Forero)	
Preguntas	RESPUESTAS
¿Cómo se alinean y despliegan los objetivos estratégicos con las diferentes áreas del BN?	La estrategia del Banco de la Nación se ve graficada en el Mapa Estratégico, el cual consta de 6 ejes estratégicos y 10 objetivos estratégicos articulados y con secuencia lógica de desarrollo para el logro de su visión y misión.
¿Cuál es el proceso de alineamiento de los objetivos estratégicos con la cultura organizacional?	El Banco de la Nación para los próximos 5 años (2017 – 2021) ha generado su estrategia desplegándose en seis (6) ejes estratégicos. Los ejes estratégicos del Banco se registran a continuación. Si está alineado, los ejes estratégicos describen el accionar y horizonte del Banco en los próximos 5 años, pudiéndose observar su desempeño en los objetivos estratégicos y sus correspondientes acciones estratégicas.
¿Está alineada la visión y los objetivos estratégicos al modelo de negocio del BN?	Eje I: Creación del Valor Económico, Eje II: Creación del Valor Social. Eje III: Calidad de servicios. Eje IV: Gestión de Proyectos. Eje V: Gobierno Corporativo y Directorio. Eje VI: Desarrollo del Talento Humano y cultura organizacional:
¿Se ha realizado capacitaciones al personal para desarrollar una cultura digital?	Si se encuentra en proceso de desarrollo y fortalecimiento.
¿El banco tiene una estrategia de omnicanalidad?	Si se encuentra en proceso de desarrollo.
¿Qué tipo de liderazgo se practica en el banco?	Liderazgo Transaccional. - Se basa en un sistema de recompensas. El líder otorga valores a los trabajadores por su desempeño (bonos) de este modo incentiva a cumplir con los objetivos

A5. Entrevista 5 Aplicada al Sub-Gerente de Caja y Valores de la Gerencia de Operaciones

Entrevista: Subgerencia de Caja y Valores de la Gerencia de Operaciones	
PREGUNTA	RESPUESTA
¿Cómo contribuye su área al logro de los objetivos estratégicos del BN?	Mejorando la experiencia del cliente el cual está orientado a la disposición de efectivo en todas nuestras oficinas a nivel nacional y el abastecimiento oportuno de los ATMs, con la finalidad de atender la demanda de nuestros clientes, especialmente para cumplir el cronograma de pagos del Sector Público (remuneraciones y pensiones) sin inconvenientes.
¿Cómo se inserta o que parte es su área, del modelo de negocio del BN?	La distribución del efectivo en nuestras oficinas a nivel nacional es abastecer agencias UOB (donde somos única oferta bancaria) promoviendo la bancarización e inclusión social. Llevar la pagaduría en puntos de pago lejanos a fin de atender a los Programas Sociales con entrega de efectivo con billetes de baja denominación para facilitar el intercambio de bienes y/o servicios. Las primeras acciones se realizaron a través de reuniones de trabajo, para intercambio de ideas relacionadas a nuevas formas de adaptarnos a lo que se estaba orientando nuestra institución, seguido de cursos de capacitación relacionados a los nuevos cambios que se están presentando en un mundo digital globalizado. Todo cambio siempre impacta en la organización por lo que se hace necesario que la Alta Dirección tenga una participación más activa para que construya una base sólida y un mensaje claro en los trabajadores que va a ser en beneficio de la organización y de ellos mismos.
¿Qué está haciendo su área para adaptarse a este nuevo mundo de la digitalización?	Los procesos del banco no están alineados ni standarizados, esto como consecuencia de que no está bien definido ni delimitado la estructura organizacional; carencia de personal en informática para atender la alta demanda de mejora de procesos, proyectos informáticos y otros requerimientos. Es un reto de años que a la fecha sigue pendiente. Procesos que no están definidos claramente y quienes son los responsables. Procesos manuales que afectan la contabilización de operaciones y creación de áreas sin funciones bien definidas.
¿Los procesos del banco están alineados, estandarizados, para la agilidad de la empresa?	Los procesos del banco no están totalmente automatizados especialmente los procesos operativos y contables que originan un alto riesgo. Se pierde mucho tiempo en reuniones que no agregan valor sin tener un rumbo a cómo solucionar los problemas que aquejan las áreas. Esto se ve impulsada por que no existe actualmente un protocolo establecido, para la generación de nuevos productos y/o servicios que impulsan la generación de procesos manuales.
¿Utilizan alguna metodología de mejora continua para la optimización de los procesos operativos del BN?	Cada área utiliza la metodología que se adecue a sus necesidades. No existe una metodología uniformizada a nivel institucional.
¿Los procesos del banco están completamente automatizados?	Los medios de comunicación que se utiliza son correos electrónicos, teléfono, celulares, plataformas operativas, reuniones virtuales.
¿Qué canales de comunicación utilizan con sus clientes internos y externos para proveer/requerir, sus necesidades de manera oportuna?	En lo relacionado a la distribución del efectivo se toma como base, datos históricos de la demanda de efectivo de las oficinas y cajeros electrónicos a nivel nacional; adicionalmente dicha distribución se realiza previa coordinación con las agencias y las empresas transportadoras de valores. Adicionalmente tomando como base el consumo de cada ATM se instruye la carga mediante arcos horarios, esto con la finalidad de evitar remantes de efectivo altos. También se utiliza la compensación de efectivo con los bancos privados el cual nos permite ahorrar costo de traslado en lugares donde existe excedente de fondos de dichas instituciones, lo cual compensamos con abonos en su cuenta ordinaria abierta en el BCRP.
¿Cómo asegura su área la eficiencia, eficacia y productividad operativa del banco?	No existe, ni está definido una metodología para implementar proyectos, Mas aún no existe en la estructura organizacional un área de proyectos, lo cual impacta en el desarrollo que presentan las diferentes áreas en el alcance de estos.
¿Qué metodologías utiliza el banco para el cumplimiento eficaz de los proyectos?	

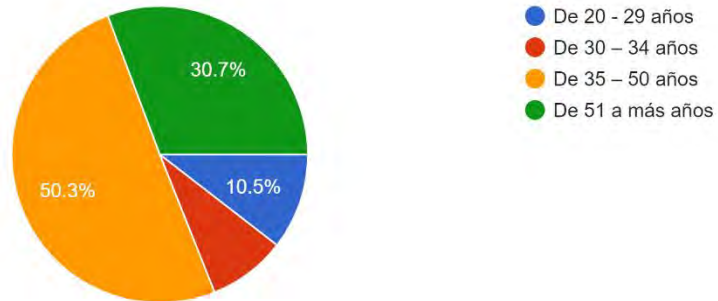
A6. Entrevista 6 aplicada al Sub-Gerente de Banca Personal

Entrevistado: Subgerencia de Banca Personal (Piero Elis)	
Preguntas	RESPUESTA
¿Cómo contribuye su área al logro de los objetivos estratégicos del BN?	Con el incremento de colocaciones
¿Cómo se inserta o que parte es su área, del modelo de negocio del BN?	Dentro del Plan Estratégico buscando rentabilidad
¿Qué está haciendo su área para adaptarse a este nuevo mundo de la digitalización?	Implementar las colocaciones por canales no presenciales
¿Los procesos de su área están completamente automatizados?	No, en medianamente
¿Qué canales utiliza el banco para comunicarse con sus clientes y como se utiliza la información?	Medios Físicos como cartas, SMS, Mail. No cuentan con un CRM
¿Existe una segmentación de clientes para ofrecer productos de acuerdo con sus necesidades?	Si tenemos un área de segmentación
¿Qué metodologías utilizan para el diseño y desarrollo de productos financieros?	La metodología que utilizamos es el PMO
¿Cómo miden la satisfacción de los clientes del servicio ofrecido por el BN? ¿Cada cuánto tiempo miden?	Se mide trimestralmente a través de la Sub-Gerencia de Calidad BN
¿Conocen cuál es posicionamiento on line del BN?	De cara a la Banca estamos a un 50%
¿Tienen una estrategia omnicanal para atender a sus clientes?	Se cuenta con colocaciones a través de un Call Center, el plan es incidir más en canales alternos, call o medios digitales.

Apéndice E. Preguntas y Repuestas de las Encuestas a los Clientes

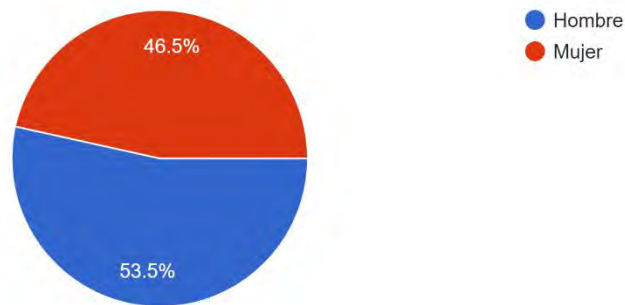
1. Seleccione el rango de edad en el que se encuentra:

306 respuestas



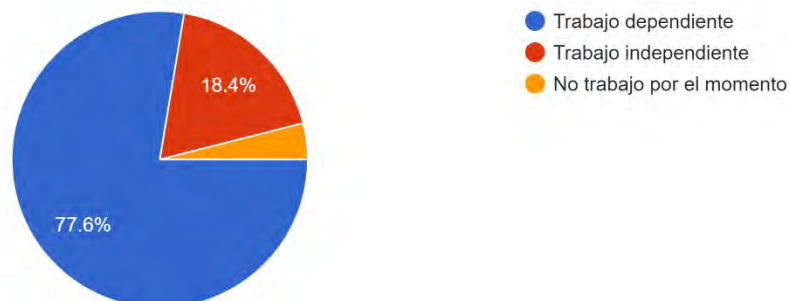
2. Seleccione su sexo:

303 respuestas



3. Ocupación:

304 respuestas



4. Que producto del banco de la Nación usas (En el caso de tener varios productos, marcar el de mayor movimiento):

290 respuestas



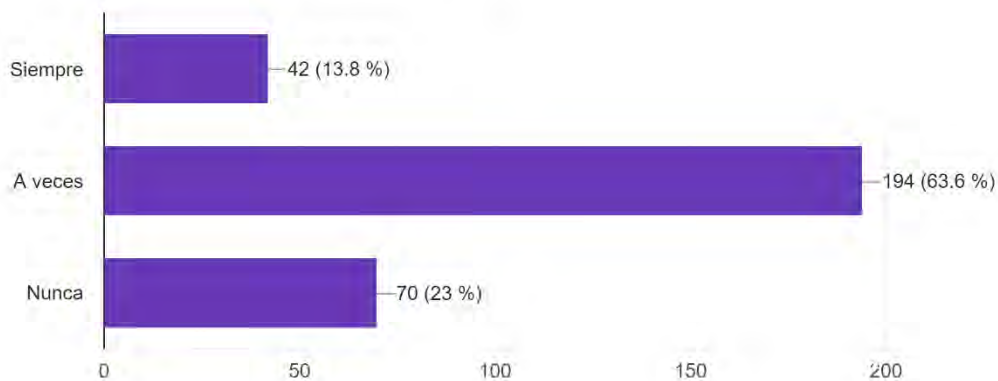
5. Que canal utilizas para realizar sus operaciones en el Banco de la Nación (Si utiliza varios canales, marcar el que usa con mayor frecuencia):

303 respuestas



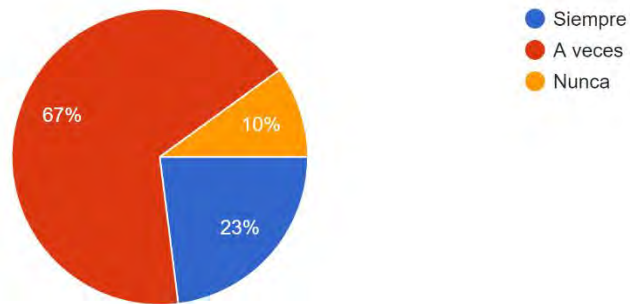
6. El tiempo de atención de manera presencial es rápido.

305 respuestas



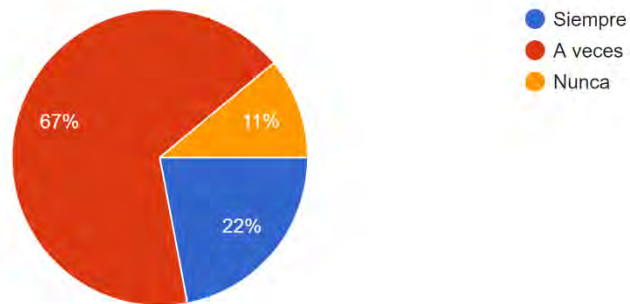
7. El tiempo de respuesta en los canales digitales son rápidos.

300 respuestas



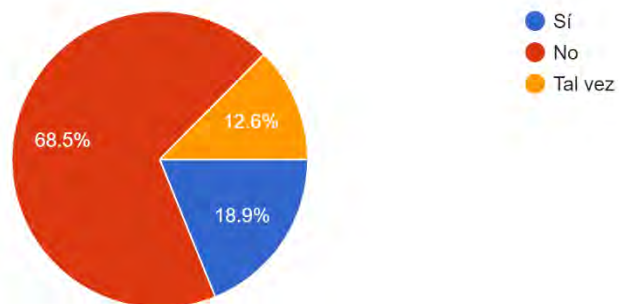
8. La atención multicanal, es fácil, clara y amigable en todos los canales.

300 respuestas



9. ¿Crees que existen suficientes agentes y agencias para que no se generen largas colas?

302 respuestas



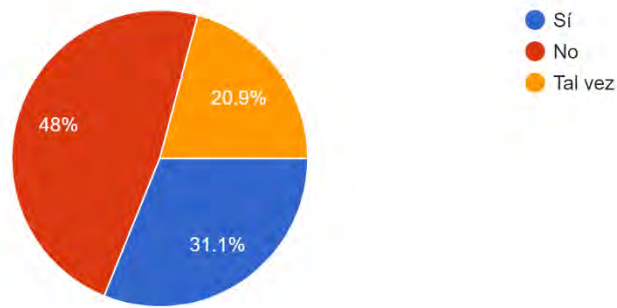
10. Para la seguridad de tus operaciones que opción usas (elige el de mayor uso)

302 respuestas



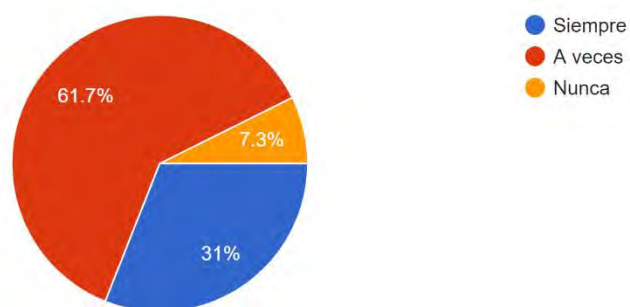
11. ¿Tienes fácil acceso al libro de reclamaciones?

302 respuestas



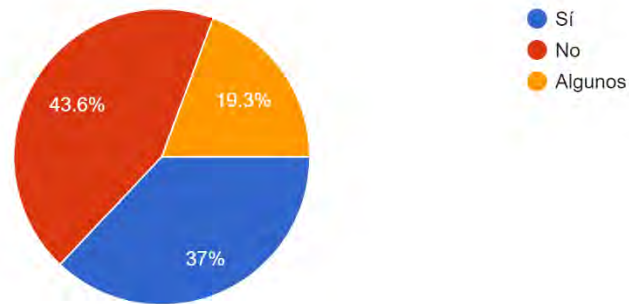
12. El personal de servicio al cliente es amable y eficiente.

300 respuestas



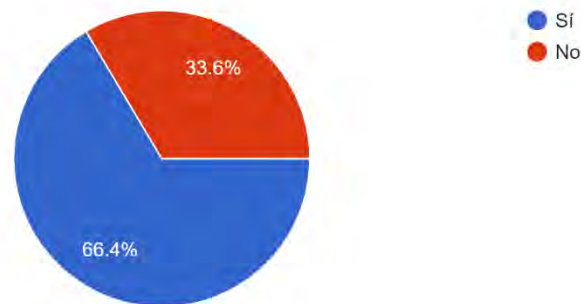
13. ¿Conoces todos los canales digitales que te ofrece el Banco de la Nación?

305 respuestas



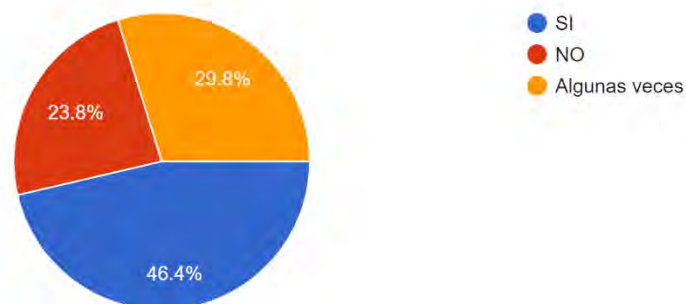
14. ¿La apertura de cuenta de ahorros, solicitud de un crédito, etc. que realizas en el banco requiere de mucha documentación?

301 respuestas



15. ¿Su experiencia con el uso de la banca digital ha sido satisfactoria, concluye su trámite?

302 respuestas



16. ¿Qué servicio te gustaría encontrar en la banca digital ?

216 respuestas