

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ

ESCUELA DE POSGRADO



Consultoría de Negocios del Producto Créditos por Convenio del Banco

Interamericano de Finanzas (BANBIF)

TESIS PARA OBTENER EL GRADO DE MAGÍSTER EN

ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA DE EMPRESAS

OTORGADO POR LA

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ

PRESENTADA POR

Raky Amaru Carbajal Ramos

Gabriel Alfonso Loayza Inga

Miguel Ángel Márquez Castillo

Milagros Terrones Díaz

Asesora: Kelly Rojas Valdez

Surco, junio 2020

Agradecimientos

Agradecemos a la profesora Kelly Rojas por su asesoría en el desarrollo de la presente tesis y a los profesores que nos impartieron conocimiento, brindándonos su apoyo incondicional para alcanzar este objetivo. Finalmente, agradecemos a los representantes del Banco Interamericano de Finanzas (Banbif) por la información y el tiempo brindado para el análisis de la problemática y el desarrollo de la solución presentada en la tesis.

Dedicatorias

Se la dedico a mi familia, por su paciencia y su apoyo incondicional.

Raky Carbajal

Se la dedico a mi familia y a mi esposa.

Gabriel Loayza

Se la dedico a mis padres y a mis hijos.

Miguel Márquez

Se la dedico a mis papás, gracias por su apoyo.

Milagros Terrones

Resumen Ejecutivo

La presente tesis consiste en un reporte de *Business Consulting* para el producto de Créditos por Convenio (CxC) del Banco Interamericano de Finanzas (Banbif). Mediante el uso de herramientas PESTE, AMOFHIT, Revisión de Literatura, Análisis de Causa Raíz del problema clave y reuniones con el equipo directivo de CxC se determinó que el principal problema del producto de CxC es la alta deserción de clientes, la cual genera un impacto negativo sobre el saldo de retención anual.

Por tal motivo, el objetivo principal de este documento es brindar una solución al problema de alta deserción de clientes del producto CxC haciendo uso de una segmentación de clientes y ofertas de retención, mejorando tanto tasa de interés y/o monto de préstamo, que sean lo suficientemente atractivos para que el cliente permanezca como parte de la cartera del producto CxC. El resultado de la propuesta de solución, modelo reactivo con escenario moderado, permitirá reducir hasta un 16.3% el volumen de clientes que desertan anualmente, lo cual facilitará alcanzar el volumen de saldo de retención anual presupuestado, 4.4 millones de USD, y, finalmente, mejorará el margen financiero anual del producto de CxC en 389 mil USD, es decir, un crecimiento de 3% anual.

Cabe mencionar que la fecha de corte de información para el análisis interno y externo, de la industria, del Banbif y del producto Créditos por Convenio, es hasta diciembre 2019 para que los reportes financieros estén al cierre del 2019. Adicionalmente, también se considera el marco de referencia de la pandemia Covid-19 para el análisis interno y externo, siendo el corte de información hasta la quincena de abril. Es importante resaltar que la situación durante y post COVID-19 es aún incierta debido a que es un hecho sin precedentes.

Abstract

This thesis consists of a Business Consulting report for the Credits by Agreement (CxA) product of the Inter-American Finance Bank (Banbif). By using tools as PESTE, AMOFHIT, Literature Review, Root Cause Analysis of the Key Problem and meetings with the CxA management team, it was determined that the main problem of the CxA product is customer desertion, which has negative impact on the annual withholding balance.

Therefore, the main objective of this document is to provide a solution to the problem of customer desertion from the CxA product through a methodology of customer segmentation and retention offers, based on improving interest rate and / or loan amount, attractive enough so the clients will remain as users of CxA product. The result of the proposed methodology, called reactive model considering the baseline scenario, will reduce the volume of annual clients desertion up to 16.3%, which will facilitate reaching the budgeted annual retention balance volume, 4.4 million USD, and, finally, will improve the financial margin annual CxA product set to 389 thousand USD, meaning a 3% annual growth.

It is worth to indicate that the cut-off date of the information update for the internal and external analysis for the bank industry, Banbif and for the CxA product are december 2019 for the internal data, therefore the financial KPI (external information) considers 2019 closure data. Finally, this document considers the Covid-19 pandemic impact with a cut-off information on April 15th of 2020. Is important to remark that the Covid-19 impact is still uncertain due to it is an unprecedented event.

Tabla de Contenidos

| | |
|---|-------------|
| Lista de Tablas | vi |
| Lista de Figuras..... | viii |
| Capítulo I: Situación General del Banco Interamericano de Finanzas | 1 |
| 1.1. Presentación del Banco Interamericano de Finanzas | 1 |
| 1.2. Modelo de Negocio | 1 |
| 1.3. Visión, Misión y Valores | 5 |
| 1.4. Conclusiones | 6 |
| Capítulo II: Análisis del Contexto | 7 |
| 2.1. Análisis del Contexto Externo de la Empresa..... | 7 |
| 2.1.1. Fuerzas políticas, gubernamentales, y legales (P)..... | 7 |
| 2.1.2. Fuerzas económicas y financieras (E)..... | 14 |
| 2.1.3. Fuerzas sociales, culturales y demográficas (S)..... | 25 |
| 2.1.4. Fuerzas tecnológicas y científicas (T)..... | 27 |
| 2.1.5. Fuerzas ecológicas y ambientales (E)..... | 30 |
| 2.1.6. Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE)..... | 33 |
| 2.1.7. Banbif y sus competidores..... | 34 |
| 2.1.8. Banbif y sus referentes | 50 |
| 2.1.9. Matriz Perfil Competitivo (MPC) y Matriz Perfil Referencial (MPR) | 51 |
| 2.1.10. Conclusiones..... | 53 |
| 2.2. Análisis del Contexto Interno de la Empresa | 53 |
| 2.2.1. Administración y gerencia (A)..... | 54 |
| 2.2.2. Marketing y Ventas (M) | 58 |
| 2.2.3. Operaciones (O)..... | 69 |
| 2.2.4. Finanzas (F) | 76 |

| | |
|---|------------|
| 2.2.5. Recursos humanos (H) | 85 |
| 2.2.6. Sistemas de información y comunicaciones (I)..... | 87 |
| 2.2.7. Tecnología e investigación y desarrollo (T)..... | 89 |
| 2.2.8. Matriz de Evaluación de Factores Internos | 92 |
| 2.2.9. Conclusiones..... | 92 |
| Capítulo III: Problema Clave | 94 |
| 3.1. Diagnóstico del producto de Créditos por Convenio- Problemas Identificados | 94 |
| 3.1.1. Diagnóstico de la empresa..... | 94 |
| 3.1.2. Problemas identificados..... | 94 |
| 3.2. Problema Clave | 99 |
| Capítulo IV: Revisión de la Literatura | 100 |
| 4.1. Mapa de la Literatura | 100 |
| 4.2. Revisión de la Literatura | 100 |
| 4.2.1. Segmentación, <i>Targeting</i> y <i>Profiling</i> | 101 |
| 4.2.2. Deserción y retención de clientes | 102 |
| 4.2.3. Mejora de procesos..... | 103 |
| 4.2.4. <i>Customer Relationship Management (CRM)</i> | 104 |
| 4.2.5. Sueldos en el sector público | 106 |
| 4.2.6. Riesgo y Riesgo Crediticio..... | 109 |
| 4.2.7. Uso de la literatura en la propuesta | 110 |
| Capítulo V: Análisis de Causa Raíz del Problema Clave..... | 111 |
| 5.1. Análisis Cualitativo | 111 |
| 5.2. Análisis Cuantitativo | 111 |
| 5.3. Causas Identificadas | 112 |
| 5.4. Causas Principales..... | 112 |

| | |
|---|------------|
| 5.4.1. Materiales | 113 |
| 5.4.2. Mano de obra..... | 113 |
| 5.4.3. Métodos | 114 |
| 5.4.4. Máquinas | 115 |
| Capítulo VI: Alternativas de Soluciones Evaluadas | 116 |
| 6.1. Alternativas de Solución Identificadas..... | 116 |
| 6.1.1 Modelo reactivo..... | 116 |
| 6.1.2. Modelo proactivo..... | 117 |
| 6.2. Evaluación de las Alternativas de Solución | 120 |
| 6.3. Solución Propuesta..... | 122 |
| Capítulo VII: Plan de Implementación y Factores de Éxito Clave | 132 |
| 7.1. Actividades..... | 132 |
| 7.2. Plan de Implementación (<i>Gantt Chart</i>) y Presupuesto | 135 |
| 7.2.1. Plan de Implementación (<i>Gantt Chart</i>)..... | 135 |
| 7.2.2. Presupuesto..... | 137 |
| 7.3. Factores Clave para el Éxito de la Implementación..... | 137 |
| 7.4. Escenarios de la solución propuesta..... | 138 |
| 7.5. Facilitadores | 140 |
| 7.6. Riesgos | 140 |
| Capítulo VIII: Resultados Esperados | 142 |
| 8.1. Resultados Cualitativos Esperados del Plan de Implementación..... | 142 |
| 8.2. Resultados Cuantitativos Esperados del Plan de Implementación..... | 143 |
| 8.3. Recuperación de la Inversión | 143 |
| Capítulo IX: Conclusiones y Recomendaciones | 145 |
| 9.1. Conclusiones | 145 |

| | |
|---|------------|
| 9.2. Recomendaciones | 146 |
| Referencias..... | 149 |
| Apéndice..... | 161 |
| Apéndice A: Matriz de Evaluación de Factores Externos – MEFE Banbif | 161 |
| Apéndice B: Matriz de Evaluación de Factores Externos – MEFE Créditos por Convenio | 162 |
| Apéndice D: Matriz de Evaluación de Factores Internos – MEFI Banbif | 164 |
| Apéndice F: MEFI de Créditos por Convenio Post COVID-19 | 166 |
| Apéndice G: Aprobación de los Problemas Identificados..... | 167 |
| Apéndice H: Aprobación de las Alternativas de Solución | 168 |
| Apéndice I: Aprobación del Calendario de Actividades | 169 |
| Apéndice J: Glosario de Términos | 170 |

Lista de Tablas

| | | |
|----------|--|----|
| Tabla 1 | . <i>Conflictos Sociales según Tipo</i> | 9 |
| Tabla 2 | . <i>Crecimiento Global</i> | 20 |
| Tabla 3 | . <i>Producto Bruto Interno por Sectores</i> | 21 |
| Tabla 4 | . <i>Evolución del Gasto de Personal y Obligaciones Sociales: 2014 – 2020</i> (Millones de Soles) | 23 |
| Tabla 5 | . <i>PEA, Puesto de Trabajo Formales e Ingreso Mensual: 2016 – 2019</i> | 26 |
| Tabla 6 | . <i>Tasas Activas Anuales de las Operaciones Realizadas en los Últimos 30</i> <i>días Útiles por Tipo de Crédito al 31/12/2019</i> | 37 |
| Tabla 7 | . <i>Tipo de Crédito y Tipo de Empresa del Sistema Financiero (Expresado en</i> <i>Millones de Soles)</i> | 40 |
| Tabla 8 | . <i>Tipo de Crédito por Empresa Banca Múltiple (Expresado en Millones de</i> <i>Soles)</i> | 42 |
| Tabla 9 | . <i>Estructura de Créditos Directos por Modalidad y Empresa Bancaria</i> (Expresado en Porcentaje)..... | 43 |
| Tabla 10 | . <i>Tipo de Crédito por Caja Municipal (Expresado en Millones de Soles)</i> | 41 |
| Tabla 11 | . <i>Tipo de Depósito y Tipo de Empresa del Sistema Financiero (Expresado</i> <i>en Miles de Soles)</i> | 42 |
| Tabla 12 | . <i>Ranking de Depósitos por Tipo (Expresado en Miles de Soles)</i> | 43 |
| Tabla 13 | . <i>Estructura de Depósitos por Empresa Bancaria (Expresado en Porcentaje)</i> .. | 44 |
| Tabla 14 | . <i>Saldos y Número de Clientes – Créditos por Convenio</i> | 46 |
| Tabla 15 | . <i>Matriz del Perfil Competitivo</i> | 52 |
| Tabla 16 | . <i>Matriz del Perfil Referencial</i> | 52 |
| Tabla 17 | . <i>Ratios de Solvencia de Banbif a diciembre 2019</i> | 76 |
| Tabla 18 | . <i>Ratios de Solvencia de Banbif a diciembre 2019</i> | 77 |

| | |
|--|-----|
| Tabla 19 . <i>Eficiencia y Rentabilidad del Banbif a diciembre 2019</i> | 78 |
| Tabla 20 . <i>Rentabilidad – Créditos por Convenio</i> | 84 |
| Tabla 21 . <i>Matriz de Priorización de Problemas</i> | 99 |
| Tabla 22 . <i>Ingresos Promedio de los Servidores Públicos</i> | 108 |
| Tabla 23 . <i>Ingresos Promedio de los Servidores Públicos dentro de los Organismos Públicos Reguladores</i> | 109 |
| Tabla 24 . <i>Matriz de Comparación de Alternativas de Solución</i> | 120 |
| Tabla 25 . <i>Matriz de Priorización de Alternativas</i> | 120 |
| Tabla 26 . <i>KPI's – Proceso de Retención</i> | 130 |
| Tabla 27 . <i>Presupuesto del Proyecto</i> | 137 |
| Tabla 28 . <i>Escenarios de la Propuesta</i> | 138 |
| Tabla 29 . <i>KPI Resultados Esperados – Proceso de Retención</i> | 143 |

Lista de Figuras

| | | |
|-------------------|---|-----|
| <i>Figura 1.</i> | Modelo de negocio Banbif. | 2 |
| <i>Figura 2.</i> | Modelo de negocio canvas - Créditos por Convenio..... | 3 |
| <i>Figura 3.</i> | Conflictos sociales registrados por mes: sep. 2018 – sep. 2019..... | 8 |
| <i>Figura 4.</i> | Tasa de crecimiento del Producto Bruto Interno: 1980 – 2019..... | 15 |
| <i>Figura 5.</i> | Series estadísticas anuales – cotización zinc y oro..... | 16 |
| <i>Figura 6.</i> | Series estadísticas anuales – cotización bono del tesoro y riesgo país..... | 17 |
| <i>Figura 7.</i> | Evolución del tipo de cambio ene. 2017 – ene. 2020..... | 19 |
| <i>Figura 8.</i> | Las Cinco Fuerzas de Porter para Banbif..... | 47 |
| <i>Figura 9.</i> | Las Cinco Fuerzas de Porter para Banbif-Créditos por Convenio..... | 48 |
| <i>Figura 10.</i> | Estructura organizacional del Banbif..... | 55 |
| <i>Figura 11.</i> | Estructura organizacional de Créditos por Convenio..... | 57 |
| <i>Figura 12.</i> | Producción por canal de ventas 2019 (miles de dólares)..... | 62 |
| <i>Figura 13.</i> | Producción de promedio mensual de Créditos por Convenio por plaza 2019 (miles de dólares)..... | 64 |
| <i>Figura 14.</i> | Nivel de vinculación de Créditos por Convenio con seguros optativos FFVV.. | 64 |
| <i>Figura 15.</i> | Nivel de vinculación de Créditos por Convenio con seguros optativos Red..... | 65 |
| <i>Figura 16.</i> | Evolutivo de apertura de convenios marco..... | 66 |
| <i>Figura 17.</i> | Evolutivo de TEA en saldos y producción de venta..... | 67 |
| <i>Figura 18.</i> | Saldos y <i>market share</i> – Créditos por Convenio Banbif..... | 79 |
| <i>Figura 19.</i> | Evolución de mora contable por bancos – Créditos por Convenios..... | 80 |
| <i>Figura 20.</i> | Número de clientes y <i>market share</i> | 81 |
| <i>Figura 21.</i> | Composición de la cartera de Créditos por Convenio..... | 81 |
| <i>Figura 22.</i> | Mapa de revisión de literatura Banbif | 101 |
| <i>Figura 23.</i> | Tipos regímenes de los servidores públicos | 106 |

| | | |
|-------------------|--|-----|
| <i>Figura 24.</i> | Niveles dentro de los grupos ocupacionales..... | 107 |
| <i>Figura 25.</i> | Composición de la remuneración | 108 |
| <i>Figura 26.</i> | Diagrama causa-efecto: alta deserción de clientes. | 113 |
| <i>Figura 27.</i> | Modelo Proactivo | 119 |
| <i>Figura 28.</i> | Matriz de segmentación de clientes..... | 123 |
| <i>Figura 29.</i> | Prototipo de retención – consulta por documento de identidad..... | 126 |
| <i>Figura 30.</i> | Prototipo de retención – motivos y detalles de la consulta..... | 127 |
| <i>Figura 31.</i> | Prototipo de retención – visual ofertas de retención..... | 127 |
| <i>Figura 32.</i> | Modelo de correo – oferta de reenganche. | 128 |
| <i>Figura 33.</i> | Modelo de correo – oferta de tasa. | 129 |
| <i>Figura 34.</i> | Modelo de correo – oferta de reenganche y tasa. | 129 |
| <i>Figura 35.</i> | Flujo de Retención del área de Créditos por Convenio del modelo reactivo. .. | 131 |
| <i>Figura 36.</i> | Programa de tareas del Plan de Implementación..... | 135 |
| <i>Figura 37.</i> | Diagrama de Gantt Créditos por Convenio del modelo reactivo..... | 136 |

Capítulo I: Situación General del Banco Interamericano de Finanzas

1.1. Presentación del Banco Interamericano de Finanzas

El Banco Interamericano de Finanzas (Banbif) ha tenido en la última década diferentes cambios estratégicos, en el año 2011 decidió ampliar su foco de atención que estaba muy orientado a las empresas medianas y grandes, dándole en adelante la atención debida a la banca persona, denominándose, así como “un banco para todos”. El banco para ello presentó su nueva imagen corporativa como “Banbif”, para mostrarse como un banco joven, de atención personalizada y de absoluta disposición con sus clientes. El último proceso de cambio se dio a través de la incorporación del gerente general, Juan Carlos García Vizcaino. De igual forma se realizó un nuevo plan estratégico con vigencia desde el año 2017 al 2019. En este plan se recalca la importancia de la calidad del servicio y la experiencia del cliente, así como también la necesidad del banco de incrementar sus pasivos transaccionales (cuentas de ahorro y cuentas corrientes) y de especializarse cada vez más en la banca persona (Banbif, 2018). Debido a la tendencia de la banca digital, para el año 2020 el Banbif está planeando en invertir en tecnología para ofrecer más productos de manera digital e incluir tecnología en algunos de sus procesos.

1.2. Modelo de Negocio

El ciclo operativo de la empresa permite representar su funcionamiento como engranajes relacionados entre sí con el fin de brindar un bien o servicio (D'Alessio, 2012). El ciclo operativo del Banbif (ver Figura 1), considerando que se trata de una empresa intermediadora que brinda servicios financieros, tiene como recurso directo el dinero. Este recurso se transmite de agentes superavitarios a los deficitarios. Para alcanzar este objetivo, se usan insumos indirectos como personas, equipos, servicios (agua y energía), oficinas, *software* y bases de datos. El producto terminado puede ser la colocación de activos (préstamos, leasing, cartas de crédito, entre otros) o la captación de pasivos (cuentas de

ahorros, corrientes, bonos, entre otros). Por otro lado, el área de Ventas brinda soporte a todos los productos que ofrece el banco. Y el área de finanzas se encarga de financiamiento y pagos con proveedores.

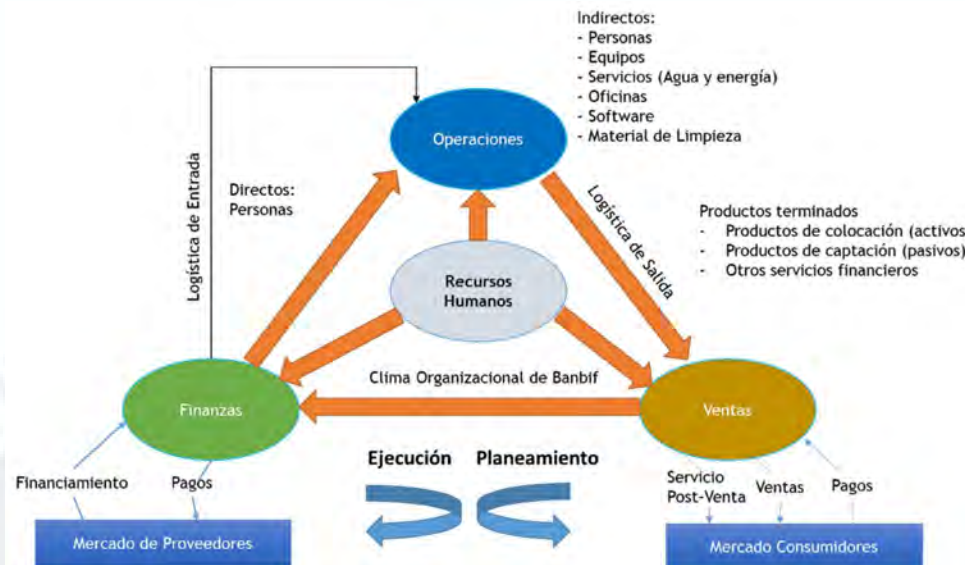


Figura 1. Modelo de negocio Banbif. Adaptado de “Presentación del Comité de Productos Minoristas.pptx”, por Banbif, 2019, Lima, Perú: Gerencia General.

El producto Créditos por Convenio (CxC), es un tipo de crédito dirigido a colaboradores de empresas públicas y/o privadas, con condiciones preferenciales y descuento de las cuotas por planilla. Por tanto, involucra a varias áreas del banco como riesgos, Créditos por Convenio, ventas, entre otros. Todas éstas están relacionadas para ofrecer el producto CxC. De igual manera el producto pasa por varias etapas desde la firma de convenio con la institución hasta la etapa de post venta (ver Figura 2).

A continuación, se detalla las etapas del producto CxC:

Etapas 1: Firma del convenio. Es el proceso de negociación que tienen el Funcionario de Relación Comercial (FRC) o Gerente de Oficina (GO) con los representantes de la entidad con la cual se desea realizar un convenio marco. Esta negociación, de ser exitosa, las partes proceden a la firma del convenio y por ende aceptan las condiciones que se indican en el mismo.

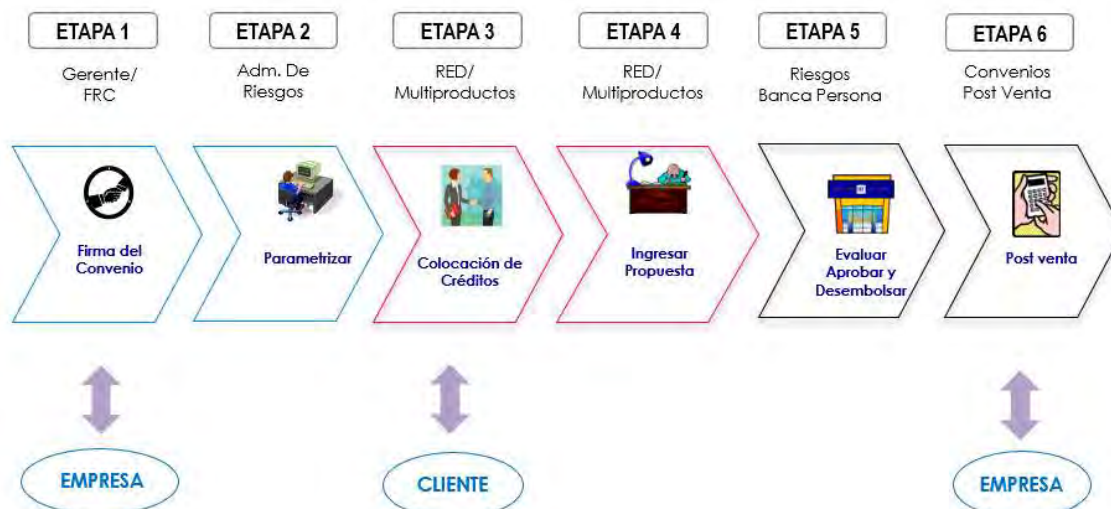


Figura 2. Modelo de negocio canvas - Créditos por Convenio. Tomado de “Presentación del Comité de Productos Minoristas.pptx”, por Banbif, 2019, Lima, Perú: Gerencia General.

Etapa 2: Parametrizar. Las condiciones acordadas en el convenio marco firmado en la primera etapa son parametrizadas en el sistema del banco por el área de Administración de Riesgos. Esta área ingresa las tasas, comisiones, fecha de vencimiento de cuota, plazo del convenio y otros aspectos relevantes que sirven para controlar la correcta colocación de los créditos.

Etapa 3: Colocación de créditos. A partir de que el convenio se encuentra activo en el sistema del banco, el canal de venta ya puede iniciar la comercialización del producto (venta del producto) bajo las condiciones indicadas en el sistema. Para guardar un orden en esta actividad, el FRC o GO responsable de la apertura del convenio, designa un canal de venta y metas de colocación, a su vez en comunicación con los coordinadores de la entidad define horarios de atención para el acceso al canal, facilidades de difusión por comunicación interna y otros.

Una vez que el trabajador de la entidad acepta la oferta realizada y condiciones ofrecidas por el ejecutivo de venta y firma los documentos contractuales correspondientes, el ejecutivo procede a visar las condiciones del crédito ante el coordinador del convenio en la

entidad, esto de acuerdo con el convenio marco firmado. El visado puede darse de manera física o virtual, depende de lo coordinado con la entidad. Uno de los documentos contractuales a destacar es la Carta de Autorización de Descuento, donde el trabajador le otorga al banco el permiso de afectar el descuento en su planilla y en caso de cese laboral, su empleador le retenga de la liquidación de beneficios sociales tanto alcance para cubrir la totalidad del saldo deudor que presente.

Etapa 4: Ingresar propuesta. El ejecutivo de venta una vez que tiene los documentos contractuales firmados por el cliente y el visado conforme del coordinador de la entidad, procede a ingresar la operación en el sistema del banco. Este ingreso consiste en que el ejecutivo de venta digitaliza los documentos físicos y los carga en el sistema de información SharePoint y también crea una propuesta de crédito en el sistema IBS del banco, derivando la misma a la instancia de Riesgos.

Etapa 5: Evaluar, aprobar y desembolsar. El área de Riesgos Banca Persona recibe un correo electrónico proveniente del sistema Share Point que contiene un link del repositorio donde se encuentran los documentos (un correo por cliente). Luego los analistas de riesgos llevan a cabo la evaluación considerando la información digitalizada y la propuesta registrada en sistema IBS. Si todo está conforme a la política de riesgos vigente, los analistas aprueban y desembolsan la operación. En caso exista observaciones, los analistas de riesgos responden el correo detallando las mismas y luego el ejecutivo de venta procede con la subsanación de las observaciones, a su vez visualiza la propuesta en el sistema IBS. El área de riesgos tiene un acuerdo de nivel de servicio de evaluar el mismo día todas las operaciones que ingresa del canal de venta hasta las 4:30 pm. Posterior a esta hora, las operaciones son atendidas al día siguiente.

Etapa 6: Post Venta. Desde que la operación es desembolsada, empieza la responsabilidad del área de Post Venta, quienes se encargan de coordinar, en las fechas

correspondientes, con el área de planilla del empleador para que efectúen el descuento de la cuota pactada al colaborador. Asimismo, el área de post venta también coordina oportunamente con el empleador para que los descuentos por planilla efectuados y el detalle de éstos lleguen al banco para su procesamiento. Estos fondos son trasladados por cualquier medio de pago (efectivo, transferencia interbancaria o cheque) y el detalle de los descuentos es necesario que la entidad lo envíe en digital para reducir la labor operativa en el procesamiento.

En caso el crédito por convenio que está solicitando el cliente, tenga como destino la compra de deuda con otra entidad financiera, a partir de la etapa cinco, se desencadena una actividad interna por parte del asistente de compra de deuda. Éste, en coordinación con el ejecutivo de ventas llevan a cabo los mecanismos de cancelación de las deudas declaradas a comprar por el cliente. En caso las deudas solo puedan ser canceladas con la presencia del cliente, el banco brinda al cliente los fondos para que éste realice la gestión de la cancelación de deuda, siendo responsabilidad del ejecutivo de venta enviar al asistente de compra de deuda los comprobantes de la cancelación respectivos.

1.3. Visión, Misión y Valores

La visión actual de la empresa Banbif es: “Ser reconocidos en el mercado por nuestra calidad de servicio, con productos y servicios innovadores, que cumplan con todas las expectativas de nuestros clientes” (Banbif, 2019, p. 6).

La misión actual de la empresa Banbif es: “Brindar las mejores soluciones financieras a nuestros clientes con excelente calidad de servicio, que les permita alcanzar sus sueños personales y empresariales” (Banbif, 2019, p. 6).

Banbif (2019) centra su cultura en brindar productos y servicios financieros con un trato diferente, a través de un servicio flexible y de calidad. Por ello, el banco se basa en los siguientes valores:

- Solidez, el banco persigue la creación continua de valor para asegurar el desarrollo futuro, lo que permite tener proyectos con una visión común, a corto y largo plazo, generando un verdadero compromiso y responsabilidad de crear legado.
- Cercanía, el banco genera un ambiente profesional de confianza que facilita la comunicación. Por otro lado, escuchan activamente a sus clientes, colaboradores y a las demandas de la sociedad. Este valor les permite una adaptación ágil y sencilla a las circunstancias, respetando la diversidad.
- Decisión, el banco actúa con calidad en entornos inciertos y cambiantes, identificando alternativas y eligiendo las adecuadas. Busca mejorar continuamente y aprende del error con autocritica y humildad.
- Ejemplaridad, el banco lo demuestra mediante su comportamiento que son ejemplo de los principios y valores del Banbif, siendo coherentes en la relación con sus clientes, accionistas, colaboradores y sociedad en general.

1.4. Conclusiones

Como se ha visto el modelo del producto Créditos por Convenio involucra varias áreas, sin embargo, existen algunas deficiencias en los procesos que se dan entre ellos y eso hace que los clientes del producto CxC opten por retirarse y migren a otros bancos. Por otro lado, con el objetivo de seguir la misión y visión, y el planeamiento estratégico, el banco está tomando acciones que ayuden a mejorar el proceso y el servicio del producto CxC.

Capítulo II: Análisis del Contexto

2.1. Análisis del Contexto Externo de la Empresa

El análisis del contexto externo del Banbif se realizará mediante la metodología PESTE (político, económico, social, tecnológico y ecológico), ya que esta metodología permitirá identificar y evaluar las tendencias y sucesos del entorno sobre los que no se tiene control, revelando oportunidades y amenazas para que los líderes decisores del banco puedan preparar estrategias que tomen ventaja de estas oportunidades y a su vez reduzcan los impactos negativos de las amenazas (D'Alessio, 2013).

Cabe mencionar que la fecha de corte de información para el análisis externo de la industria, del Banbif y del producto Créditos por Convenio, es hasta diciembre 2019 a fin de que los reportes financieros estén al cierre del 2019. Adicionalmente, también se está considerando el marco de referencia de la pandemia Covid-19, siendo el corte de información hasta la quincena de abril. Para ello, se agregó el acápite: contexto Covid-19. Es importante resaltar que la situación durante y post Covid-19 es aún incierta debido a que es un hecho sin precedentes.

2.1.1. Fuerzas políticas, gubernamentales, y legales (P)

Si bien el sistema financiero peruano es supervisado por la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (SBS) y por el Banco Central de Reserva (BCR), el sistema no es ajeno a los impactos de situaciones políticas que se dan dentro del territorio nacional. En tal sentido, los resultados de las elecciones congresales del 26 de enero de 2020 han reducido un riesgo económico mayor, el cual era que la mayoría de los votos respondan a posiciones radicales o antisistema; sin embargo, aún subsiste el riesgo de un populismo sectorial (Cuba, 2020). Si bien los principales ganadores son los partidos Unión por el Perú (UPP) y Frente Popular Agrícola del Perú (Frepap), más de 90 de 130 votos son de centro (Acción Popular,

Somos Perú y Podemos Perú) o centro derecha (Alianza para el Progreso-APP, el partido Morado y Fuerza Popular).

En consecuencia, y siguiendo a Cuba, con dicha nueva configuración política, no hay riesgo de un cambio de modelo económico ni riesgo de vacancia presidencial, pero si subsiste un problema microeconómico a nivel sectorial. Puesto que, cuando empiece la campaña para las nuevas elecciones generales (hacia el cuarto trimestre de 2020), si el presidente Vizcarra no mantiene los elevados niveles de popularidad actual, se haría más propenso a las críticas generándose un espacio para un populismo sectorial, el cual afectaría el ciclo económico del año 2021 principalmente. Y a mediano plazo, las elecciones generales y congresales a llevarse a cabo en el 2021, definirán la nueva configuración del poder político, lo cual es un aspecto central para la economía, pues define el ciclo económico para el periodo 2021-2026.

Por otro lado, es pertinente considerar el nivel de conflictividad social en el país, el cual, si bien ha disminuido de 202 a 184 entre setiembre 2018 y setiembre 2019, la cantidad de conflictos aún es elevada, totalizando 184 casos (ver Figura 3).



Figura 3. Conflictos sociales registrados por mes: sep. 2018 – sep. 2019
Tomado de “Reporte de Conflictos Sociales N°187”, por Defensoría del Pueblo, septiembre 2019, (<https://www.defensoria.gob.pe/wp-content/uploads/2019/10/Conflictos-Sociales-N%C2%B0-187-Septiembre-2019.pdf>).

El tipo de conflictos de mayor relevancia corresponden a los asuntos Socioambientales (66.3%), seguidos de asuntos de Gobierno Nacional (9.2%), asuntos de

Gobierno Local (6.5%), asuntos Comunales (5.4%), asuntos de Gobierno Regional (3.8%), entre otros (ver Tabla 1).

Por tanto, es importante resaltar que este tipo de impactos genera que la inversión extranjera busque otros países donde ejecutar operaciones, pues se pondría en riesgo su inversión. Al final de cuentas los perjudicados son todos los peruanos, pues con parte del dinero ingresante se pueden realizar obras públicas tales como: escuelas, postas médicas, hospitales, carreteras, etc., que permitirían el desarrollo de los peruanos generando a su vez un mayor poder adquisitivo que sería positivo para la economía del país. Y, por tanto, en el sector bancario, pues al haber más población con mayor poder adquisitivo se abre un abanico de ofertas bancarias para estas personas (tarjetas de crédito, crédito vehicular, crédito inmobiliario, cuentas de ahorro, etc.)

Tabla 1

Conflictos Sociales según Tipo

| Tipo | Total | % |
|------------------------------|-------|-------|
| Total | 184 | 100% |
| Socioambiental | 122 | 66.3% |
| Asuntos de gobierno nacional | 17 | 9.2% |
| Asuntos de gobierno local | 12 | 6.5% |
| Comunal | 10 | 5.4% |
| Asuntos de gobierno regional | 7 | 3.8% |
| Otros asuntos | 6 | 3.3% |
| Laboral | 6 | 3.3% |
| Demarcación territorial | 4 | 2.2% |
| Electoral | 0 | 0% |
| Cultivo ilegal de coca | 0 | 0% |

Nota. Tomado de “Reporte de Conflictos Sociales N°187”, por Defensoría del Pueblo, septiembre 2019, (<https://www.defensoria.gob.pe/wp-content/uploads/2019/10/Conflictos-Sociales-N%C2%B0-187-Septiembre-2019.pdf>).

A nivel de los aspectos legales, y en lo que se refiere al producto Créditos por Convenio, se puede señalar que el marco legal que enmarca el accionar de las entidades financieras, considera entre otras normas tales como la Ley CAS – DL 1057, que sustenta la masa crítica de clientes potenciales para el producto CxC, la STC 00422-2013-PA/TC que

precisa el carácter intangible de la remuneración, así como el D.S. N° 010-2014-EF que aborda el alcance de las afectaciones en planilla.

Respecto del Decreto Legislativo N°1057, el cual regula el régimen especial de contratación administrativa de servicios, es preciso señalar que éste tiene por objeto garantizar los principios de méritos y capacidad, igualdad de oportunidades y profesionalismo en la administración pública, siendo aplicable a toda entidad pública sujeta al Decreto Legislativo N° 276, Ley de Bases de la Carrera Administrativa y Remuneraciones del Sector Público. Asimismo, constituye una modalidad especial propia del derecho administrativo y privativa del Estado, no estando sujeta a la ley de bases de la carrera administrativa, al régimen laboral de la actividad privada ni a otras normas que regulan carreras administrativas especiales. Por otro lado, este tipo de contratación especial se celebra a plazo determinado y es renovable, con un máximo de 48 horas de prestación efectiva de servicios con 24 horas continuas de descanso por semana.

Asimismo, mediante STC N° 00422-2013-PA/TC el Tribunal Constitucional sienta posición sobre la afectación de la remuneración fijando un límite para que dicha afectación no vulnere el derecho fundamental de las personas a la remuneración. En tal sentido, la referida sentencia confirma lo señalado por el Código Procesal Civil en su artículo 648.6, el cual establece respecto de los embargos judiciales ordenados sobre la remuneración, un tope máximo de 60% cuando se trata de deudas alimentarias. Si las deudas del trabajador son de naturaleza distinta a la alimentaria, se podrá embargar la remuneración y demás ingresos de forma excepcional siempre que estos superen el equivalente a cinco Unidades de Referencia Procesal (URP), en cuyo caso únicamente el exceso de este límite podrá ser embargado y hasta una tercera parte. En consecuencia, el empleador no está facultado a afectar la remuneración de forma unilateral, o solo podrá hacerlo siempre que medie aceptación del trabajador, mandato de ley o una decisión de la autoridad judicial.

Con relación al D.S. N° 010-2014-EF, Normas Reglamentarias para que las entidades públicas adecúen y realicen descuentos en la Planilla única de pagos, ésta tiene por objeto regular los descuentos y la adecuación de los mismos de la planilla única de pagos de las entidades del sector público, en lo que corresponde a conceptos expresamente solicitados y autorizados por el servidor o cesante. Específicamente el numeral 6.1 de dicho cuerpo normativo establece que la afectación a la planilla podrá ser efectuada por las entidades del sector público solo cuando el servidor o cesante lo hubiera solicitado y autorizado con la finalidad de amortizar cuotas de créditos de consumo no revolventes contraídos bajo un esquema de cuota fija y por un plazo máximo de amortización total de 72 meses. Asimismo, el numeral 6.2 señala que dicha afectación se realizará considerando que el descuento a efectuar al servidor o cesante por este concepto sea por un monto tal que no impida que éste reciba cuando menos el 50% del monto neto que mensual y permanentemente le correspondería percibir.

Cabe recordar que el producto Créditos por Convenio tiene como fuente base de posibles clientes a los trabajadores del sector público, es por tal motivo que se debe observar la Ley del Nombramiento, pues dependiendo del cambio en dicha ley aumentará o disminuirá la plaza para el producto en análisis. “Aprueban nombramiento progresivo de profesionales y técnicos de salud” (2019) indicó que el Congreso de La República promulgó una norma que autoriza el nombramiento progresivo del personal del sector salud, siendo un total del 20% del personal en actividad, profesionales, técnicos y auxiliar de la salud. Este cambio implica una nueva asignación de presupuesto para el Ministerio de Salud, los cuales fueron refrendados por el Ministerio de Economía y Finanzas. De igual forma el Ministerio de Educación - MINEDU (2019) promulgó su Reglamento Ley 28676 que establece las normas y procedimientos para el nombramiento para todos aquellos trabajadores administrativos que a la fecha de la promulgación de esta ley se encuentren laborando por más de tres años.

Finalmente, la selección y el proceso de nombramiento está indicado en la Resolución de Presidencia Ejecutiva con fecha 13 de junio del año 2019, donde se indica los requisitos mínimos indispensables para un trabajador. Por tal motivo, un aumento de los trabajadores nombrados permitirá tener un bloque más grande de clientes a prospectar, los cuales al tener trabajo asegurado se vuelven un *target* de mayor interés y con mejores calificativos para un préstamo personal bajo la modalidad de Crédito por Convenio con su empleador.

El trabajador con un crédito por convenio se encuentra protegido bajo el paraguas del empleador, dado que éste le descuenta por planilla para pagar su cuota del préstamo lo cual se ampara en la Ley General del Trabajo. El Congreso de la República del Perú (2006) indicó que si bien las remuneraciones no pueden ser sujeto a retenciones ni descuentos salvo mandato judicial, sí se puede hacer descuentos y retenciones previamente autorizadas por el colaborador por concepto de deudas a cooperativas, mutuales o entidades con fines análogos, para este caso el banco.

Es importante mencionar que existen muchos casos de corrupción dentro del sector público, los cuales reducen la confianza y seguridad para los inversionistas privados, siendo uno de los más saltantes en los últimos tiempos el caso de Odebrecht. Con el fin de proteger que los convenios que se realizan con las entidades públicas sean transparentes y sin favoritismos se aplica la Ley del Cohecho Transnacional (Congreso de la República del Perú, 2016). Ésta indicó que las personas jurídicas de derecho privado tales como asociaciones, fundaciones, sociedades y empresas del Estado son responsables administrativamente por el delito de cohecho activo transnacional cuando se haya cometido en su nombre o por cuenta de ellas y en su beneficio directo o indirecto. Ahora bien, BDO (n.d.) indicó que el delito de cohecho consiste en ofrecer, prometer o entregar a un funcionario público algún donativo para generar ventaja en una negociación de actividades comerciales y/o económicas.

Como se ha visto en la parte superior hay decretos y normas que protegen a los trabajadores de empresas cuando tienen un crédito con alguna institución financiera. Es por ello que estas normas y decretos afectan al producto crédito por convenios, ya que las áreas responsables tienen que estar pendientes de los cambios que pueden existir en las mismas para luego hacer las actualizaciones correspondientes. Por otro lado, los decretos que lanzan para nuevos nombramientos de trabajadores, es un factor positivo para el producto CxC, ya que representa potenciales clientes.

Contexto Covid-19. BBC (marzo, 2020) indicó que el presidente del Perú, Martín Vizcarra, el domingo 16 de marzo decretó dentro de suelo nacional una cuarentena general que incluye el cierre de las fronteras con el fin de reducir la curva de crecimiento de los casos de infección por el virus de covid-19, dicha cuarentena durará 15 días. Durante este periodo solo los bancos, farmacias y locales que vendan productos de primera necesidad podrán laborar. Esta medida fue aprobada debido a que ya se contaba con 71 casos detectados, por tal motivo, se activó la emergencia sanitaria y el aislamiento domiciliario.

Canal N (marzo, 2020) indicó que el presidente peruano, Martín Vizcarra, decretó la ampliación de la cuarentena por 13 días calendarios adicionales e instauró la inmovilización social obligatoria desde las 20 horas a las 5 horas del día siguiente. Indicó que las clases escolares y universitarias quedan suspendidas. Asimismo, se indicó el llamamiento extraordinario de la reserva del ejército por un plazo de 60 días. Depor y RPP (marzo, 2020) indicaron que el presidente Martín Vizcarra amplió el toque de queda desde las 16 a las 5 horas del día siguiente el 30 de marzo del 2020, debido a la detención de 33 mil personas por incumplir el aislamiento social obligatorio.

La ley (marzo, 2020) indicó que el Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo dictó reglas especiales para los regímenes públicos y privados sobre la modalidad de trabajo por el caso del coronavirus. El Decreto de Urgencia N° 026-2020 autoriza el trabajo remoto

mediante el uso de cualquier medio o mecanismo que posibilite al trabajador a realizar su trabajo fuera de su centro laboral, siempre que la naturaleza del trabajo a desarrollar lo permita. Se encuentran libres de cumplir esta indicación todo aquel trabajador que cumpla descanso médico gozando de licencia con goce de haber. Mediante esta indicación el empleador no podrá variar la modalidad contractual a la que se encuentra sujeta el empleado, tampoco se podrán reducir las remuneraciones previamente pactadas, reconocidas y abonadas.

Después que se declaró la suspensión perfecta de labores, unas 7,124 empresas han solicitado acogerse a este marco legal, lo que afecta a 84,345 trabajadores. Esta suspensión perfecta es inmediata, es decir el vínculo laboral se suspende por un periodo máximo de 90 días en donde el colaborador no percibirá remuneraciones. No obstante, se seguirá contando con el Seguro Social de Salud (“Suspensión perfecta: empleadores que no cumplan requisitos serán sancionados hasta con 43,000 soles”, 2020)

2.1.2. Fuerzas económicas y financieras (E)

Cabe mencionar que la fecha de corte de información para el análisis externo de la industria, del Banbif y del producto Créditos por Convenio, es hasta diciembre 2019 a fin de que los reportes financieros estén al cierre del 2019. Adicionalmente, también se está considerando el marco de referencia de la pandemia Covid-19, siendo el corte de información hasta la quincena de abril. Para ello, se agregó el acápite: contexto Covid-19. Es importante resaltar que la situación durante y post Covid-19 es aún incierta debido a que es un hecho sin precedentes.

La historia económica del Perú lo muestra como un país con un crecimiento errático. Si se considera la evolución de la tasa de crecimiento en los últimos 40 años, se puede apreciar que desde 1980 hasta el presente (ver Figura 4), el Perú ha tenido periodos de crecimiento con tasas por encima de 10% como por debajo de 10% (Banco Central de

Reserva, 2018). Esto denota un elevado nivel de volatilidad en dicho indicador, generando a su vez un elevado nivel de incertidumbre en los agentes económicos.

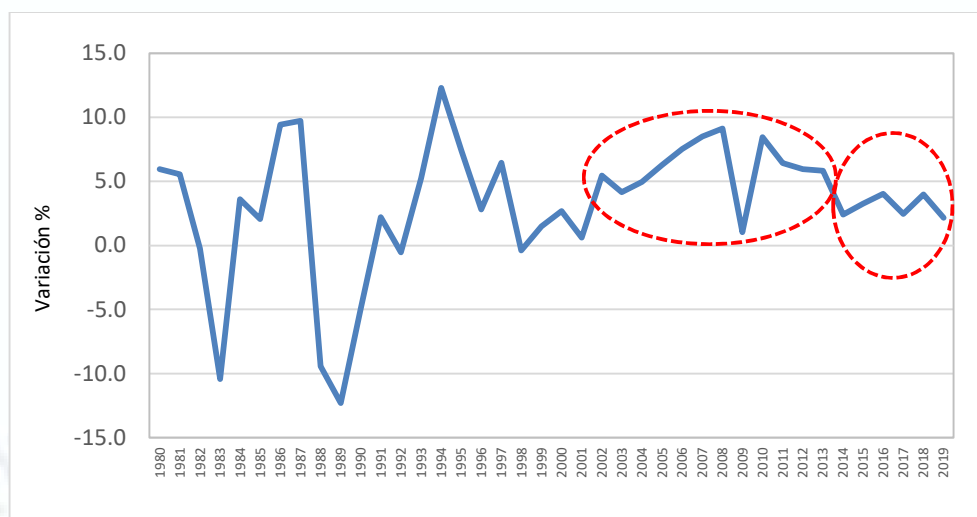


Figura 4. Tasa de crecimiento del Producto Bruto Interno: 1980 – 2019. Adaptado de “PBI por Sectores”, por Banco Central de Reserva del Perú, 2019, (<https://estadisticas.bcrp.gob.pe/estadisticas/series/anuales/resultados/PM04983AA/html>).

En el presente siglo, el crecimiento de la economía peruana presenta dos momentos bien diferenciados. Por un lado, entre el 2002 y 2013 el Perú fue uno de los más dinámicos en América Latina, con tasas por encima de 5% a excepción del año 2009, año posterior al año de la primera crisis financiera internacional del presente siglo, registrando una tasa promedio de crecimiento de 6.1% anual para dicho lapso de tiempo. Políticas macroeconómicas prudentes, así como reformas estructurales de amplio alcance, con un entorno externo favorable, permitieron dichos resultados (Banco Mundial, 2019). Por otro lado, entre 2014 y 2019 la economía peruana ha presentado tasas por debajo de 5%, con un promedio de 3.1%; en particular, en el año 2019 dicha desaceleración se ha profundizado al obtener una tasa de crecimiento de solo 2.2%. Este menor resultado se explica, entre otros factores, por una caída en el precio de los principales metales que exporta el Perú. En el caso del zinc, este metal presenta una caída sostenida en los últimos dos años de -11.7% y -2.4% para los años 2018 y 2019 respectivamente. Por su parte el oro presenta una apreciación en los últimos dos años consecutivos de 22.8 % y 3.9% para los años 2018 y 2019 respectivamente (ver Figura 5).



Figura 5. Series estadísticas anuales – cotización zinc y oro. Tomado de “Boletín Informativo Semanal”, por Banco Central de Reserva, 2017 – 2019, (<http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Nota-Semanal/2019/resumen-informativo-2019-08-28/#xiv-4>).

Estos resultados están también influenciados por el principal socio comercial de Perú, China, comprador de las materias primas a nivel de metales, entre otros, cuya economía venía creciendo a tasas superiores a 10% anual. Sin embargo, un cambio de enfoque en su política ha orientado su economía desde el año 2010 a un crecimiento hacia adentro, lo que ha significado menores tasas de crecimiento, así como una menor demanda para los productos tradicionales de Perú, mineros principalmente. Sin perjuicio de estos embates a nivel internacional, el Perú ha contado con la fortaleza de mantener indicadores macroeconómicos sanos, como son: (a) la prudencia con la que se ha manejado la política fiscal como monetaria y cambiaria y (b) el aumento de la producción minera debido a proyectos que venían madurando desde años anteriores, lo que impulsó las exportaciones mineras y contrarrestó la desaceleración de la demanda interna. En particular, el BCRP viene aplicando una política monetaria que incentiva la inversión y el consumo a través de la reducción de la tasa de referencia, la cual presenta una tendencia decreciente y pasó de 2.5% a 2.25% el nueve de enero del 2020 último.

Por otro lado, a nivel financiero, a pesar del crecimiento económico de las dos últimas décadas, el Perú sigue siendo una economía pequeña y abierta, sujeta a los embates de los flujos de los grandes capitales internacionales, los que se mueven en función de la tasa de interés internacional. Ya que menores tasas de interés internacionales los obligan a salir a

buscar mercados donde puedan encontrar mayores niveles de rendimiento o rentabilidad a cambio de una aceptar mayores niveles de riesgo. Es allí donde tanto la tasa de interés internacional determina en gran medida el flujo de capitales hacia fuera de países desarrollados, así como el riesgo país que como país se exhibe. La tasa de interés internacional (ver Figura 6) ha descendido en los últimos meses condicionada por el ruido político en Italia y el Brexit, mientras que el riesgo país en Perú está muy por debajo del riesgo país promedio para los países de Latinoamérica, lo que hace a Perú más atractivo al capital foráneo.



Figura 6. Series estadísticas anuales – cotización bono del tesoro y riesgo país. Tomado de “Boletín Informativo Semanal”, por Banco Central de Reserva, 2017 – 2019, (<http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Nota-Semanal/2019/resumen-informativo-2019-08-28/#xiv-4>).

Sin perjuicio de ello, si bien la perspectiva para el mediano plazo es alentadora, no es menos cierto que Perú enfrenta riesgos provenientes tanto del mercado interno como de los mercados externos. Dichos riesgos son los siguientes: (a) a nivel económico la desaceleración de la demanda interna, motivada tanto por una menor inversión y consumo por parte de los inversionistas como de los consumidores, así como un contexto internacional con precios internacionales deprimidos de los minerales que exporta el Perú, lo que implica una proyección de crecimiento moderado del PBI para 2020 de 3.8% (BCRP, Reporte de Inflación Diciembre 2019; y (b) a nivel financiero: un contexto financiero internacional que podría variar en cualquier momento al subir la tasa de interés internacional (en particular de

la tasa de interés establecida por el Tesoro Norteamericano), lo que conllevaría una salida de capitales de corto plazo (denominados golondrinos) así como de capitales que podrían dejar de llegar a nuestro país y quedarse en mercados extranjeros con menores niveles de riesgo, dadas las mayores tasas internacionales.

Adicionalmente, la economía peruana tampoco es ajena a los problemas externos y actualmente se ve afectada por la pugna entre Estados Unidos y China debido a aspectos comerciales y arancelarios, situación que ha contribuido al alza del precio del dólar. El precio promedio del dólar para el mes de enero 2020 se incrementó hasta S/ 3.33, frente a S/ 3.26 registrado para el promedio del periodo enero 2017 a junio 2018, donde se refleja un periodo estable, esto es un incremento de 2.2% (ver Figura 7). Esta ligera recuperación del dólar se debe principalmente a que EE.UU. ha registrado un crecimiento económico de 3.2% en el primer trimestre de 2019, mientras que la tasa de desempleo bajó a 3.8%. De igual forma, la tasa de interés en EE.UU. se encuentra entre 2.25% y 2.5% permitiendo fortalecer el dólar a nivel global (“La Fed baja las tasas de interés”, 2019). Cabe preciar que dicha estabilidad en el precio del dólar contribuye el BCRP con un manejo de tipo flotación sucia, esto es eliminar los picos sin interferir en la tendencia, a través de la intervención en el mercado de divisas (compra-venta de dólares).

Por último, es preciso destacar que el tipo de cambio es también una variable que influye en la balanza de pagos del país a través de la balanza comercial como de la balanza de capitales. Las variaciones en la balanza de pagos permitirán contar o no con disponibilidad de divisas para el comercio internacional. En suma, para el corto y mediano plazo, se espera que el tipo de cambio se mantenga en los niveles actuales, lo cual genera confianza en el sector privado, en particular entre los empresarios exportadores (ver Figura 7).

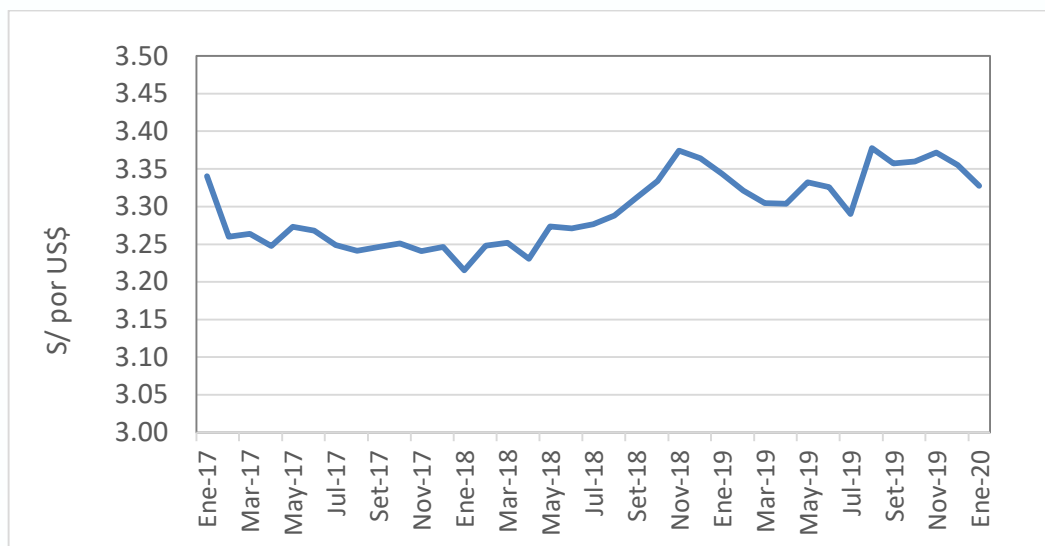


Figura 7. Evolución del tipo de cambio ene. 2017 – ene. 2020.

Tomado de <https://www.bcrp.gob.pe/estadisticas/cuadros-de-la-nota-semanal.html>.

Si se considera la ecuación del Producto Bruto Interno (PBI) para una economía abierta $Y = C_0 + C_1(Y-T) + I + G + (X-M)$ se observa que las exportaciones del Perú están afectadas de manera directamente proporcional por el PBI de los principales socios. El Ministerio de Economía y Finanzas (MEF, 2019) presentó el PBI de los principales países (ver Tabla 2) con los que se tiene relaciones económicas, con lo cual se concluye que las exportaciones a China seguirán por buen camino, teniendo que revisar los TLC con Estados Unidos y Europa. Finalmente, esto generaría un resultado positivo y prometedor a la economía de Perú, permitiendo más flujo de dinero entre las personas.

Como se mencionó inicialmente, la fecha de corte de información para el análisis externo de la industria, del Banbif y del producto Créditos por Convenio, es hasta diciembre 2019 a fin de que los reportes financieros estén al cierre del 2019. Este no incluye el contexto Covid-19, ya que este se trató en un acápite aparte.

El Perú es uno de los países con mejores indicadores en PBI. El MEF (2019) presentó el PBI por sectores (ver Tabla 3) con un PBI mayor a 2.5 puntos porcentuales en los años venideros. Con lo cual se puede determinar que el flujo de circulante dentro del país es positivo para las transacciones económicas, la población tendrá mayor ingreso y por tanto

vienen mayores necesidades adquisitivas y para poder satisfacer estas necesidades existen dos caminos: (a) ahorros, lo cual toma tiempo; y (b) préstamos o tarjetas de crédito. Es aquí donde se presenta la oportunidad para el sector bancario que deberá buscar ofrecer las mejores condiciones para el tipo definido de cliente que quieren atraer a su banco.

Tabla 2

Crecimiento Global

| | 2018 | 2019-2022 | | | | IAPM 2019-2022 | | | |
|--------------------------------------|------|-----------|------|------|------|----------------|------|------|------|
| | | 2019 | 2020 | 2021 | 2022 | 2019 | 2020 | 2021 | 2022 |
| Mundo | 3.6 | 3.8 | 3.7 | 3.7 | 3.7 | 3.4 | 3.5 | 3.5 | 3.5 |
| Economías Avanzadas | 2.2 | 2.1 | 1.8 | 1.7 | 1.7 | 1.8 | 1.7 | 1.6 | 1.6 |
| Estados Unidos | 2.9 | 2.4 | 2.0 | 1.8 | 1.8 | 2.3 | 1.9 | 1.8 | 1.8 |
| Zona euro | 1.8 | 1.9 | 1.7 | 1.5 | 1.5 | 1.1 | 1.5 | 1.5 | 1.5 |
| Economías emergentes y en desarrollo | 4.5 | 5.0 | 5.0 | 5.0 | 5.0 | 4.6 | 4.7 | 4.7 | 4.7 |
| China | 6.6 | 6.3 | 6.2 | 6.0 | 6.0 | 6.2 | 6.1 | 6.0 | 6.0 |
| América Latina y el Caribe | 1.0 | 2.7 | 2.8 | 2.9 | 3.0 | 1.9 | 2.5 | 2.6 | 2.7 |
| Resto | 4.2 | 4.8 | 4.7 | 4.8 | 4.8 | 4.2 | 4.3 | 4.3 | 4.3 |
| Socios comerciales | 3.7 | 3.6 | 3.5 | 3.3 | 3.3 | 3.3 | 3.3 | 3.3 | 3.3 |

Nota. Tomado de “Informe de Actualizaciones de Proyecciones Macroeconómicas 2019-2022,” por MEF, 2019 (https://www.mef.gob.pe/contenidos/pol_econ/marco_macro/informe_actualizacion_proyecciones.pdf).

Ahora bien, el Perú está pasando por un proceso de cambio debido a todos los problemas de corrupción que se han suscitado en gobiernos anteriores, el presidente Martín Vizcarra solicitó adelanto de elecciones, las cuales presentan un resultado que muestra que el poder ha sido redistribuido en diversas minorías políticas dentro del nuevo Congreso.

Partidos políticos de larga trayectoria como el APRA y el PPC han sido los grandes

perdedores en las elecciones realizadas el último 26 de enero de 2020, mientras que partidos como FREPAP, el partido Morado y Unión por el Perú han sido los más favorecidos. Dicho escenario obliga a las distintas fuerzas políticas a establecer alianzas a fin de gobernar.

Como se mencionó inicialmente, la fecha de corte de información para el análisis externo de la industria, del Banbif y del producto Créditos por Convenio, es hasta diciembre 2019 a fin de que los reportes financieros estén al cierre del 2019. Este no incluye el contexto Covid-19, ya que este se trató en un acápite aparte.

Tabla 3

Producto Bruto Interno por Sectores

| | Peso Año | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 | 2021 | Promedio |
|-----------------|-----------|------|------|------|------|------|-----------|
| | Base 2007 | | | | | | 2018-2021 |
| PBI | 100.0 | 2.5 | 3.6 | 4.3 | 4.5 | 5.0 | 4.3 |
| PBI primario | 25.2 | 2.9 | 3.7 | 2.7 | 2.6 | 3.1 | 3.0 |
| PBI no primario | 66.5 | 2.2 | 3.9 | 4.8 | 5.1 | 5.4 | 4.8 |

Nota. Tomado de “Informe de Actualizaciones de Proyecciones Macroeconómicas 2019-2021,” por MEF, 2019 (https://www.mef.gob.pe/contenidos/pol_econ/marco_macro/informe_actualizacion_proyecciones.pdf).

Considerando que el Perú tiene una proyección económica sólida entre todos los países de Latinoamérica, sin embargo, el desarrollo económico y financiero se encuentra limitado. En tal sentido, actualmente existe un bloque de la población con bajo nivel de acceso y uso de servicios financieros de calidad (“Política de Inclusión Financiera contempla atención en zonas sin cobertura bancaria”, 2019). Por tal motivo el Ministerio de Economía y Finanzas (MEF) aprobó la Política Nacional de Inclusión Financiera (PNIF) indicando que para el 2030 la población tendrá mayores capacidades y competencias financieras sobre todo en zonas que actualmente no cuentan con cobertura bancaria.

Es así como esta política no solo busca impulsar que se diseñen productos de ahorro atractivos, asequibles y accesibles para que la población migre hacia el ahorro formal. La

política tiene cinco objetivos prioritarios: (a) generar una mayor confianza de la población hacia el sistema financiero, (b) crear una oferta de servicios ad hoc a la población, (c) mitigar fricciones en el funcionamiento, (d) desarrollar la infraestructura de telecomunicaciones y plataformas digitales para incrementar la cobertura, y, (e) fortalecer los mecanismos de articulación de esfuerzos institucionales. “Política de inclusión financiera favorecerá las zonas rurales” (2019) indicó que el gobierno reglamentó el Decreto Legislativo 1400 que permitirá a las micro, pequeña y medianas empresas acceder a créditos de menor costo buscando que estas empresas y los emprendedores tengan créditos con las mejores condiciones.

Con respecto a Créditos por Convenio. En particular, teniendo en cuenta que los principales clientes del producto CxC se encuentran laborando en instituciones públicas de los tres niveles de gobierno: gobierno nacional, gobierno regional y gobierno local. Se observa que la evolución del gasto de personal y obligaciones sociales que ha venido ejecutando el Estado Peruano en los últimos años representa cerca del 30% del presupuesto nacional de la República (ver Tabla 4).

El nivel de gasto de personal y obligaciones sociales está incrementándose entre los años 2014 al 2020 con una ligera tendencia al alza (ver Tabla 4). De acuerdo con cifras del Sistema Integrado de Administración Financiera (SIAF) al cierre del año 2019 este rubro creció en 8.4% respecto del 2018. De la misma manera, teniendo en cuenta el proyecto de Ley de Presupuesto del Sector Público para el año 2020, se espera ejecutar un nivel de gasto de 50,509 millones en personal y obligaciones sociales, monto superior en 5.8% al monto registrado en el 2019. En tal sentido, podemos señalar que el mercado de instituciones públicas, el cual es el foco del producto Créditos por Convenio, enfrenta una mayor demanda de créditos de alrededor de 8.4% en el 2019 y 5.8% en el 2020. Por tanto, éste se constituye un mercado en crecimiento.

Tabla 4

Evolución del Gasto de Personal y Obligaciones Sociales: 2014 – 2020 (Millones de Soles)

| | 2014 | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 |
|-----------------------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|
| Personal y | | | | | | | |
| Obligaciones Sociales | 32,557 | 33,668 | 37,099 | 40,400 | 44,045 | 47,724 | 50,509 |
| Tasa de Crecimiento | | | | | | | |
| (Variación%) | | 3.4% | 10.2% | 8.9% | 9.0% | 8.4% | 5.8% |
| Total | 128,733 | 135,189 | 136,653 | 150,006 | 159,496 | 161,916 | 181,354 |
| Participación % | 25.3% | 24.9% | 27.1% | 26.9% | 27.6% | 29.5% | 27.9% |

Nota. Tomado de “SIAF Amigable, Proyecto de Ley de Presupuesto del Sector Público para el año 2020,” por MEF, 2019 (https://www.mef.gob.pe/contenidos/pol_econ/marco_macro/informe_actualizacion_proyecciones.pdf).

Por otro lado, es pertinente revisar la evolución de las tasas de morosidad respecto al producto Créditos por Convenio en el último año. En el periodo de diciembre 2018 a diciembre 2019 el Sistema Financiero presentó una morosidad promedio que subió ligeramente de 1.32% a 1.38%, en el caso de Banbif dicha tasa se redujo al pasar de 1.33% a 1.21%.

Contexto Covid-19. El artículo 4 del D.S. N° 044-2020-PCM establece la limitación al ejercicio del derecho a la libertad de tránsito de las personas, señalándose que éstas solo pueden circular por las vías de uso público para la prestación y acceso a servicios y bienes esenciales como alimentos, productos farmacéuticos y de primera necesidad, servicios de salud, asistencia y cuidado a adultos mayores y niños, entidades financieras, seguros y pensiones, combustibles, hoteles y centros de alojamiento, medios de comunicación, entre otros de análoga naturaleza.

En este sentido, las expectativas empresariales sobre la economía peruana realizada por el BCRP se desplomaron en la segunda quincena de marzo cayendo en zona pesimista, aunque con diferencias para el corto plazo (tres meses) y un más largo plazo (12 meses),

siendo estas últimas menos pesimistas (Gestión, 7 de abril). Ello se debe a la paralización de la economía por las medidas adoptadas contra el coronavirus, así como la incertidumbre respecto de su contención tanto a nivel local como a nivel mundial.

A partir de estas restricciones, la actividad económica se ha visto afectada de diferentes maneras. Por el lado de la demanda, las disposiciones de aislamiento implican una reducción de la demanda agregada debido al menor consumo y a la menor inversión, mientras que, por el lado de la oferta, las medidas aplicadas paralizan la producción de la mayoría de bienes y servicios. A ello se suma un escenario de incertidumbre y alta volatilidad en los mercados financieros (IPE, marzo 2020).

En suma, teniendo en cuenta los choques económicos que el país está enfrentando tanto de oferta por la paralización parcial de la actividad productiva como de demanda interna y demanda externa, así como la historia económica del país que muestra caídas de 8%, 12%, 10% y 33% para los choques externo de 2008-2009, interno de García en 1989, el choque externo de la gran depresión y el peor momento de la guerra con Chile respectivamente, se espera que el PBI decrezca en niveles de dos dígitos, es decir una caída por encima de -10% (Mendoza, 2020).

Asimismo, a partir de este debilitamiento de la demanda interna, el BCRP ha venido rebajando la tasa de interés de referencia, llegando ésta a un mínimo histórico de 0.25% el 9 de abril último, luego de iniciar el año en 2.25%. Esta significativa rebaja se sustenta en los siguientes aspectos: (a) se espera que la inflación se acerque al mínimo del rango meta, (b) las expectativas de inflación a doce meses se ubicaron en 2% en marzo 2020, (c) la actividad económica se encuentra muy afectada por choques simultáneos de oferta y demanda agregada; y (d) los riesgos sobre la actividad económica mundial se han acentuado (“BCR bajó tasa de interés de referencia a 0.25%, su mínimo histórico”, 2020).

Finalmente, cabe mencionar que la tasa de interés durante el primer cuatrimestre del 2020 se ha venido reduciendo hasta llegar al valor de 0.25% en el mes de abril 2020 (“BCRP mantuvo la tasa de interés de referencia en 0.25%, 2020).

2.1.3. Fuerzas sociales, culturales y demográficas (S)

La producción nacional registró un crecimiento de 2.16% en el año 2019, porcentaje menor al 3.97% alcanzado en el año precedente. Este resultado se sustenta en el mayor aporte de la actividad comercial, de telecomunicaciones, agropecuario y servicios prestados a empresas (INEI, febrero 2020).

Por su parte, en los últimos cuatro años la población económicamente activa (PEA) viene creciendo a tasas moderadas a excepción del año 2018, al pasar de 5,229 miles en el 2016 a 5,405 en el 2019; en particular, el año 2019 creció 2.7% respecto del año 2018. De manera similar, los puestos de trabajo formales también crecieron en los últimos cuatro años al pasar de 4,939 miles en el 2016 a 5,455 miles en el 2019; en particular, en el año 2019 creció 2.3% respecto del 2018. Por último, respecto del nivel de ingresos mensuales, se puede apreciar que éstos pasaron de S/ 1,642 en el 2016 a S/ 1,817 en el 2019 creciendo de manera moderada pero sostenida; específicamente, en el año 2019 creció 7.3% respecto del 2018 (Ver Tabla 5). En consecuencia, a partir de ello se puede concluir que la PEA puede estar sujeta a créditos cada vez mayores, siendo los ingresos mensuales un factor relevante en el sistema financiero para el otorgamiento de créditos a personas naturales.

Con respecto a Créditos por Convenio. En setiembre del 2019 Equifax presentó un informe que señala los perfiles de las personas que obtienen Créditos por Convenio, estos perfiles son los peruanos formalistas y los sofisticados. De acuerdo con la consultora Arellano los formalistas son las personas trabajadoras que se enfocan en la familia, por lo general son oficinistas, empleados medios o profesores, se preocupan por su estatus social y no soportan muy bien la incertidumbre. Y los sofisticados son personas mayormente jóvenes

con ingresos y educación por encima del promedio peruano, valoran su imagen personal y estatus. De igual manera el informe indicó que de las 500 mil personas que acceden a este tipo de crédito la mayoría son hombres, ya que de éstos su deuda incrementó a S/7,351 millones en el año 2018, y de las mujeres ascendió a S/4,335 millones. Otro dato importante que da a conocer Equifax es que los *millennials* (25 a 35 años) están teniendo un crecimiento acelerado en los Créditos por Convenio, sin embargo, la generación X (35 a 50 años) es el que predomina el mercado.

Por otro lado, también señala que las entidades financieras optan en su mayoría por tener convenios con empresas del sector público (instituciones de salud, finanzas) más que con empresas privadas, la razón principal sería por la cantidad de los trabajadores y la estabilidad de los mismos (empleados nombrados).

Tabla 5

PEA, Puesto de Trabajo Formales e Ingreso Mensual: 2016 – 2019

| | Pob. Econ. Activa | | Puestos de Trabajo | | Ingreso Mensual | |
|------|-------------------|----------|--------------------|----------|-----------------|----------|
| | (PEA) | | Formal | | | |
| | (Miles) | (Var. %) | (Miles) | (Var. %) | (S/) | (Var. %) |
| 2016 | 5,229 | 3.4 | 4,939 | 1.7 | 1,642 | 1.6 |
| 2017 | 5,327 | 1.9 | 5,067 | 2.6 | 1,650 | 0.4 |
| 2018 | 5,260 | -1.3 | 5,255 | 4.3 | 1,693 | 2.6 |
| 2019 | 5,405 | 2.7 | 5,455 | 2.3 | 1,817 | 7.3 |

Nota. Tomado de Nota Semanal N° 12-2020 (2020, 02 de abril), por BCRP. Cuadros 84 y 85.

Contexto Covid-19. Con la expansión de la pandemia se ha proyectado que aproximadamente 81 rubros económicos se verán afectados y estarán obligados a paralizar sus actividades, siendo los sectores más afectados las cadenas de turismo, como hoteles, restaurantes y empresas de transporte y las cadenas de *retail* no relacionados al sector de alimentos. De igual manera también se verían afectados las inmobiliarias, sectores de

construcción, entretenimiento, entre otros. Esto representa un 64% de los rubros económicos del Perú, lo que equivale a un 50 a 55% del PBI peruano. Cabe mencionar que los sectores menos afectados serán las farmacias, limpieza, agricultura, agua, saneamiento y electricidad (“Coronavirus en Perú: Estos son los sectores económicos más afectados por la pandemia”, 31 de marzo).

El economista Hugo Santa María calificó al coronavirus como un “terremoto” de poder destructivo en la capacidad económica de las empresas y familias. A fines de marzo Ipsos indicó que el 25% de los trabajadores perdieron su empleo y solo el 18% de adultos se encuentran trabajando. Los niveles socioeconómicos más vulnerables son los D y E, es decir los que tienen un trabajo informal y los que reviven ingresos diarios o semanales. (“Coronavirus en Perú: Uno de cada cuatro trabajadores ya perdió su empleo en medio de la pandemia”, 2 abril del 2020).

2.1.4. Fuerzas tecnológicas y científicas (T)

Frente a las exigencias continuas que demandan los clientes de diferentes empresas como una atención personalizada, obtener información en línea y actualizada, entre otros, las empresas han optado por la innovación y la transformación digital para lograr mejores resultados. Un informe de la consultora Deloitte (2017) indicó que el 52% de empresas peruanas buscan la transformación digital, y entre las más interesadas están las empresas del sector bancario y finanzas. Es así que, los principales bancos como el BCP, BBVA, Interbank y Scotiabank están liderando la transformación digital. Las empresas financieras ya no perciben el uso de tecnología e innovación como un tema opcional, sino que tienen que implementarlo de todas maneras (“Transformación Digital en la banca peruana”, 2017) porque de lo contrario saben que quedarán obsoletos y no generarán altos márgenes brutos, mejores ganancias e ingresos.

La transformación digital no solo implica el uso de la última tecnología en los procesos de la empresa, abarca también un cambio en la mente de las personas, un cambio en los procesos y mejorar la experiencia de los usuarios. El principal reto que tienen las empresas es el cambio organizacional, ya que de nada sirve desarrollar nuevas plataformas con canales digitales si los empleados no están dispuestos a usarlos y aprovecharlos al máximo (“Transformación digital: casos de éxito en el Perú”, 2019). En la actualidad para llegar a la transformación digital, las empresas bancarias están desarrollando centros de excelencia o laboratorios de excelencia, nuevas metodologías de trabajo (por ejemplo, metodologías ágiles) y equipos de trabajo independientes y capaces de auto gestionarse. Y sobre todo las empresas están usando herramientas tecnológicas que logren un conocimiento con anticipación de los clientes y una experiencia única de los mismos, es decir que el cliente puede acceder a los servicios y productos financieros de manera rápida, fácil y amigable (“¿Quiere entender la transformación digital en las empresas? Estos datos le aclararán el panorama”, 2019). Todos estos cambios tienen la finalidad de ofrecer productos digitales.

La transformación digital por la que están apostando los bancos peruanos tiene mucha relación con las necesidades que requieren los clientes y el uso de tecnología que realizan. Es así que, el INEI (2019) en su informe técnico trimestral de estadísticas de las tecnologías de información y comunicación en los hogares del Perú, indicó que la población joven y adolescente cada vez tiene más acceso a internet, siendo los usuarios de internet 82.8 % entre 19 a 24 años de edad y el 69% de usuarios entre 25 a 40 años. Además, el 49.6% de los usuarios que utilizan internet lo realizan a través del teléfono móvil, el 16.7% lo hacen en el hogar y teléfono móvil y el 7.9% lo hacen desde el hogar. Y el 79% de la población diariamente utilizan el internet. Como se observa el crecimiento del uso de las tecnologías está en aumento, por tanto, los usuarios requieren más productos y servicios digitales y los bancos tienen que manejar este cambio.

Las tendencias a futuro en el sector financiero es tener bancos 100% digitales, comentó Gabriela Andrade, especialista en mercados financieros del Banco Interamericano de Desarrollo (BID). Un banco digital se enfoca en un 80% en la experiencia del cliente y tiene como objetivo ofrecer productos y servicios financieros que atraigan a las nuevas generaciones, es decir personas que están en continua interacción con la tecnología. En EEUU ya existen varios bancos digitales, si bien es cierto en Latinoamérica hay pocos el crecimiento va en aumento. En el caso de Perú ya hay tres iniciativas de implementar bancos digitales. Una es el banco Challege, otra es el NeoBank y la tercera Bancolombia. Estos ya se encuentran realizando los trámites correspondientes con la SBS y otras entidades relacionados para el funcionamiento (“Tres bancos 100% digitales empezaron a operar en Perú este año y el 2020”, 2019). Por tanto, es posible que a fines de año se tenga un banco digital o en el peor de los casos en el 2020.

En el evento de *CEO Summit Open Innovation* del 2019, los *CEOs* de los principales bancos del Perú manifestaron los retos que deben afrontar debido al avance de la tecnología. Para ellos, el principal reto para conseguir la transformación digital es a través de la transformación cultural en sus compañías, donde cada uno de los trabajadores compartan experiencias y conocimientos permitiendo ganar agilidad en las operaciones. De igual forma, dijeron que quieren apostar por la tecnología e innovación junto a las *fintech* (“Perú: *CEO Summit Open Innovation 2019: la innovación según la banca peruana*”, 2019), ya que ambos se beneficiarían al tener menos curva de aprendizaje, implicaría una reducción de costos y evitaría riesgos en el mercado del lanzamiento de innovaciones propias (Informe *fintech*, 2018) y todo esto decantaría en ofrecer de manera más cercana los servicios financieros a más peruanos, entre ellos los servicios relacionados al producto créditos por convenio.

Cabe mencionar que las *fintech* son emprendimientos o iniciativas tecnológicas que ofrecen productos y/o servicios financieros innovadores, no están reguladas aún y tiene

mayor libertad para crear sus productos. Por tanto, las *fintech* cada vez están siendo más preferidas por los usuarios, ya que son capaces hasta de brindar un préstamo sin mucho trámite, de manera rápida y a bajas tasas de interés. El Informe *Fintech* de América Latina del 2018 indicó que las *fintech* desarrollan sus productos y/o servicios en base a tres tecnologías principales: (a) uso de aplicaciones móviles y webs (21%) para las transacciones y operaciones financieras, (b) *big data* y analítica de data (19%), ya que permite analizar la información de las necesidades y comportamientos del cliente, así como realizar proyecciones de los mismos; e (c) interfaces de programación de aplicaciones, uso de *APIs* (17%), que facilitan la interacción entre el cliente y el aplicativo. Todo ello explica una migración de clientes bancarios hacia las *fintech*.

Contexto Covid-19. El País, Notipress y El Mundo (marzo, 2020) indicaron que debido al coronavirus las empresas han tenido que enviar a muchos de sus empleados a casa para hacer teletrabajo existiendo muchas herramientas para realizar las tareas: (a) VPN (virtual private network) u Open VPN, permiten crear una red local sin que los equipos estén físicamente conectados entre sí, brindando mayor seguridad porque la trama de datos viaja de manera cifrada a través del internet; (b) para realizar conversaciones es posible utilizar Slack, Yac, Whatsapp, Rocket Chat, Flock, Skype, Telegram, Facebook Chat, WeChat; (c) para trabajar sobre documentos o compartirlos se tiene a Google Drive, One Drive, Google Docs, Office 365, Google Calendar; y (d) para controlar los horarios de trabajo existe Cuorent.

2.1.5. Fuerzas ecológicas y ambientales (E)

Con la creación del Ministerio del Ambiente (MINAM) en mayo de 2008, el Perú ha dado señales claras respecto de su preocupación por el medio ambiente al adecuar la estructura del estado a los desafíos para lograr el desarrollo sostenible (MINAM, 2011b). En tal sentido, el Plan Estratégico Institucional (MINAM, 2011a) establece como su misión la siguiente: “Asegurar el uso sostenible, la conservación de los recursos naturales y la calidad

ambiental en beneficio de las personas y el entorno, de manera efectiva, descentralizada y articulada con organizaciones públicas y privadas y sociedad civil, en el marco del crecimiento verde y la gobernanza ambiental”.

En esta misma línea, en setiembre de 2015 durante la Asamblea General de las Naciones Unidas se aprobó la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible. En ella “los líderes mundiales adoptaron un conjunto de objetivos globales para erradicar la pobreza, proteger el planeta y asegurar la prosperidad para todos como parte de una nueva agenda de desarrollo sostenible” (Fundación Iberdrola España, n.d). De los 17 objetivos planteados, tres de ellos (los objetivos seis, siete y 13) corresponden a objetivos relacionados a la sostenibilidad del medio ambiente: (a) agua limpia y saneamiento, garantizando la disponibilidad y la gestión sostenible del agua y el saneamiento para todos, (b) energía asequible y no contaminante, garantizando el acceso a una energía asequible, fiable, sostenible y moderna para todos; y, (c) acción por el clima, adoptando medidas urgentes para combatir el cambio climático y sus efectos, respectivamente. Estos objetivos generales vienen siendo implementados en organizaciones tanto públicas como privadas por medio de objetivos específicos asociados a metas cuantitativas.

Sin perjuicio de ello, es preciso resaltar que, si bien el Perú es un país con una gran diversidad ecológica y una gran cantidad de recursos naturales, históricamente éstos no han sido aprovechados para lograr un desarrollo económico sostenible sino más bien han sido depredados, generando inicialmente un auge económico y luego una reducción de tales recursos como han sido los casos del guano de islas, el salitre, el caucho y la anchoveta (Banco Mundial, 2007).

En este contexto, es el MINAM quien conduce tanto la formulación de la Política Nacional del Ambiente, del Plan Nacional de Acción Ambiental – PLANAA, así como la Agenda Nacional de Acción Ambiental, supervisando su cumplimiento. Específicamente el

PLANAA recoge los objetivos establecidos en el Acuerdo Nacional, así como una propuesta planteada en el Plan Bicentenario, en coordinación con el Centro Nacional de Planeamiento Estratégico – CEPLAN. A partir de la implementación del PLANAA “se podrá esperar un incremento de la inversión pública y privada en un marco de seguridad jurídica, sostenibilidad, ética y transparencia” (Minam, 2011b).

En tal sentido, las organizaciones públicas en el país están obligadas a implementar medidas de ecoeficiencia a partir de la publicación del Decreto Supremo N° 009-2009-MINAM (14.05.2009). A partir de dicha norma se han elaborado guías en las que se señala que todo plan de ecoeficiencia debe comprender cinco áreas fundamentales tales como papel y materiales conexos, energía (eléctrica y combustible), agua, residuos sólidos y cambio climático (Minam, 2016).

En el caso de las organizaciones privadas se tiene que, desde el 2014 en adelante, el Grupo BBVA Perú ha establecido el denominado Plan Global Eficiente (PGE), iniciando así una corriente ecoeficiente en el sector financiero. Dicho plan tiene como objetivos la reducción de su huella ambiental, adoptando diversas iniciativas que incluyen la implementación de energías renovables, la utilización de nuevas tecnologías para el ahorro energético, auditorías energéticas en los edificios, entre otras, dentro del marco de oficina verde. Dicho PGE establece metas específicas para el periodo 2016-2020 respecto de los resultados registrado en el 2015: reducción de 7% en las emisiones de CO₂, reducción del 13% en el consumo de agua, reducción del 8% en el consumo de electricidad, que un 35% del personal trabaje en edificios y oficinas con certificación ambiental, y que un 35% del personal trabaje en edificios con recolección selectiva de residuos.

Contexto Covid-19. Un sin número de actividades habituales se han detenido como consecuencia de las medidas adoptadas para combatir el Covid-19, generando implicancias ambientales tanto en el aire, la biodiversidad, entre otras. En el caso del aire, dada la

reducción de la actividad productiva, éstas emiten menores niveles de gases contaminantes, lo que ha generado una mejora considerable en la calidad del mismo. Lo mismo sucede con el caso de la biodiversidad, pues se aprecian avistamientos de animales en lugares poco habituales como grandes ciudades, lo cual se explica por la ausencia de humanos (UTECH, 2020).

Sin embargo, estas mejoras en el medio ambiente corren el riesgo de tener solo un efecto temporal en la medida que duren las medidas para combatir la pandemia; por lo que el riesgo no solo es de retornar a niveles de contaminación previos a la pandemia sino inclusive superiores puesto que las industrias buscarán que recuperen el tiempo perdido, experiencia que se vivió luego de la crisis financiera del año 2008. En ese sentido, la crisis económica provocada por el coronavirus no es sustituto de acciones contra el cambio climático (ONU, 2020, 23 de marzo).

Otro aspecto importante es el manejo de residuos sólidos durante la duración de la pandemia, periodo en el cual se produce una gran cantidad de desechos biomédicos y sanitarios tales como guantes, mascarillas o material de protección infectados.

2.1.6. Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE)

Como se mencionó inicialmente, la fecha de corte de información para el análisis externo de la industria, del Banbif y del producto Créditos por Convenio, es hasta diciembre 2019 a fin de que los reportes financieros estén al cierre del 2019. Por lo que el MEFE no incluye el contexto Covid-19. Es importante resaltar que la situación durante y post Covid-19 es aún incierta debido a que es un hecho sin precedentes.

Después de haber realizado el análisis externo en cada una de sus variables Político, Económico, Social, Tecnológico y Ecológico (PESTE) se procedió a identificar las oportunidades y amenazas más relevantes (ver Apéndice A) para el sistema bancario dentro del territorio peruano y que tienen una afectación directa con el producto de Créditos por Convenio del Banbif.

Cabe mencionar, que para los factores dos y cinco de Oportunidades del Apéndice A así como el factor uno de Oportunidades de la Apéndice B fue obtenido de las cinco Fuerzas de Porter.

Después de asignar los respectivos pesos a cada una de las variables se procedió a asignar el valor correspondiente, donde 1 es amenaza mayor, 2 es amenaza menor, 3 es oportunidad menor y 4 es oportunidad mayor. Como resultado se obtiene un puntaje subtotal ponderado de 2.10 para las oportunidades y 0.57 para las amenazas, finalmente alcanzando un puntaje total ponderado de 2.67, se puede concluir que el banco responde por encima del promedio de 2.5 a los factores externos (ver Apéndice A).

De igual forma se realizó un análisis PESTE para el producto de Créditos por Convenio, identificando oportunidades y amenazas más relevantes (ver Apéndice B), obteniendo un puntaje subtotal ponderado de 1.77 para las oportunidades y 0.77 para las amenazas, alcanzando un puntaje total ponderado de 2.54 por encima del promedio de 2.5 a los factores externos.

Finalmente se realizó un análisis PESTE para el Banbif post Covid, identificando oportunidades y amenazas más relevantes (ver Apéndice C), obteniendo un puntaje subtotal ponderado de 1.41 para las oportunidades y 0.91 para las amenazas, alcanzando un puntaje total ponderado de 2.31 por debajo del promedio de 2.5 a los factores externos.

2.1.7. Banbif y sus competidores

Mediante el uso de la metodología de las Cinco Fuerzas de Porter se podrá conocer a los actores que afectan al Banbif dentro de su microentorno donde opera, tales como proveedores, clientes, competidores, nuevos entrantes y productos sustitutos; buscando maximizar sus recursos, aumentar la resistencia y resiliencia ante situaciones no previstas, con la finalidad de superar a sus competidores (Porter, 2008).

Poder de negociación de los proveedores. Considerando que el sector bancario en el país es un oligopolio, por la cantidad reducida de bancos, es que el poder de negociación de los proveedores es bajo ya que el principal recurso que requiere los bancos para sus actividades es el recurso financiero, el mismo que se provee a través de depósitos de clientes persona natural o jurídica, préstamos a otros bancos dentro del país o del exterior y títulos y obligaciones en circulación. Por ejemplo, los proveedores de Banbif son (a) los depósitos, donde un 60% son en cuentas a plazo; (b) deudas a otros bancos, principalmente del exterior como Corporación Andina de Fomento, Sumitomo Mitsui Banklink Corporation, Bank of Montreal, entre otros; (c) valorados, títulos y obligaciones en circulación, compuesto principalmente por emisión de bonos.

Respecto a Créditos por Convenio. La situación no es diferente a lo antes explicado por tener los mismos proveedores, asimismo para su ofrecimiento se requiere principalmente de recursos financieros y dependiendo del modelo de negocio de cada banco se podría requerir proveedores de servicios de atención telefónica, servicios de venta especializada y servicios de post venta o procesamiento de pagos. Por ejemplo, Banbif tiene tercerizado solo el servicio de atención telefónica, desarrollándose los otros servicios por personal en planilla del banco. Por lo tanto, el poder de negociación de los proveedores es bajo.

Poder de negociación de los clientes. La banca múltiple es el principal proveedor de créditos directos y captador de depósito, donde la tasa de interés podría ser un indicador que influye en el poder de negociación. Por ejemplo, los promedios de las tasas activas del sistema financiero, donde los clientes corporativos, grandes empresas, medianas empresas e hipotecaria tendrían mayor poder de negociación frente a los bancos por las reducidas tasas que se indican (ver Tabla 6). Sin embargo, ello no es así, al ser el sector financiero un oligopolio, los clientes tienen un poder de negociación bajo, siendo en este caso los bancos

quienes asignan las tasas en base al riesgo de incobrabilidad de la operación. Esta misma base de asignación de tasas ocurre con las pequeñas empresas, microempresas y consumo.

Respecto a Créditos por Convenio. Según García (2019) los Créditos por Convenio, que pertenecen al tipo de crédito de consumo no revolvente, sus tasas de interés se encuentran bajando debido a la alta competencia en el mercado. Este producto tiene dos frentes con respecto al cliente, el primero es la entidad quien se hará cargo de descontar por planilla y buscar obtener las mejores condiciones para sus trabajadores. Y el segundo frente es el trabajador, quien de acuerdo a las alternativas de financiamiento opta por una entidad financiera u otra. En el primer frente, la entidad tiene una fuerte negociación debido a que tienen otros bancos o entidades financieras como alternativas para trabajar con el producto, y no están obligados a establecer un convenio marco con todos los bancos, pueden elegir el que cumpla con sus expectativas (intereses de la entidad), siendo uno de los principales atributos a negociar la tasa de interés y otros gastos.

Según Loayza (2019) existe una guerra de precios, la cual se empezó con la llegada del Banco BBVA Continental en el año 2017 y las estrategias de precio que vienen aplicando desde entonces, por lo que al estar presentes con otras entidades financieras en un mismo convenio marco, obliga a las otras entidades financieras a tener que reducir sus tasas de interés con fines de no perder posición en el convenio. De esta práctica, quien se viene beneficiando, es el trabajador (segundo frente) quién podrá optar por el banco que le brinda la menor tasa de financiamiento en el momento de la negociación. Por tanto, el poder de negociación con los clientes es medio.

Tabla 6

Tasas Activas Anuales de las Operaciones Realizadas en los Últimos 30 días Útiles por Tipo de Crédito al 31/12/2019

| Tipo de Crédito | Moneda | Moneda |
|-------------------|-----------|-------------|
| | Nacional% | Extranjera% |
| Corporativos | 3.80 | 3.15 |
| Grandes Empresas | 6.01 | 5.49 |
| Medianas Empresas | 9.28 | 6.61 |
| Pequeñas Empresas | 18.03 | 8.78 |
| Microempresas | 31.32 | 10.98 |
| Consumo | 40.85 | 36.05 |
| Hipotecarios | 7.00 | 5.59 |

Nota. Tomado de “Tasa de interés promedio del sistema financiero” por SBS, 01 de diciembre de 2019, Lima, Perú. (<http://www.sbs.gob.pe/app/pp/EstadisticasSAEEPPortal/Paginas/TIActivaTipoCreditoEmpresa.aspx?tip=B>).

Amenaza de los sustitutos. El servicio brindado por la banca múltiple sea crédito directo o depósito, puede ser sustituido por las demás empresas del sistema financiero, ya sea una caja municipal, empresa financiera u otra formal o informal. Sin embargo, las cajas municipales son su principal sustituto para créditos directos, en los tipos de crédito para pequeñas empresas y microempresas, y en depósitos para los tipos de depósitos a plazo. Entonces el poder de negociación es bajo.

Respecto a Créditos por Convenio. De acuerdo Loayza (2019), su producto sustituto es el préstamo efectivo, préstamo compra de deuda y préstamo sueldo. En el caso de los préstamos efectivo y compra de deuda, a pesar de ser en la mayoría de los casos más costoso para el cliente (tasas más elevadas) que un crédito por convenio, el cliente opta por éstos por un tema de tiempos de atención. Ya que no depende de la autorización del empleador (visado), lo cual es requisito al momento de tramitar un crédito por convenio, y puede demorar en promedio de dos a cinco días hábiles. Por otra parte, el préstamo sueldo sí presenta una menor tasa que un crédito por convenio, sin embargo, el monto de

financiamiento es significativamente menor a la del crédito por convenio, máximo aproximado S/3,000. Por tanto, el poder de negociación es bajo.

Amenaza de los entrantes. El decreto legislativo 1321 el cual tiene por objeto fomentar la inversión de empresas bancarias en el sistema financiero peruano permitiría que bancos de primera categoría con reconocida solvencia económica y prestigio participen. Atraer más inversiones permitirá reactivar la economía, por lo que el BCRP tiene en su lista a: Deutsche Bank (Alemania), el Banco de Desarrollo (China), el Banco de América (Estados Unidos), Banco Goldman Sachs (Estados Unidos), Wells Fargo (Estados Unidos), entre otros (“Gobierno fomenta el ingreso de nuevos bancos al país”, 2017).

Las *fintech* representan nuevos entrantes con modelos de negocio que mediante el uso intensivo de las tecnologías de información ofrecen productos y servicios financieros, por lo que ciertos actores del sistema financiero los consideran un riesgo que es necesario mitigar. Desde el punto de vista de la SBS, se debe regular el fraude y las malas prácticas comerciales, el lavado de activos y la ciberseguridad; es por ello que se viene buscando un balance en protección y flexibilidad que no desacelere el desarrollo de la innovación financiera (SBS, 2018) – Boletín Semanal. Por tanto, el poder de negociación es bajo.

Respecto a Créditos por Convenio. Según Loayza (2019) los bancos tienen libertad de ofrecer este producto previa autorización de la SBS. Sin embargo, hay que considerar que las relaciones políticas son muy importantes para un rápido acceso y crecimiento seguro en convenio con el sector público y tener un control de la Post Venta. La Post Venta es importante ya que este se encarga de la coordinación con la entidad para que se produzca el descuento por planilla, en ese sentido este proceso mientras sea eficiente y eficaz, los niveles de morosidad y la relación con la entidad serán salvaguardados. Por estos dos motivos, es que las entidades financieras que buscan ingresar necesitan especialización previa en Post Venta y contar con una gestión comercial de mucha experiencia en trabajo con entidades del sector

público. Adicionalmente, los nuevos entrantes a fin de ganar cuota de mercado y blindar su colocación, deberán poder alcanzar los niveles de tasa en que se encuentra la competencia. Por tanto, su poder de negociación es medio.

Rivalidad de los competidores. La industria bancaria en el Perú refleja una estructura de mercado oligopolista, no obstante, desde el año 2006 se ha incrementado el número de bancos en el país, existiendo a la fecha 16 bancos dentro de la banca múltiple (Céspedes & Orrego, 2014). Asimismo, el sistema financiero del Perú no solo está constituido por la banca múltiple, por lo que a continuación se analizará también los tipos de empresa y tipos de operación en la que compiten, donde la principal división son los tipos de créditos directos y depósitos.

Respecto a los créditos directos. La banca múltiple cuenta con la mayor participación de 85.68% en colocación de créditos directos (ver Tabla 7), y los demás tipos de empresa no cuentan con una participación relevante (<5%) en los tipos de crédito: corporativo, grandes empresas, medianas empresas, hipotecarios para vivienda y consumo. Por otra parte, las cajas municipales y empresas financieras sí son una competencia importante en los tipos de crédito para microempresa y pequeñas empresas representando el 31.5% y 52.3% respectivamente de la colocación total.

La banca múltiple ha tenido un crecimiento anual en la colocación de créditos directos en el 2019 de S/15,423 millones, lo que significa un incremento de 5.7% con respecto a diciembre 2018. Sin embargo, con respecto a los tipos de crédito para pequeñas empresas y microempresas solo se tuvo un crecimiento de 9.0% y 6.8% respectivamente.

Tabla 7

Tipo de Crédito y Tipo de Empresa del Sistema Financiero (Expresado en Millones de Soles)

| Tipo de Crédito | Banca Múltiple | Empresas Financieras | Cajas Municipales | Cajas Rurales de Ahorro y Crédito | EDPYMEs | Empresas de Arrendamiento Financiero | Banco de la Nación | Agrobanco | Total |
|----------------------------|----------------|----------------------|-------------------|-----------------------------------|---------|--------------------------------------|--------------------|-----------|---------|
| Corporativos | 72,031 | 16 | 364 | 1 | - | 5 | - | 0 | 72,417 |
| Grandes empresas | 46,455 | 11 | 74 | 33 | 3 | 32 | - | - | 46,610 |
| Medianas empresas | 42,410 | 167 | 1,974 | 135 | 320 | 174 | - | 536 | 45,717 |
| Pequeñas empresas | 16,154 | 3,445 | 9,996 | 621 | 437 | 50 | - | 168 | 30,872 |
| Microempresas | 3,681 | 2,591 | 4,620 | 457 | 215 | 1 | - | 115 | 11,679 |
| Consumo | 56,111 | 7,469 | 5,035 | 1,134 | 1,499 | 0 | 5,635 | - | 76,882 |
| Hipotecarios para Vivienda | 49,244 | 141 | 1,513 | 20 | 164 | - | 325 | - | 51,407 |
| Total Créditos Directos | 286,086 | 13,840 | 23,577 | 2,400 | 2,638 | 263 | 5,960 | 820 | 335,584 |

Nota. Tomado de “Información del Sistema Financiero,” por SBS, 2019 (<http://www.sbs.gob.pe/estadisticas-y-publicaciones/estadisticas/-sistema-financiero>).

Dentro de la banca múltiple destacan los siguientes bancos: BCP, BBVA Continental, Scotiabank, Interbank, Banbif, Pichincha y GNB; representan participación en todos los tipos de crédito y representan un 91% del total créditos directos (ver Tabla 8). No obstante, el Banco Continental y el GNB no han tenido un crecimiento anual alineado a la banca múltiple, su variación de colocación fue de 3.0% y 8.0% respectivamente con respecto a diciembre 2018.

Adicionalmente, según la estructura de créditos directos (ver Tabla 8), la modalidad de crédito préstamos tiene la participación más alta en la colocación de la banca múltiple representando un 52.45% de la colocación. Le sigue los créditos hipotecarios para vivienda con 16.73% de representación. Los principales siete bancos antes mencionados, guardan una representación similar de su colocación en estas dos modalidades de crédito, a excepción del

Banco GNB que guarda una proporción mayor a la del promedio en los créditos hipotecarios para vivienda, en donde representa esta modalidad de su cartera el 25.81%.

Los principales bancos cuentan con una participación distribuida en los diferentes tipos de crédito, siendo uno de ellos el caso del Banco Interamericano de Finanzas (Banbif), donde en su cartera destaca la colocación que tienen en préstamos corporativos, grandes empresas y medianas empresas, como también en préstamos hipotecarios y no revolventes (ver Tabla 9).

Por otra parte, en las cajas municipales hay 11 Cajas Municipales de Ahorro y Crédito (CMAC) y la Caja Municipal de Crédito Popular de Lima (ver Tabla 10) cuya colocación tiene un crecimiento en el 2019 de S/2,208 millones, lo que significa un incremento de 10.34% con respecto a diciembre 2018. Sin embargo, con respecto a los tipos de crédito corporativos, grandes empresas y medianas empresas ha decrecido en 3.70%, 27.76% y 3.50% respectivamente. La CMAC Arequipa representa la mayor colocación de créditos directos y con participación en todos los tipos de crédito, su colocación principal se encuentra en los tipos de crédito para Pequeñas Empresas, Microempresa y Consumo. La CMAC Piura lidera los créditos para Grandes Empresas y Medianas Empresas, representado el 40% de la colocación de este segmento, mientras que en créditos hipotecarios para vivienda la mayor colocación la tiene la CMAMC Huancayo.

Tabla 8

Tipo de Crédito por Empresa Banca Múltiple (Expresado en Millones de Soles)

| Empresas | Corporativo | Grandes Empresas | Medianas Empresas | Pequeñas Empresas | Microempresas | Consumo Revol. | Consumo No Revol. | Hipotecarios para Vivienda | Total Créditos Directos |
|--|---------------|------------------|-------------------|-------------------|---------------|----------------|-------------------|----------------------------|-------------------------|
| B. de Crédito del Perú (con sucursales en el exterior) | 26,171 | 17,491 | 15,948 | 4,627 | 400 | 5,702 | 8,126 | 16,565 | 95,031 |
| B. Continental | 15,714 | 9,911 | 11,486 | 1,744 | 107 | 2,295 | 4,146 | 13,384 | 58,786 |
| Scotiabank Perú | 16,479 | 6,939 | 6,443 | 2,164 | 142 | 3,501 | 6,113 | 7,385 | 49,165 |
| Interbank (con sucursales en el exterior) | 7,048 | 4,783 | 3,543 | 725 | 25 | 6,273 | 6,548 | 7,221 | 36,166 |
| Mibanco | - | - | 322 | 6,378 | 2,783 | - | 611 | 537 | 10,630 |
| B. Interamericano de Finanzas | 2,160 | 2,830 | 1,876 | 54 | 7 | 492 | 1,146 | 1,986 | 10,551 |
| B. Pichincha | 439 | 1,364 | 1,376 | 437 | 216 | 596 | 2,178 | 1,101 | 7,708 |
| B. Santander Perú | 1,765 | 1,803 | 821 | 1 | - | - | 3 | - | 4,392 |
| B. GNB | 482 | 490 | 450 | 23 | 0 | 24 | 1,367 | 987 | 3,823 |
| B. Falabella Perú | - | 0 | 0 | - | - | 3,255 | 25 | 3 | 3,282 |
| B. Ripley | - | - | - | - | - | 920 | 1,023 | - | 1,944 |
| Citibank | 1,161 | 667 | 27 | 1 | 0 | - | - | - | 1,855 |
| B. de Comercio | 84 | 138 | 49 | 1 | 0 | 4 | 1,293 | 75 | 1,645 |
| B. ICBC | 529 | 40 | 71 | - | - | - | - | - | 640 |
| B. Azteca Perú | - | - | - | - | - | 30 | 438 | - | 468 |
| TOTAL BANCA MÚLTIPLE | 72,031 | 46,455 | 42,410 | 16,154 | 3,681 | 23,093 | 33,018 | 49,244 | 286,086 |

Nota. Tomado de “Boletín Informativo Mensual de Banca Múltiple” por SBS, 2019 (<http://www.sbs.gob.pe/estadisticas-y-publicaciones/estadisticas-/sistema-financiero>).

Tabla 9

Estructura de Créditos Directos por Modalidad y Empresa Bancaria (Expresado en Porcentaje)

| Empresas | Cuentas Corrientes | Tarjetas de Crédito | Descuentos | Préstamos | Hipotecarios para Vivienda | Factoring | Arrendamiento Financiero ^{2/} | Comercio Exterior | Otros | Total Créditos (Miles de Soles) |
|--|--------------------|---------------------|------------|-----------|----------------------------|-----------|--|-------------------|-------|---------------------------------|
| B. BBVA Perú | 0.45 | 5.72 | 2.05 | 45.07 | 22.77 | 2.54 | 7.17 | 9.43 | 4.80 | 58,786,086 |
| B. de Crédito del Perú (con sucursales en el exterior) | 0.20 | 9.42 | 2.33 | 54.77 | 17.43 | 2.12 | 6.37 | 3.60 | 3.77 | 95,030,624 |
| Scotiabank Perú | 0.17 | 7.18 | 1.51 | 59.39 | 15.02 | 2.17 | 7.44 | 5.29 | 1.84 | 49,165,012 |
| Interbank (con sucursales en el exterior) | 0.28 | 17.33 | 1.91 | 44.95 | 19.97 | 1.04 | 4.32 | 6.51 | 3.70 | 36,165,906 |
| Mibanco | - | - | - | 94.95 | 5.05 | - | - | - | -0.00 | 10,630,433 |
| B. Interamericano de Finanzas | 0.33 | 4.88 | 2.69 | 44.46 | 18.82 | 2.02 | 10.71 | 14.47 | 1.63 | 10,551,017 |
| B. Pichincha | 0.57 | 7.70 | 2.43 | 59.48 | 14.29 | 0.49 | 5.34 | 9.22 | 0.50 | 7,707,756 |
| B. Santander Perú | 0.02 | - | 15.61 | 50.23 | - | 0.06 | 17.00 | 15.56 | 1.52 | 4,392,134 |
| B. GNB | 0.00 | 0.64 | 0.26 | 60.23 | 25.81 | - | 3.24 | 5.87 | 3.95 | 3,822,960 |
| B. Falabella Perú | - | 99.15 | - | 0.77 | 0.08 | - | - | - | -0.00 | 3,282,320 |
| B. Ripley | - | 47.35 | - | 52.65 | - | - | - | - | - | 1,943,736 |
| Citibank | 0.16 | 0.38 | - | 28.84 | - | 32.31 | - | 12.58 | 25.72 | 1,854,702 |
| B. de Comercio | 0.02 | 0.22 | 0.77 | 87.01 | 4.58 | - | 0.50 | 6.44 | 0.46 | 1,644,548 |
| B. ICBC | - | - | - | 90.48 | - | - | 1.33 | - | 8.19 | 640,099 |
| B. Azteca Perú | - | 6.43 | - | 93.57 | - | - | - | - | - | 468,363 |
| TOTAL BANCA MÚLTIPLE | 0.25 | 9.60 | 2.11 | 53.10 | 17.21 | 2.03 | 6.26 | 6.08 | 3.36 | 286,085,699 |

Nota. Tomado de “Boletín Informativo Mensual de Banca Múltiple” por SBS, 2019 (<http://www.sbs.gob.pe/estadisticas-y-publicaciones/estadisticas/sistema-financiero>).

Tabla 10

Tipo de Crédito por Caja Municipal (Expresado en Millones de Soles)

| Empresa | Corporativos | Grandes Empresas | Medianas Empresas | Pequeñas Empresas | Micro Empresa | Consumo | Hipotecarios para Vivienda | Total Créditos Directos |
|----------------|--------------|------------------|-------------------|-------------------|---------------|---------|----------------------------|-------------------------|
| CMAC Arequipa | 255 | 2 | 188 | 2,291 | 1,153 | 1,148 | 239 | 5,277 |
| CMAC Huancayo | 40 | 5 | 210 | 1,762 | 1,008 | 1,082 | 398 | 4,505 |
| CMAC Piura | 0 | 48 | 767 | 1,644 | 725 | 472 | 204 | 3,860 |
| CMAC Cusco | 0 | 8 | 313 | 1,261 | 545 | 826 | 147 | 3,101 |
| CMAC Sullana | 0 | 8 | 197 | 1,076 | 388 | 352 | 217 | 2,238 |
| CMAC Trujillo | 45 | 0 | 87 | 751 | 288 | 346 | 190 | 1,707 |
| CMAC Ica | 4 | 0 | 36 | 495 | 205 | 305 | 56 | 1,101 |
| CMAC Tacna | 0 | 1 | 44 | 382 | 138 | 235 | 11 | 811 |
| CMAC Maynas | 19 | 2 | 47 | 153 | 66 | 97 | 19 | 402 |
| CMAC Paita | 0 | 0 | 5 | 44 | 42 | 25 | 0 | 115 |
| CMAC Del Santa | 0 | 0 | 11 | 42 | 24 | 18 | 0 | 95 |
| TOTAL CMACS | 363 | 74 | 1,905 | 9,901 | 4,582 | 4,907 | 1,481 | 23,212 |
| CMCP Lima | 1 | 0 | 70 | 96 | 38 | 128 | 32 | 365 |
| TOTAL CM | 364 | 74 | 1,974 | 9,996 | 4,620 | 5,035 | 1,513 | 23,577 |

Nota. Tomado de “Boletín Informativo Mensual de Cajas Municipales” por SBS, 2019 (<http://www.sbs.gob.pe/estadisticas-y-publicaciones/estadisticas-/sistema-financiero>).

En caso de las Empresas Financieras, el sistema financiero cuenta con 10 empresas financieras cuyo crecimiento de colocación de créditos directos durante el año 2019 fue de S/965 millones, lo que significa un incremento de 7.50% con respecto a diciembre 2018. Las empresas con mayor crecimiento porcentual fueron Mitsui Auto Finance y Compartamos Financiera con 31.3% y 26.8% de crecimiento con respecto a diciembre 2018 respectivamente. Mitsui Auto Finance y Compartamos Financiera se enfocan en consumo (revolvente y no revolvente). La empresa financiera con mayor colocación es Crediscotia Financiera con S/4,658 millones en créditos directos a diciembre 2019 y cuya estructura de colocación presenta su 85% de créditos directos en consumo revolvente y no revolvente.

Con respecto a los Depósitos (ver Tabla 11), el sistema financiero cuenta con tres tipos de depósitos: Depósitos a la Vista, Depósitos de Ahorro y Depósitos a Plazo, de los cuales cada uno representa 30%, 29% y 42% del total depósitos a diciembre 2019. La banca múltiple representa el 81% de los depósitos totales en el sistema financiero, teniendo como

principal competencia en Depósitos a la Vista y Depósitos de Ahorro al Banco de la Nación; mientras que en Depósitos a Plazo su principal competencia son las Cajas Municipales.

Los depósitos en el sistema financiero presentan un crecimiento en el 2019 de S/24,987 millones, lo que significa un incremento de 8.37% con respecto a diciembre 2018; sin embargo, al verlo por tipo de crédito, los Depósitos a la Vista y Depósitos de Ahorro éstos tuvieron un crecimiento de 10.4% y 8.0% respectivamente, mientras que depósitos a plazo solo tuvo un crecimiento de 7.2% con respecto a diciembre 2018.

Tabla 11

Tipo de Depósito y Tipo de Empresa del Sistema Financiero (Expresado en Miles de Soles)

| Tipo de Depósito | Banca Múltiple | Banco de la Nación | Cajas Municipales | Empresas Financieras | Cajas Rurales de Ahorro y Crédito | Total |
|----------------------|----------------|--------------------|-------------------|----------------------|-----------------------------------|---------|
| Depósitos a la Vista | 81,542 | 14,201 | - | 4 | - | 95,747 |
| Depósitos de Ahorro | 76,524 | 9,888 | 5,364 | 845 | 85 | 92,706 |
| Depósitos a Plazo | 105,055 | 3,345 | 18,028 | 7,096 | 1,689 | 135,212 |
| TOTAL DE DEPÓSITOS | 263,121 | 27,434 | 23,393 | 7,944 | 1,774 | 323,666 |

Nota. Tomado de “Información del Sistema Financiero,” por SBS, 2019 (<http://www.sbs.gob.pe/estadisticas-y-publicaciones/estadisticas-/sistema-financiero>).

La captación por tipo de depósitos (ver Tabla 12) que presentan las empresas de la banca múltiple, en donde se evidencia una concentración de 83% de los depósitos en cuatro bancos: BCP, Continental, Scotiabank e Interbank. A su vez, estos bancos lideran la captación en los tres tipos de depósito con una estructura similar (ver Tabla 13), cabe mencionar que, el BCP es el banco con mayor captación total de depósitos y de cada tipo de depósito. Asimismo, los otros tres principales bancos (Banbif, Pichincha y GNB) cuentan con una estructura de depósitos con mayor participación de los Depósitos a Plazo, alrededor de 55% a 65% de representación, lo que da a entender que sus costos de mantenimiento de la cartera de depósitos es mayor a la de los cuatro principales bancos.

El crecimiento de los depósitos de la banca múltiple ha sido de S/19,261 millones en el 2019, lo que significa un incremento de 7.90% con respecto a diciembre 2018. No obstante, el crecimiento por tipo de depósito da un mayor entendimiento de las acciones que vienen tomando los bancos con respecto a los costos de mantenimiento de su cartera de depósitos, ya que mientras los depósitos a la vista y depósitos de ahorros alcanzaron un crecimiento anual de 8.65% y 8.27% respectivamente, los depósitos a plazo tuvieron un crecimiento de 7.57% con respecto a diciembre 2018. Por lo que se concluye que el poder de negociación de los proveedores es alto.

Tabla 12

Ranking de Depósitos por Tipo (Expresado en Miles de Soles)

| | Empresas | Depósitos a la Vista | Depósitos de Ahorro | Depósitos a Plazo | Restringido | Total | Depósitos del SF y Org Int. | Total Depósito (Miles de Soles) |
|----|--|----------------------|---------------------|-------------------|-------------|---------|-----------------------------|---------------------------------|
| 1 | B. BBVA Perú | 17,732 | 17,239 | 18,745 | 98 | 53,814 | 1,548 | 55,362 |
| 2 | B. de Comercio | 96 | 193 | 991 | 36 | 1,316 | 20 | 1,336 |
| 3 | B. de Crédito del Perú (con sucursales en el exterior) | 27,846 | 31,529 | 26,697 | 158 | 86,230 | 2,142 | 88,373 |
| 4 | B. Pichincha | 463 | 1,328 | 4,225 | 416 | 6,432 | 285 | 6,717 |
| 5 | B. Interamericano de Finanzas | 2,537 | 1,428 | 5,791 | 84 | 9,839 | 169 | 10,008 |
| 6 | Scotiabank Perú | 14,864 | 10,298 | 13,144 | 683 | 38,989 | 395 | 39,384 |
| 7 | Citibank | 3,448 | 115 | 87 | 18 | 3,668 | 995 | 4,663 |
| 8 | Interbank (con sucursales en el exterior) | 8,986 | 11,351 | 12,344 | 742 | 33,424 | 1,530 | 34,954 |
| 9 | Mibanco | 18 | 1,216 | 6,967 | 1 | 8,202 | 198 | 8,400 |
| 10 | B. GNB | 249 | 806 | 2,634 | 85 | 3,773 | 382 | 4,155 |
| 11 | B. Falabella Perú | - | 481 | 2,323 | 1 | 2,805 | 57 | 2,862 |
| 12 | B. Santander Perú | 443 | 158 | 2,918 | 185 | 3,704 | 107 | 3,811 |
| 13 | B. Ripley | - | 31 | 1,302 | 1 | 1,334 | 5 | 1,339 |
| 14 | B. Azteca Perú | 7 | 83 | 372 | - | 462 | 14 | 475 |
| 15 | B. ICBC | 339 | - | 879 | 58 | 1,276 | 6 | 1,282 |
| | TOTAL BANCA MÚLTIPLE | 77,029 | 76,255 | 99,419 | 2,565 | 255,268 | 7,853 | 263,121 |

Nota. Tomado de “Boletín Informativo Mensual de Banca Múltiple” por SBS, 2019 (<http://www.sbs.gob.pe/estadisticas-y-publicaciones/estadisticas-/sistema-financiero>).

Tabla 13

Estructura de Depósitos por Empresa Bancaria (Expresado en Porcentaje)

| Empresas | Depósitos a la Vista % | Depósitos de Ahorro % | Depósitos a Plazo % | Restringido % | Total % | Depósitos del SF y Org Int. % | Total Depósito (Miles de Soles) |
|--|------------------------|-----------------------|---------------------|---------------|---------|-------------------------------|---------------------------------|
| 1 B. BBVA Perú | 32.03 | 31.14 | 33.86 | 0.18 | 97.20 | 2.80 | 55,362 |
| 2 B. de Comercio | 7.19 | 14.41 | 74.17 | 2.73 | 98.50 | 1.50 | 1,336 |
| B. de Crédito del Perú (con sucursales en el exterior) | 31.51 | 35.68 | 30.21 | 0.18 | 97.58 | 2.42 | 88,373 |
| 3 | | | | | | | |
| 4 B. Pichincha | 6.89 | 19.77 | 62.90 | 6.20 | 95.76 | 4.24 | 6,717 |
| 5 B. Interamericano de Finanzas | 25.35 | 14.27 | 57.87 | 0.84 | 98.32 | 1.68 | 10,008 |
| 6 Scotiabank Perú | 37.74 | 26.15 | 33.37 | 1.73 | 99.00 | 1.00 | 39,384 |
| 7 Citibank | 73.95 | 2.46 | 1.87 | 0.39 | 78.67 | 21.33 | 4,663 |
| 8 Interbank (con sucursales en el exterior) | 25.71 | 32.47 | 35.32 | 2.12 | 95.62 | 4.38 | 34,954 |
| 9 Mibanco | 0.22 | 14.47 | 82.94 | 0.01 | 97.64 | 2.36 | 8,400 |
| 10 B. GNB | 5.99 | 19.39 | 63.39 | 2.04 | 90.81 | 9.19 | 4,155 |
| 11 B. Falabella Perú | - | 16.82 | 81.16 | 0.02 | 98.00 | 2.00 | 2,862 |
| 12 B. Santander Perú | 11.64 | 4.14 | 76.56 | 4.84 | 97.18 | 2.82 | 3,811 |
| 13 B. Ripley | - | 2.28 | 97.27 | 0.08 | 99.63 | 0.37 | 1,339 |
| 14 B. Azteca Perú | 1.47 | 17.42 | 78.21 | - | 97.11 | 2.89 | 475 |
| 15 B. ICBC | 26.44 | - | 68.60 | 4.54 | 99.57 | 0.43 | 1,282 |
| TOTAL BANCA MÚLTIPLE | 29.28 | 28.98 | 37.78 | 0.97 | 97.02 | 2.98 | 263,121 |

Nota. Tomado de “Boletín Informativo Mensual de Banca Múltiple” por SBS, 2019 (<http://www.sbs.gob.pe/estadisticas-y-publicaciones/estadisticas-/sistema-financiero>).

Respecto a Créditos por Convenio. Se indica que al cierre del año 2019 la colocación de este producto en el mercado fue de S/11,730 millones en 396 miles de clientes persona natural con la participación de nueve bancos con una variación de +10.3% con respecto a diciembre 2018 y una reducción de 2.7 miles de clientes, esto significa a su vez que el ticket promedio (monto del préstamo) por cliente está subiendo. El banco que viene liderando el producto de Créditos por Convenio es el Interbank (Ibk) con una colocación a diciembre 2019 de S/4,391 millones en 158.6 miles persona natural, lo cual representa una participación

de mercado de 37.4%, siendo la variación de colocación de +10.1% con respecto a diciembre 2018 lo cual está por encima del crecimiento del mercado (ver Tabla 14).

Los bancos que reflejan menor crecimiento de colocación al cierre del 2019 con respecto al del mercado son el Banco de Comercio y el Banco Interamericano de Finanzas (Banbif) con una variación de colocación con respecto a diciembre 2018 de -16.0% y +5.4% respectivamente. Según Loayza (2019) explica que el Banbif viene realizando desde fines del año 2017 ajustes a su política de riesgos en este producto, haciendo sus últimos cambios en el año 2019. Estos cambios fueron: (a) flexibilizar las políticas de riesgos para el otorgamiento de Créditos por Convenios en trabajadores del sector público, donde parámetros como edad máxima de permanencia, monto máximo de desembolso y relación cuota ingreso permitido (RCI) son ahora más competitivas y (b) fortalecer las políticas del sector privado, estando ahora en función del riesgo del convenio marco y del cliente, los parámetros como monto máximo y RCI son dependientes de ello.

Por otra parte, se puede ver que los bancos de mayor crecimiento al cierre del 2019 son el Banco BBVA Continental y el Banco GNB con una variación de colocación con respecto a diciembre 2018 de +28.4% y +28.0% respectivamente (ver Tabla 16). Según Loayza (2019) el Banco GNB está reduciendo esfuerzos en los demás productos bancarios para enfocarse en Créditos por Convenio, basando su modelo de negocio al mismo que tienen en el Banco GNB Sudameris de Colombia, país donde lideran en este producto. Por otra parte, el Banco BBVA Continental es un reciente competidor en este producto, pero con una estrategia de crecimiento bastante agresiva, enfocado principalmente en precio donde su tasa efectiva anual (TEA) ha estado alrededor del 11.00% – 12.00%. Por tanto, se concluye que el poder de negociación de los competidores es alto.

Tabla 14.

Saldos y Número de Clientes – Créditos por Convenio

| | Dic18 | Nov19 | Dic19 | Dic19 vs Dic18 | Dic19 vs Nov19 |
|-----------------------|--------|--------|--------|-------------------|-------------------|
| Núm. Clientes (Miles) | 399.2 | 397 | 395.7 | -0.9% | -0.3% |
| Ibk | 164.3 | 159.6 | 158.6 | -3.5% | -0.7% |
| Scotia | 67.9 | 75.3 | 75.9 | 11.8% | 0.8% |
| Gnb | 35.4 | 42.8 | 42.3 | 19.4% | -1.1% |
| Pichincha | 35.3 | 36.5 | 36.3 | 2.9% | -0.4% |
| Comercio | 48.9 | 39.3 | 39.3 | -19.6% | 0.0% |
| Banbif | 26.7 | 23.2 | 22.9 | -14.3% | -1.4% |
| Bbva | 15.5 | 14.8 | 14.8 | -4.5% | 0.1% |
| Ripley | 4.3 | 4.7 | 4.8 | 11.6% | 0.9% |
| Icbc | 0.8 | 0.8 | 0.8 | -3.3% | 1.0% |
| Saldos | 10,635 | 11,693 | 11,730 | 10.3% | 0.3% |
| Ibk | 3,987 | 4,376 | 4,391 | 10.1% | 0.3% |
| Scotia | 2,235 | 2,550 | 2,577 | 15.3% | 1.1% |
| Gnb | 1,025 | 1,330 | 1,311 | 28.0% | -1.4% |
| Pichincha | 1,156 | 1,249 | 1,249 | 8.0% | -0.1% |
| Comercio | 1,139 | 951 | 957 | -16.0% | 0.6% |
| Banbif | 603 | 632 | 635 | 5.4% | 0.6% |
| Bbva | 359 | 457 | 461 | 28.4% | 1.0% |
| Ripley | 124 | 140 | 141 | 13.1% | 0.5% |
| Icbc | 7 | 8 | 8 | 12.8% | 2.6% |

Nota. Tomado de “Reporte de Competencia” por Banbif VP Control de Riesgos, diciembre 2019.

Por lo antes mencionado, las entidades bancarias se encuentran altamente posicionadas en el sector financiero, tanto en créditos y depósitos, siendo esta la razón por la que el poder de los productos sustitutos es bajo. Asimismo, muchos proveedores desean tener contratos de servicios con los bancos, debido a su solidez financiera e imagen de marca, por lo que el poder de negociación de proveedores es bajo. Por otra parte, debido a que el sector bancario cuenta con un número reducido de ofertantes frente a la cantidad de demandantes, es que el poder de negociación de los clientes es también bajo. A pesar de que no existen barreras de entrada a nuevos competidores, el nivel de inversión que se requiere para competir en esta industria es muy elevado, por lo que los nuevos entrantes presentan un poder bajo. Finalmente, considerando que existen actualmente 15 bancos en el sector financiero que

ofrecen productos y servicios similares en créditos y depósitos, es que se concluye que la competencia es alta tal como se observa en el diagrama de las Cinco Fuerzas de Porter (ver Figura 8).



Figura 8. Las Cinco Fuerzas de Porter para Banbif.

Adaptado de “Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la industria”, por M. Porter, 2008, (https://utecno.files.wordpress.com/2014/05/las_5_fuerzas_competitivas-michael_porter-libre.pdf).

Por lo antes mencionado, el producto CxC cuenta con características muy atractivas y se encuentra altamente posicionado en el mercado, siendo esta la razón por la que el poder de los productos sustitutos es bajo. Esto además conlleva a que muchos proveedores deseen ofrecer sus servicios con ofertas muy atractivas, debido al volumen de negocio que presenta, por lo que el poder de negociación de proveedores sea bajo. Asimismo, el producto CxC depende del establecimiento de un convenio marco con la entidad (público o privada), siendo el poder de negociación medio por parte de los clientes. Por otra parte, al no existir ninguna barrera de entrada a nuevos competidores, pero si una exigencia para cualquier nuevo competidor de establecer un modelo de negocio con un adecuado manejo en la Post Venta, es que el poder de los nuevos entrantes es medio. Finalmente, considerando que existen actualmente 9 bancos del sector que ofrecen este producto y se evidencia que compiten en una guerra de tasas, es que se concluye que la competencia es alta tal como se observa en el diagrama de las Cinco Fuerzas de Porter (ver Figura 9).



Figura 9. Las Cinco Fuerzas de Porter para Banbif-Créditos por Convenio. Adaptado de “Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la industria”, por M. Porter, 2008, (https://utecno.files.wordpress.com/2014/05/las_5_fuerzas_competitivas-michael_porter-libre.pdf).

Contexto Covid-19. Ante la coyuntura, el producto de Créditos por Convenio, en todos los bancos del sector, debido al COVID-19 ha sido impactado de la siguiente manera:

Reducción de las ventas en casi un 95%. Se tomaron las siguientes medidas:

- Al prohibirse la movilización de los canales de venta hacia las entidades para el ofrecimiento del producto, es que se pierde la cercanía y por ende la oportunidad de venta del producto de todos los bancos.
- Los coordinadores responsables del visado no se encuentran laborando o priorizando esta función para el otorgamiento del crédito por convenio a sus trabajadores.
- La necesidad de dinero del mercado y sus preferencias, se han visto alterados, lo que ha llevado a una escasez de requerimiento por parte de ellos en este producto.

Reducción de ingresos. Esto como consecuencia de:

- A pesar de que el pago de los créditos por convenio es vía descuento por planilla, se ha visto afectado el mismo a partir del estado de emergencia. La SBS emitió el Oficio Múltiple N° 11150-2020-SBS y luego su ampliación con el Oficio Múltiple N°11170-2020-SBS, señalando que los bancos pueden ofrecer

reprogramaciones en las diversas modalidades de crédito, brindando un periodo de gracia de hasta 90 días calendario.

- Todos los bancos se encuentran atendiendo el requerimiento de los clientes por diversos canales, teniendo conocimiento que para el Banco esto significará no recibir pagos durante este periodo de gracia otorgado. Así mismo, la mayoría de los bancos se solidarizan y no cobran intereses por el periodo de gracia otorgado, no afectando a sus clientes con cobros adicionales.
- Existe un riesgo de que el efecto económico que está generando el estado de emergencia en el país, lleve a que las entidades despidan a sus trabajadores, lo cual es perjudicial para este producto, ya que no se continuaría con el descuento por planilla, y además considerar que el trabajador no tendría flujo suficiente de ingreso mensual para cumplir directamente con el pago de sus cuotas.
- En consecuencia, de la reducción de las ventas, los saldos (colocación) del producto decrecerá en cada banco por la amortización natural, llevando a menores flujos de ingreso y utilidades para los bancos, afectando finalmente a cumplir con sus respectivas metas.

Limitación en la cobranza – post venta. Esto como consecuencia de:

- La coordinación entre los empleadores y los bancos para la realización del descuento por planilla se ha tenido que adaptar al estado de emergencia, de manera que las entidades más burocráticas que solicitaban toda comunicación a través de carta ahora abren una posibilidad de coordinación a través de correos y llamadas. Esto a fin de no perjudicar la continuidad de los descuentos por planilla y por ende el pago de las cuotas de sus trabajadores.

Como resultado de este análisis de COVID-19, se puede afirmar que el sector financiero es uno de los menos impactados durante el estado de emergencia, dado que puede

mantener sus actividades de manera regular por tratarse de un servicio esencial; teniendo además la posibilidad de que el personal pueda continuar realizando sus labores de forma remota (fuera de su centro laboral). No obstante, debido a que el mercado se ha visto contraído en lo que respecta a la demanda y oferta de bienes y servicios (no esenciales o primarios), es que la demanda de dinero en créditos y préstamos se ha visto reducida.

En lo que respecta al producto de créditos por convenio, las ventas y pago de cuotas (recaudo) se ha visto impactado en todo el sector financiero. Las entidades financieras donde se tendría un mayor impacto son aquellas que contaban con una colocación significativa en entidades del sector privado, sobre todo si éstas no se encuentran en el rubro de bienes o servicios esenciales o primarios, dado que las medidas tomadas por el gobierno y entidades reguladoras afectan en la estabilidad laboral e ingreso económico regular de los trabajadores, impactando finalmente en la continuidad del pago de las respectivas cuotas vía descuento por planilla y reduciendo los potenciales clientes para el banco.

2.1.8. Banbif y sus referentes

De acuerdo con el *ranking Fortune Global 500*, que lista las compañías mundiales según sus ingresos anuales, los bancos referentes con los cuales Banbif se compara son: (a) ICBC de China, que ocupa el puesto 26, es el banco más valioso del mundo, tiene un crecimiento del 35% y un valor de US\$238 mil millones de dólares. Además, una calificación AAA+ en la escala de inversión de *Fitch Ratings* y un *Net Promoter Score (NPS)* de 7.38 (ASIALINK, 2019); (b) Bank of América de Estados Unidos, que ocupa el puesto 60, es el segundo banco más grande de los EEUU valorizado en US\$163 mil millones con un rango extenso de servicios fiscales en todo el país y el mundo y (c) Banco HSBC, que ocupa el puesto 90, es el banco más grande del UK valorizado en US\$127 mil millones y un NPS de 7.12 (FXSSI, 2019).

Asimismo, un referente en el ofrecimiento del producto de créditos por convenio es el país de Colombia, en donde se le denomina “créditos por libranza” y cuyo modelo se encuentra más avanzando que el de Perú, dado que sus clientes potenciales no solo son los empleados de entidades con las que los banco tienen un convenio, sino también los pensionistas de ciertos fondos de pensión, donde el pago de las cuotas se realiza a partir de la deducción de su pensión (Loayza, 2020).

2.1.9. Matriz Perfil Competitivo (MPC) y Matriz Perfil Referencial (MPR)

Se puede apreciar al Banbif y sus competidores principales dentro del territorio peruano analizando su nivel de competitividad (ver Tabla 15). Después de asignar los respectivos pesos a cada una de las variables se procedió a asignar el valor correspondiente, donde 1 es debilidad mayor, 2 es debilidad menor, 3 es fortaleza menor y 4 es fortaleza mayor. Como resultado se obtiene un puntaje total ponderado de 2.22, se puede concluir que el banco responde por debajo del promedio de 2.5 a los factores determinantes de éxito. También se puede observar que con este resultado el Banbif se encuentra por encima del resultado del banco Pichincha y por debajo de los resultados de los bancos: Interbank, BBVA y BCP (ver Tabla 15).

De igual forma se puede apreciar la comparación del Banbif y los principales bancos mundiales (ver Tabla 16). Después de asignar los respectivos pesos a cada una de las variables se procedió a asignar el valor correspondiente, donde 1 es debilidad mayor, 2 es debilidad menor, 3 es fortaleza menor y 4 es fortaleza mayor. Como resultado se obtiene un puntaje total ponderado de 2.22, se puede concluir que el banco responde por debajo del promedio de 2.5 a los factores determinantes de éxito. También se puede observar que con este resultado el Banbif se encuentra por debajo del resultado de los bancos internacionales: ICBC China, Bank of America y HSBK UK (ver Tabla 16).

Tabla 15

Matriz del Perfil Competitivo

| Factores determinantes del éxito | Peso | Banbif | | Interbank | | BBVA | | Pichincha | | BCP | |
|---|------|--------|------|-----------|------|-------|------|-----------|-------|-------|------|
| | | Valor | Pond | Valor | Pond | Valor | Pond | Valor | Pond. | Valor | Pond |
| 1 Participación en créditos directos | 0.16 | 2 | 0.31 | 3 | 0.47 | 3 | 0.47 | 1 | 0.16 | 4 | 0.63 |
| 2 Participación en depósitos | 0.13 | 2 | 0.25 | 3 | 0.38 | 3 | 0.38 | 1 | 0.13 | 4 | 0.50 |
| 3 Posicionamiento de la imagen de la marca | 0.09 | 2 | 0.19 | 4 | 0.38 | 4 | 0.38 | 2 | 0.19 | 4 | 0.38 |
| 4 Cantidad de oficinas | 0.09 | 1 | 0.09 | 3 | 0.28 | 3 | 0.28 | 1 | 0.09 | 4 | 0.38 |
| 5 Satisfacción del cliente | 0.16 | 4 | 0.63 | 2 | 0.31 | 2 | 0.31 | 2 | 0.31 | 3 | 0.47 |
| 6 Innovación tecnológica para el desarrollo de nuevos canales de atención | 0.16 | 2 | 0.31 | 4 | 0.63 | 4 | 0.63 | 1 | 0.16 | 3 | 0.47 |
| 7 Diversificación de cartera de créditos | 0.13 | 2 | 0.25 | 4 | 0.50 | 4 | 0.50 | 2 | 0.25 | 4 | 0.50 |
| 8 Responsabilidad Social | 0.09 | 2 | 0.19 | 3 | 0.28 | 3 | 0.28 | 1 | 0.09 | 4 | 0.38 |
| Total | 1.00 | | 2.22 | | 3.22 | | 3.22 | | 1.38 | | 3.69 |

Nota. Tomado de “El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia (2a ed., p. 10)”, por F.A. Dalessio, 2013, México D.F., México: Pearson.

Tabla 16

Matriz del Perfil Referencial

| Factores determinantes del éxito | Peso | Banbif | | ICBC China | | Bank of America - USA | | HSBK UK | |
|---|------|--------|------|------------|------|-----------------------|------|---------|------|
| | | Valor | Pond | Valor | Pond | Valor | Pond | Valor | Pond |
| 1 Participación en créditos directos | 0.16 | 2 | 0.31 | 4 | 0.63 | 4 | 0.63 | 4 | 0.63 |
| 2 Participación en depósitos | 0.13 | 2 | 0.25 | 4 | 0.50 | 4 | 0.50 | 4 | 0.50 |
| 3 Posicionamiento de la imagen de la marca | 0.09 | 2 | 0.19 | 4 | 0.38 | 4 | 0.38 | 4 | 0.38 |
| 4 Cantidad de oficinas | 0.09 | 1 | 0.09 | 4 | 0.38 | 4 | 0.38 | 4 | 0.38 |
| 5 Satisfacción del cliente | 0.16 | 4 | 0.63 | 3 | 0.47 | 2 | 0.31 | 3 | 0.47 |
| 6 Innovación tecnológica para el desarrollo de nuevos canales de atención | 0.16 | 2 | 0.31 | 4 | 0.63 | 4 | 0.63 | 4 | 0.63 |
| 7 Diversificación de cartera de créditos | 0.13 | 2 | 0.25 | 4 | 0.50 | 4 | 0.50 | 4 | 0.50 |
| 8 Responsabilidad Social | 0.09 | 2 | 0.19 | 4 | 0.38 | 3 | 0.28 | 3 | 0.28 |
| Total | 1.00 | | 2.22 | | 3.84 | | 3.59 | | 3.75 |

Nota. Tomado de “El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia (2a ed., p. 10)”, por F.A. Dalessio, 2013, México D.F., México: Pearson.

2.1.10. Conclusiones

En base a lo presentado se concluye que el entorno económico, político, social, tecnológico y ecológico se encuentran en un momento propicio dentro de Perú para el crecimiento del sector bancario. Si bien los indicadores de crecimiento del PBI se proyectan con una retracción, se debe considerar que Perú tiene y continúa teniendo una de las economías más sólidas de América Latina durante el presente siglo XXI lo que permite seguir siendo atractivo para mercado de capitales externos en búsqueda de inversión. Con el ritmo actual que tiene la economía y el apoyo de políticas de gobierno para la inclusión bancaria, se puede determinar que dentro de algunos años gran parte de la población tendrá acceso a la banca. Y como se observa en el análisis de la rivalidad de competidores, en el Perú, existe una diversidad de opciones bancarias con múltiples ofertas de acuerdo a su público objetivo. Por tanto, la captación y retención de este público dependerá de las políticas internas y el nivel de servicio de los bancos para con sus clientes.

Por otra parte, en lo que respecta al mercado de Créditos por Convenio, se puede concluir que es un mercado cuya colocación crece de manera constante y cuyos indicadores de morosidad son saludables debido a la naturaleza del producto, descuento por planilla. También ayuda a esta salubridad las condiciones laborales y aspecto políticos estables que se tienen en las entidades públicas, quienes son el principal cliente de este producto. Es así que este producto es atractivo en el sector financiero y donde las entidades financieras buscan crear valor a través de la tecnología a fin de diferenciarse del resto.

2.2. Análisis del Contexto Interno de la Empresa

El análisis del contexto interno del Banbif será realizado utilizando la metodología de AMOFHIT que incluye administración y gerencia, marketing y ventas, operaciones, logística e infraestructura, finanzas y contabilidad, recursos humanos y cultura, sistemas de información y comunicaciones, y tecnología e investigación y desarrollo. Esto permite

entender los aspectos estratégicos de las áreas funcionales principales de la empresa, de tal forma que el banco pueda capitalizar las fortalezas, mediante el diseño de estrategias y competencias distintivas, y neutralizar sus debilidades transformándolas en fortalezas (D'Alessio, 2013).

Cabe mencionar que la fecha de corte de información para el análisis interno del Banbif y del producto Créditos por Convenio, es hasta diciembre 2019 a fin de que los reportes financieros estén al cierre del 2019. Adicionalmente, también se está considerando el marco de referencia de la pandemia Covid-19, siendo el corte de información hasta la quincena de abril. Para ello, se agregó el acápite: contexto Covid-19. Es importante resaltar que la situación durante y post Covid-19 es aún incierta debido a que es un hecho sin precedentes.

2.2.1. Administración y gerencia (A)

La memoria anual del Banco Interamericano de Finanzas (Banbif) indicó que el Gerente General del banco desde febrero del 2017 es el señor Juan Carlos García Vizcaíno, economista de la Pontificia Universidad Católica del Perú egresado en 1992, posee un Máster en Gestión Internacional y Finanzas por la Universidad de Dallas de 1995 y un MBA de la Universidad Antonio de Nebrija de 1994. Entre 1997 y 1999 tuvo el cargo de Gerente de Estudio Económicos para Sudameris Perú, con nueve años y cinco meses de experiencia acumulada dentro de Scotiabank Perú, desde 1999 hasta el 2009. Luego pasó a ser Gerente General Adjunto de Financiera Crediscotia hasta el 2011, después ocupó la posición de SVP & Country Head de Scotiabank El Salvador, regresó a ser Gerente General de Financiera Crediscotia hasta el 2015 pasando a ser Senior VP de Banca *Retail* & CMF en Scotiabank Perú hasta el 2016 para luego integrarse al equipo del Banbif.

El *ranking* de empresas con mejor reputación corporativa 2019 publicado por Merco del Perú (2019) indicó que el Banco de Crédito del Perú se encuentra posicionado de manera

sólida en el primer lugar, seguido por el Interbank, Scotiabank se encuentra en sexta posición y el BBVA está en octava posición. Los cuatro bancos representativos del Perú se encuentran ocupando el top diez de corporaciones, afianzando su posicionamiento en la mente de los clientes. El Banbif ocupa la posición 56 del *ranking*, teniendo aún camino que recorrer para alcanzar a los principales bancos representativos de Perú.

Con respecto a la estructura organizacional (ver Figura 10) la actual estructura organizacional del Banbif es de tipo funcional, lo cual no permite derivar los atributos que requieren los diferentes productos para hacer frente a sus respectivas competencias (Marín, 2019).

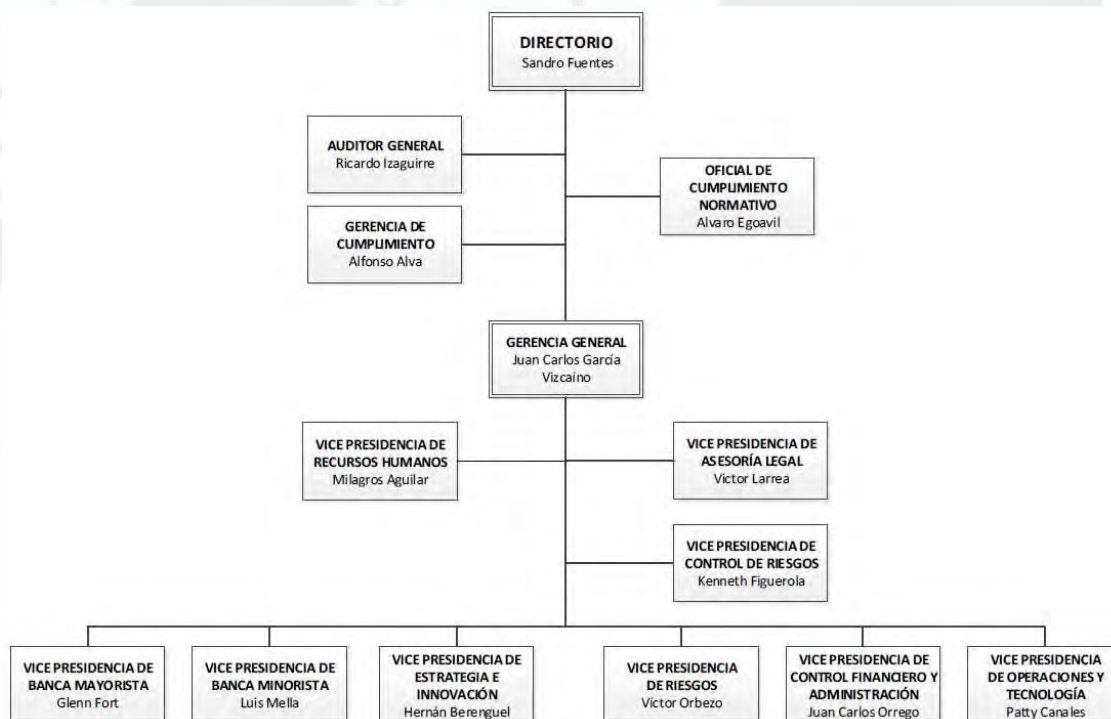


Figura 10. Estructura organizacional del Banbif.

Adaptado de “Organigrama final_v01.pdf”, por Banbif, julio 2019, Lima, Perú: Gerencia General.

Actualmente el CEO del BCP es Gianfranco Ferrari quien busca la digitalización de la banca y analizar a las *fintech* como cooepetidores, y analiza sinergias en temas de resolución de riesgos (“CEO del BCP: El que no invierta en digitalización va a morir”, 2019). Por su parte, Fernando Eguiluz actual Country Manager en BBVA Perú, busca implementar la

estrategia de banco global permitiendo generar economía de escalas a la hora de invertir en *big data*, dándole mayor potencia al banco, finalmente, esta estrategia permite al banco tener presencia (“BBVA Perú: la estrategia del nuevo CEO para convertir al banco en el N° 1 del Perú”, 2019). Por lo indicado antes, se determina que tanto los CEOs de los dos principales bancos del Perú como el actual CEO del Banbif tienen conocimientos suficientes que les dan respaldo científico para las posiciones que ocupan, de igual forma, todos tienen grandes trayectorias dentro del sector bancario que los hace atractivos para ocupar posiciones de liderazgo de países.

Respecto a Créditos por Convenio. Sobre el planeamiento estratégico, el área de Créditos por Convenio no ha definido una dirección estratégica como negocio (misión y visión), por lo que no cuentan con un lineamiento para la toma de decisiones. En la práctica, no se llevan a cabo planes estratégicos como tal, ya que las decisiones que se toman son netamente reactivas, impulsadas por indicadores de rentabilidad, competencia, mercado y entidades reguladoras (Marín, 2019). En ese sentido, el área de Créditos por Convenio cuenta con autonomía en la toma de decisiones.

Asimismo, según Marín (2019) no se llevan a cabo controles estratégicos con la debida frecuencia para la medición y toma de decisión oportuna sobre el desempeño del negocio, actualmente los indicadores principales son calculados por el área de contraloría, quienes reportan a la Gerencia y Jefatura de Consumo los resultados de los indicadores, tales como: colocación (saldos), producción (venta) y rentabilidad. Sin embargo, según Loayza (2019) este control no cuenta con mayores vistas que permitan tomar una acción concreta, motivo por el que la misma área de Créditos por Convenio viene encargándose de crear sus propias mediciones, cuadros y gráficos estadísticos que den explicación a los resultados del producto y pueden tomar una decisión oportuna.

Con respecto a la estructura organizacional (ver Figura 11) la actual estructura organizacional del producto de Créditos por Convenio es de tipo funcional, lo cual no permite derivar los atributos que requiere este producto para hacer frente a la competencia, está enfocado en atender por volumen de operaciones, pero no en atender de manera rápida y cercana a los clientes (Marín, 2019). La competencia trabaja este producto bajo estructuras matriciales, lo cual les genera una alta especialización, mejorando continuamente la experiencia del cliente (Díaz, 2019).



Figura 11. Estructura organizacional de Créditos por Convenio. Adaptado de “Organigrama final_v01.pdf”, por Banbif, julio 2019, Lima, Perú: Gerencia General.

De acuerdo a Loayza (2019) el Manual de Organizaciones y Funciones (MOF) ha sido elaborado de manera vertical y no busca la relación entre las líneas de negocio para la creación de valor. Esto sumado a la falta de un direccionamiento estratégico ha llevado que las unidades funcionales de Producto, Riesgos y FRC no creen sinergias y busquen en su accionar el interés propio de cada área y no la del producto y/o banco.

Según Loayza (2019) en referencia a la seguridad y salud ocupacional, el espacio físico y las actividades diarias de los procesos implicados en el producto de CxC cumplen con el

Reglamento Interno de Seguridad y Salud en el Trabajo (RSST) del banco, reglamento que aplica la Ley N°29783 de Seguridad y Salud en el Trabajo y está a disposición de los trabajadores en la intranet empresarial. Para garantizar que se cumpla el RSST, el banco tiene un sistema de gestión integrado. El personal es capacitado y participa de las actividades de prevención de riesgos. Además, los factores claves que contribuyen al cuidado de la salud de los trabajadores, es la cobertura del EPS al 100% y las pausas activas diarias que brindan de manera gratuita a las 4:00 pm.

Contexto Covid-19. BanBif ha realizado una serie de cambios para continuar con sus actividades diarias, éstas son:

- Nuevo horario de atención en oficina (lunes a viernes de 10:00 am - 2:00 pm)
- Formalizar el teletrabajo para las unidades de soporte. No obstante, esta nueva forma de trabajar para el banco y la velocidad en la que se necesitan tomar decisiones ha generado que muchas áreas no realicen una coordinación adecuada, ocasionando en más de una oportunidad tener que corregir errores. Un ejemplo de ello es el proceso de reprogramaciones definido por el banco, el cual ha sido duramente criticado por aproximadamente un 50% de los clientes en redes sociales, al no haber claridad y cumplimiento en su atención.

Y para Créditos por Convenio, todos los miembros del equipo se encuentran laborando desde casa, el compromiso de cada uno de ellos ha permitido cumplir con todas las actividades del área CxC. El estilo de liderazgo y la buena comunicación ha permitido al equipo poder desempeñarse de forma regular.

2.2.2. Marketing y Ventas (M)

La Asociación Americana de Marketing, AMA por sus siglas en inglés (*American Marketing Association*) aprobó en el 2013 la definición para marketing “El marketing es la actividad, el conjunto de instituciones y los procesos para crear, comunicar, entregar e

intercambiar ofertas que tienen valor para los clientes, los socios y la sociedad en general”. Marketing tiene cinco procesos prioritarios: (a) identificación de oportunidades, (b) desarrollo de nuevos productos, (c) atracción de clientes, (d) retención de clientes, y (e) cumplimiento de la orden. Adicionalmente, Kotler indicó que marketing es la mezcla entre la ciencia y el arte de explorar, crear y entregar valor que satisfaga las necesidades de un mercado objetivo por una ganancia.

El marketing o un área de marketing tiene un grupo de tareas importantes dentro de una organización, a pesar de eso se puede ver que en el organigrama del Banbif no existe una Vicepresidencia de Marketing, más aún, existe una Subgerencia de Marketing dentro de la Vicepresidencia de Estrategia e Innovación. La función principal que tiene el área de marketing es la de nexo entre el área dueña del producto y la compañía tercerizada encargada del desarrollo de alguna campaña específica. Por ejemplo, el área de producto solicita crear una campaña de publicidad, el contenido es revisado y aprobado por el área legal, luego el área de producto transfiere el *brief* y el presupuesto aprobado a la Subgerencia de marketing para que ésta se contacte con alguna empresa para el desarrollo de la campaña. El resultante es enviado de regreso al área de producto para la aprobación de liberación entre el área producto y el área legal; de igual forma, marketing tiene la función de contratar a la empresa encargada de la distribución de encartes y *flyers* (Loayza, 2019; Marín, 2019).

Finalmente, una revisión de Memoria Anual 2018 del BBVA Banco Continental de Perú y del Reporte Anual del Banco de Crédito del Perú se observa que estas dos compañías líderes del sector bancario en Perú tampoco cuentan con un área específica de Marketing dentro de sus gerencias. Al parecer es estándar de la industria del sector bancario que marketing sea un área netamente operativa que funcione como nexo entre una gerencia y los proveedores externos. En el caso del BCP Marketing se encuentra dentro de la Gerencia

General Adjunta dentro de la División Clientes Contentos, mientras que para el BBVA no se especifica gerencia de pertenencia.

Respecto a Créditos por Convenio. En lo que refiere al conocimiento del consumidor y el proceso de segmentación, el producto de Créditos por Convenio utiliza información básica sobre sus clientes y muy enfocado en lo que se requiere para la evaluación del crédito. Por lo que datos como tipo de contrato laboral, ingreso neto, régimen del empleador, comportamiento de pago y endeudamiento se recopilan y guardan en bases de datos para un estudio futuro (Loayza, 2019). Esto responde a una política de admisión de clientes competitiva. Sin embargo, datos como edad, sexo, estado civil y destino del financiamiento de sus clientes, no son actualmente considerados importantes para el estudio y por ende la toma de decisiones en los procesos que involucran al producto tampoco se tienen en cuenta. Por ejemplo, según Loayza (2019) y Marín (2019), la imagen del cliente objetivo en la publicidad de CxC está representado por un trabajador de una edad entre 25 a 30 años, cuando en realidad los clientes actuales son trabajadores entre 40 a 50 años.

Con respecto al posicionamiento del producto en los segmentos, a pesar de que el Banbif se encuentra en el sexto lugar en el *ranking* de entidades bancarias con mayor colocación en el producto de Créditos por Convenio y compite contra pocos bancos en las entidades donde tiene presencia, según el proyecto de Origenación (2019) organizado por el banco el 60% de los trabajadores de las entidades con convenio desconocen que el Banbif tiene el producto CxC con su empleador. Según Marín (2019), las principales causas de este desconocimiento son:

No brindan acceso / facilidad para difundir el producto. La entidad no brinda accesos a puntos clave para ofrecer el producto CxC, un espacio físico para la colocación de módulos y *banners*, y tampoco da la posibilidad de tener horarios de visita. Otro punto también es que la entidad no comparte información con sus trabajadores por medio de comunicación interna

sobre el convenio que tienen con Banbif, no detallan beneficios ni números de contactos, es así que los trabajadores desconocen de los Créditos por Convenios.

No se cuenta con la planilla de trabajadores. Estas planillas permiten al banco perfilar a los trabajadores y contactarlos por teléfono y correo con una oferta dirigida. Por lo que, al no tener estas planillas el banco tiene que contactar de manera presencial a los trabajadores y solicitarles la información necesaria para su evaluación, este trabajo del “uno” a “uno” genera que no se llegue a todos los trabajadores de la entidad.

Fuerza de ventas. Según Marín (2019) para la venta del producto de Créditos por Convenio *Business-to-Consumer* (B to C) se cuenta con dos canales de venta: la Fuerza de Ventas Multiproducto (FFVV) y la Red de Oficinas (RED). La FFVV es un canal dedicado a la venta de productos minoristas (tarjeta de crédito, préstamo personal, Créditos por Convenio y seguros) cuya meta más alta la tiene en el producto CxC teniendo que generar una venta promedio mensual de 8.3 millones de dólares en el año 2019. Por otro lado, la RED es un canal de atención de clientes en la plataforma de las oficinas, con meta de venta de productos activos y pasivos del banco, entre los cuales está el producto de Créditos por Convenio con una meta de venta mensual de 4.6 millones de dólares en el 2019.

La FFVV tiene presencia en Lima, Chiclayo, Trujillo, Arequipa, Piura, Cajamarca y Cusco, en cada plaza cuenta con una mesa de venta, a excepción de Lima que presenta tres mesas. En total hay nueve mesas de venta constituida cada una por 10 ejecutivos multiproducto y un supervisor de venta, cada mesa de venta tiene como meta mensual un promedio de 1.6 millones de dólares de producción y meta individual por ejecutivo de 159 mil dólares, donde se le paga al ejecutivo una comisión de 0.5% de la venta “neta” realizada y de 1.5% en caso cumpla con su meta de producción (Niño, 2019). El volumen de producción real que viene realizando este canal durante el año 2019 ha sido de 100.6 millones de dólares y productividad de 106 mil dólares por ejecutivo al mes, con un cumplimiento respecto a la

meta de producción acumulada a diciembre 2019 de 100.21%, siendo el canal de mayor cumplimiento (ver Figura 12).

Por otro lado, según Loayza (2019) la RED está constituida de 71 oficinas ubicadas en 15 provincias a nivel nacional, cada oficina cuenta con dos ejecutivos de banca persona, siendo un total aproximado de 145 ejecutivos en el canal RED. Las oficinas distribuyen sus metas de producción en función del crecimiento de saldos esperado, esto significa que las oficinas que presentan mayor volumen de saldos del producto CxC sectorizados en su oficina, tienen una exigencia mayor de producción y las metas de sus ejecutivos se dividen equitativamente según la cantidad de ejecutivos que hay en la oficina. Aproximadamente el promedio de la meta de venta por oficina es de 67.5 miles de dólares y por ejecutivo de 33.7 miles de dólares, donde se le paga al ejecutivo una comisión en base a la venta “bruta”.

El volumen de producción real que viene realizando el canal RED durante el año 2019 ha sido de 33.5 millones de dólares y productividad de 26.5 mil dólares por ejecutivo al mes, con un cumplimiento respecto a la meta de producción acumulada a diciembre 2019 de 60.54%, siendo el canal de menor cumplimiento y es la causa directa que el producto no cumpla con su meta de producción.

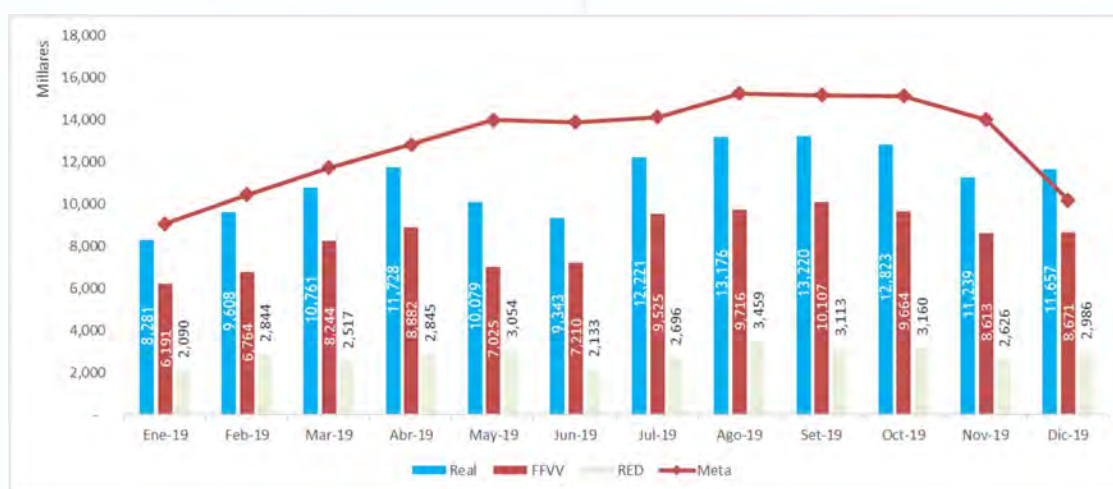


Figura 12. Producción por canal de ventas 2019 (miles de dólares).

Tomado de “Presentación del Comité de Productos Minoristas.pptx”, por Banbif, 2019, Lima, Perú: Gerencia General.

De acuerdo a la producción promedio mensual del producto Créditos por Convenio por plaza se puede apreciar que el 80% de la producción proviene de ventas de las plazas de Lima, Chiclayo, Piura y Trujillo (ver Figura 13). Asimismo, se observa que las primeras plazas en el *ranking* de producción corresponden a aquellas donde se tiene presencia del canal de FFVV. Por otro lado, la venta de la plaza de Lima representa un 48.01% de las ventas mensuales, mientras que provincia representa el 51.99%. La producción en la plaza de Lima está distribuida en 26.5% de las ventas en convenios con entidades del sector privado y 73.5% del sector público; mientras que, en provincia, solo se tiene un 14% de ventas en convenios del sector privado y 86% del sector público.

Un elemento clave que permite incrementar la productividad en términos de rentabilidad es el financiamiento de seguros optativos (préstamo protegido o *pack* salud) a través del crédito por convenio. Los precios de los seguros oscilan entre S/350 y S/3,500 dependiendo de las condiciones de cobertura y vigencia (Marín, 2019). Según Marín (2019) por la venta de estos seguros optativos, el banco margina entre el 40% a 50% del valor del seguro financiado, siendo ésta la razón por la que los canales de RED y FFVV cuentan también con meta de seguros optativos, los cuales deben ofrecerlos conjuntamente con el producto de CxC o préstamo efectivo.

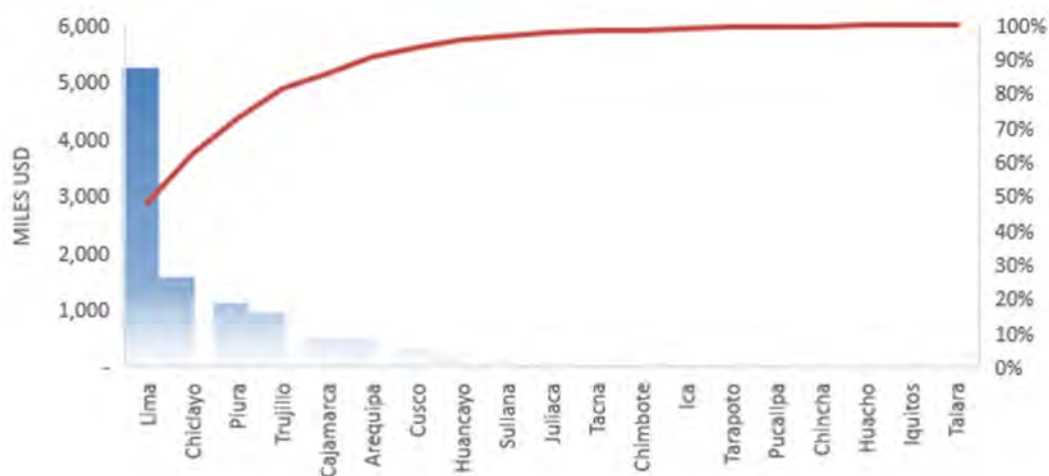


Figura 13. Producción de promedio mensual de Créditos por Convenio por plaza 2019 (miles de dólares).

Tomado de “Presentación del Comité de Productos Minoristas.pptx”, por Banbif, 2019, Lima, Perú: Gerencia General.

De la venta mensual del producto de CxC por número de operaciones con vinculación de un seguro, se conoce que el 52% de las operaciones desembolsadas en el año 2019 provienen con vinculación de un seguro optativo. Sin embargo, al verlo por canal se tiene que el 66% de las operaciones de FFVV (ver Figura 14) vienen con vinculación del seguro optativo, mientras que en la RED solo el 29%. Loayza (2019) señala que a pesar que el producto de Créditos por Convenio ofrece beneficios de reducción de tasa por la vinculación del seguro optativo, así como también la empresa de seguros (como Positiva, entre otros) premia a los ejecutivos y oficinas con mayores ventas, no se ha evidenciado impacto mensual alguno en el canal de la RED (ver Figura 15).

Según Marín (2019) el producto CxC cuenta actualmente con una cartera de convenios marco establecidas con entidades públicas y privadas, cuyo foco desde el año 2013 es crecer en el establecimiento de los convenios marco con entidades públicas. Y esto es por los siguientes motivos:

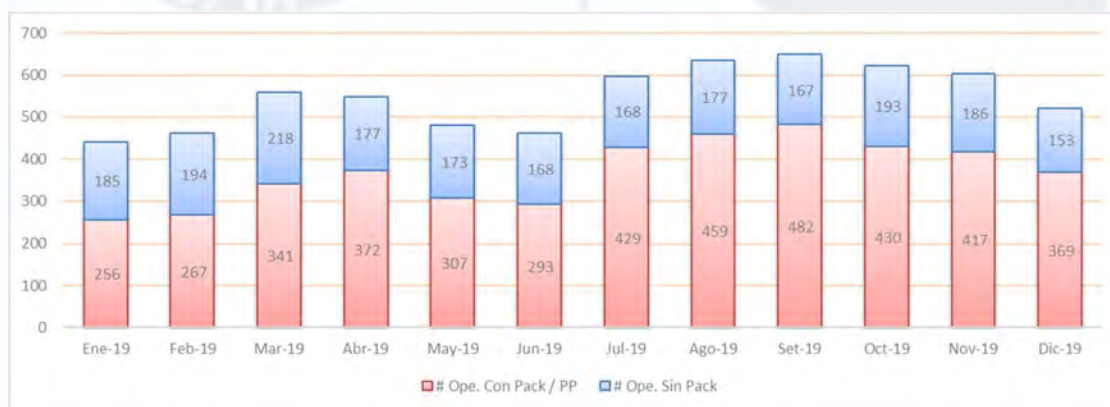


Figura 14. Nivel de vinculación de Créditos por Convenio con seguros optativos FFVV.

Tomado de “Presentación del Comité de Productos Minoristas.pptx”, por Banbif, 2019, Lima, Perú: Gerencia General.



Figura 15. Nivel de vinculación de Créditos por Convenio con seguros optativos Red. Tomado de “Presentación del Comité de Productos Minoristas.pptx”, por Banbif, 2019, Lima, Perú: Gerencia General.

Estabilidad laboral. Los trabajadores de este sector presentan estabilidad laboral por su tipo de contratación (nombrados) lo que garantiza el recaudo bajo la modalidad de descuento por planilla hasta finiquitar el pago del total de cuotas financiadas por el trabajador

Alto colectivo (escala). Las entidades públicas cuentan con planillas de trabajadores más grandes que las del sector privado, lo que permite al canal de venta alcanzar una mayor colocación con menos convenios marco.

Bajo riesgo de cierre de actividades. Con las entidades públicas no existe un riesgo tan significativo como sí en las privadas de que reduzcan o liquiden a la entidad, es así que para la venta del producto de Créditos por Convenio *Business-to-Business* (B to B) el producto cuenta con Funcionarios de Relación Comercial (FRC) en las mismas plazas donde tiene presencia el canal de FFVV. Cada plaza cuenta con un FRC, a excepción de Lima que presenta dos FRC.

Se puede apreciar en la evolución de la apertura de convenios marco entre los años 2017-2019 (ver Figura 16) que existe una orientación a la apertura de convenios marco con entidades del estado (sector público), en donde se tiene en promedio un mayor colectivo de trabajadores (1200) que los convenios del sector privado (500).

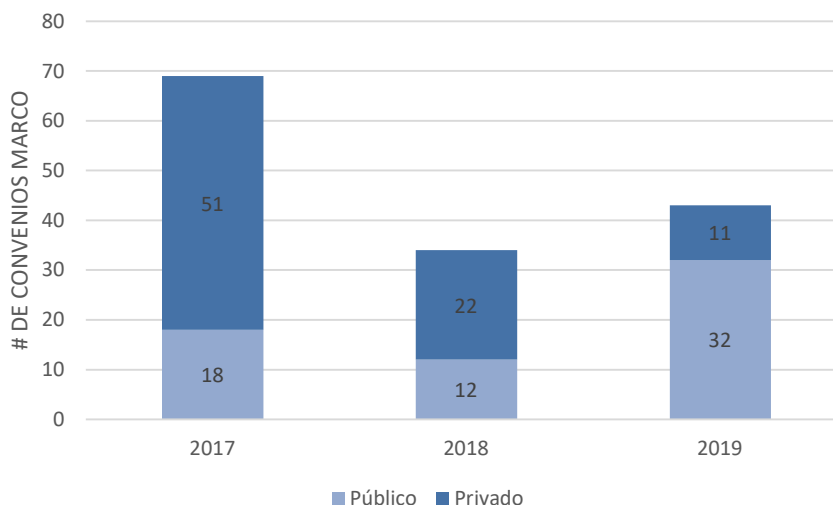


Figura 16. Evolutivo de apertura de convenios marco. Tomado de “Presentación del Comité de Productos Minoristas.pptx”, por Banbif, 2019, Lima, Perú: Gerencia General.

Según Díaz (2019) la productividad de los convenios marco se puede dar a conocer a partir de su colocación. Y se tiene que los convenios públicos activados entre los años 2017-2019 representan al cierre de diciembre 2019 una colocación de 33 millones de dólares, abarcando un 71.80% de la colocación en convenios nuevos. Por tal motivo es conveniente atraer convenios de este sector, porque es de mayor potencial. Sin embargo, Marín (2019) señala que la gestión comercial del FRC para poder captar un convenio con el sector público puede demorar en los casos más difíciles hasta seis meses, y esto es debido al proceso burocrático, mientras que en las entidades privadas es como máximo entre dos o tres meses. Un factor relevante que agiliza los tiempos antes indicados es la buena relación del FRC con los representantes de las entidades públicas y privadas.

Precio y política de precio. La tasa de venta del producto CxC ha venido bajando en el transcurso de los años, lo cual ha generado a su vez una disminución de la tasa del portafolio (saldo) (ver Figura 17). Se puede observar esta tendencia de disminución de la tasa del stock (saldos) y la tasa ponderada de producción, en donde en el año 2017 se encontraba en 14.39% y 14.25% respectivamente, mientras que a diciembre del 2019 estas tasas se

encuentren en 13.26% y 13.11% respectivamente. Según Marín (2019) la causa principal de la reducción de la tasa es debido a la guerra de precio que se da en las entidades públicas en donde se compete, particularmente desde el ingreso del BBVA Continental con precios por debajo del mercado. Que de no competir Banbif en tasa y al no tener una plaza con exclusividad de atención, estaría cediendo su participación y no alcanzando el presupuesto de venta y colocación del año.



Figura 17. Evolutivo de TEA en saldos y producción de venta. Tomado de “Presentación del Comité de Productos Minoristas.pptx”, por Banbif, 2019, Lima, Perú: Gerencia General.

En ese sentido, según Loayza (2019) el Banbif con el fin de elevar sus resultados de producción y crecimiento de saldos en el producto de Créditos por Convenio y siendo el tercer trimestre del año (julio, agosto y septiembre) las exigencias de presupuesto más elevadas, lanzó en julio 2019 el plan de “Blindaje de Convenios Clave”. Este plan consistió en mejorar la oferta comercial (principalmente tasa) de los principales 48 convenios marco donde existe presencia de la competencia con tasas iguales o menores a las de Banbif, con una vigencia de tres meses y un compromiso de incremento de producción del 50%. Como resultado de este plan se obtuvo un incremento de la producción de 46%, representando estos 48 convenios el 64% de la producción mensual del producto.

Publicidad efectiva. La publicidad del producto es genérica en cuanto a material publicitario y ofertas comerciales. Esto significa que no hay una personalización de las

herramientas de venta según la entidad a la cual dirige la oferta, esto desencadena finalmente en menor captación de ventas (Loayza, 2019). Cabe precisar que el producto cuenta con publicidad dirigida (volantes) para dos convenios claves: EsSalud y la Marina de Guerra del Perú, pero descuida los demás convenios de alto potencial. Según Marín (2019) las entidades líderes en este producto cuentan con ofertas comerciales aprobadas para sus actuales clientes y clientes potenciales. Estas ofertas las canalizan por un canal de venta telefónica, emailing e incluso en aplicativos móviles. Aquí el Banbif tiene una clara desventaja al ser sus ofertas “pre-aprobadas” para ambos grupos de clientes (actuales y potenciales) cuya efectividad de estas bases de datos vienen siendo en promedio de 0.2% de unos 10 mil *leads* (registros).

Presupuesto de marketing y donaciones. Según Loayza (2019) el área de CxC cuenta con los siguientes presupuestos de gastos anuales que contribuyen a la gestión comercial del producto: (a) material publicitario, hace referencia a los gastos que se incurren para la impresión y distribución de volantes, afiches, módulos, *banners*, *merchandising*, entre otros; (b) premios, son los gastos que se incurren en la compra de premios a sortear por campañas de festividades, actualmente se tiene la campaña escolar, día de la madre, fiestas patrias y navidad y (c) donaciones, este presupuesto ha sido incorporado desde el año 2019, y es utilizado para contribuir con las actividades de confraternidad que realizan las entidades públicas con sus trabajadores. Con respecto a estos presupuestos, el producto no cuenta con una asignación suficiente para la compra de *merchandising* que permita realizar activaciones importantes en las entidades (Marín, 2019).

A su vez, el presupuesto de donaciones que le permite al producto tener mejores relaciones con las entidades públicas, es limitado y de poco valor, por lo que durante el 2019 se han evidenciado demoras de hasta un mes para la entrega de la donación, esto debido a gestiones internas que se realizan para la ampliación del presupuesto (Loayza, 2019).

Asimismo, los bancos líderes en este producto cuentan con un presupuesto de donaciones

más elevado, por lo que las entidades públicas guardan una mejor relación con ellas e incentivan indirectamente a que los demás bancos deban competir en este aspecto (Marín, 2019).

Contexto Covid-19. El banco ha desactivado toda publicidad de sus productos, salvo aquellos que por la coyuntura han visto convenientes mantener, siendo éstos el financiamiento de seguros y cuentas de ahorro.

Para Créditos por Convenio, se evidencia una reducción del 95% de las ventas, esto como consecuencia a la inamovilidad que exige el estado de emergencia. Los ejecutivos de venta ya no pueden realizar visitas comerciales a las entidades con las que se tiene un convenio marco, como también los clientes en su mayoría se encuentran laborando ahora desde casa. Asimismo, es importante recordar que es requisito para el otorgamiento del crédito que el empleador autorice o vise la solicitud de crédito de su colaborador, actividad que la mayoría de las entidades hoy en día no están llevando a cabo. Esto ha llevado que el producto genere un volumen de producción en marzo 2020 de 5.9 millones de USD frente a un presupuesto de 12.1 millones de USD, con un cumplimiento de 49%.

No obstante, ante la coyuntura, el banco se encuentra revisando un plan de ventas para el producto de créditos por convenio, esquematizando escenarios y cambios que se requieren en la política de riesgos para reducir el impacto sobre el presupuesto de este año.

2.2.3. Operaciones (O)

Según Loayza (2019) las operaciones diarias en un banco son diferentes en función del servicio que se esté brindado:

Para la preventa. Un producto cuenta con el soporte del área de inteligencia comercial para la generación de bases de datos de clientes potenciales, las mismas que se distribuyen a la fuerza comercial para su gestión. Este proceso presenta una oportunidad de mejora pues la tasa de conversión captura de clientes, es solo del 2%.

A nivel de la venta. Es diferente la colocación de un crédito que la captación de un depósito, en el sentido de flujo, la colocación de un crédito tiene que ser evaluado por el área de riesgos, mientras que un depósito no requiere de mayor análisis de riesgos. En este proceso es importante poder ser competitivos en tasa, tiempo de atención, ofertas especiales, cobertura del servicio, entre otros. No obstante, la debilidad de Banbif se encuentra en la cobertura y atención para atraer aquellos potenciales clientes, y esto es debido a la falta de fuerza comercial especializada y el poco desarrollo de atención por canales digitales.

El proceso de post venta. Trata de los mantenimientos o consultas que podrían surgir por parte de los clientes respecto a las operaciones (créditos o depósitos) que tengan con el banco, ya sea un pago de cuota, abono, cambio de tasa, cambio de fecha de pago, etc. Respecto a este punto, el banco presenta una débil automatización y desarrollo de sus canales de atención. Si bien de manera presencial en cualquier oficina del Banbif el personal del banco puede atender (recibir) el requerimiento del cliente, la respuesta o ejecución podría demorar ya que es realizado finalmente por un área de soporte (*backoffice*). Asimismo, solo ciertas operaciones pueden realizarse por la banca telefónica o *App*.

Control de los procesos. El banco cuenta con directivas para cada área de negocio y de soporte, en los cuales se contempla a detalle las actividades, sus controles y la frecuencia de cada una de éstas. Para controlar el proceso se utilizan herramientas de Deming como: diagramas de Pareto, histogramas, hojas de verificación entre otros, a fin de resumir y concluir los datos recopilados (Loayza, 2019). Estas directivas son auditadas por el área de auditoría interna una vez al año en el primer trimestre, quienes detectan tanto incumplimientos que podrían existir en las directivas como oportunidades de mejora que agreguen valor al cliente/usuario y evite cualquier observación posterior de alguna entidad reguladora. Estos hallazgos en coordinación con el gerente del área correspondiente, se

elabora un plan de subsanación que debe finalizar su implementación antes de fin de año (Marín, 2019).

Uno de los controles recientes que impulsó el Banbif desde el año 2018 es el gasto de personal y operativo (*OPEX*), esto debido a una comparación en el rendimiento (beneficios) de estos gastos con respecto a lo que incurre la competencia. Y esto fue el desencadenante de una rotación de personal que ha empezado a adoptar el banco y poniendo énfasis en el reclutamiento de personal, posiblemente de mayor costo, pero que generarán beneficios mayores a futuro. La tecnología que utiliza el banco en los procesos tiene como sistema *core* el AS/400, recientemente renovado, y en ventanilla el sistema Branch. Estos estarían clasificados como sistemas de procesamiento de transacciones (*TPS*) y tienen actualizaciones que la realiza el área de TI del banco (Marín, 2019).

Actualmente el banco está en búsqueda de la transformación digital, a fin de que sus procesos estén entrelazados de punta a punta, lo cual permitirá brindar mayor valor para sus clientes y usuarios. Para esto, se ha empezado con la identificación de procesos similares que demanda cada producto, a fin de crear una solución integradora. El área que lidera estas mejoras es el área de proyectos estratégicos, quienes se reúnen con las unidades de negocio y levantan la información siendo imparciales para la priorización de soluciones. Para estas mejoras suelen utilizar estudios sobre los tiempos que duran los procesos, diagramas de flujo, factibilidad y viabilidad de las soluciones, etc (Loayza, 2019). De acuerdo con la revista Finanzas (2018) Banbif obtuvo en el año 2018 el mejor *Net Promoter Score (NPS)* del sistema financiero con un promedio de más de 67%, este indicador mide la experiencia y la lealtad de los clientes.

Con respecto a Créditos por Convenio. Loayza (2019) indicó que en el flujo de venta de Créditos por Convenio se tienen oportunidades de mejora que contribuirían a reducir los tiempos de otorgamiento del préstamo, atributo que valoran un importante grupo de clientes,

estas oportunidades son: (a) los ejecutivos de venta, cuando se encuentran fuera de oficina, no cuentan con las suficientes herramientas para precalificar al cliente, por lo que deben retornar a la oficina para completar la precalificación y a partir de la misma darle una respuesta al cliente; y (b) el visado de la autorización de descuento en la mayoría de casos se realiza de forma física, haciéndole llegar al empleador la documentación respectiva para su revisión. Este es el principal cuello de botella ya que se incurre en un tiempo para el envío de la documentación al empleador y también incluye el tiempo que toma el empleador en revisar el mismo, este procedimiento toma alrededor de 5 a 10 días.

Según Loayza (2019) con respecto a proveedores confiables, el producto cuenta con proveedores externos en ciertas actividades y éstos son:

Custodia de los documentos contractuales. Esta función la realiza la empresa GSD, quienes reciben por parte de los canales de venta los documentos contractuales debidamente llenados y firmados por el cliente luego de que el crédito por convenio ha sido desembolsado al cliente (posterior a la Etapa 5). GSD realiza la custodia de los documentos durante el plazo respectivo (de acuerdo a ley) y brinda además un servicio de digitalización. Las áreas usuarias pueden acceder a las imágenes de estos documentos y solicitar los físicos de ser necesario. El servicio es bueno, sin embargo, recientemente se cuenta con una observación de auditoría interna sobre la falta de cronogramas finales (entrega física) dentro de los documentos contractuales, la cual no ha venido formando parte del *checklist* del proveedor.

Atención telefónica. Esta función la realiza la empresa GSS, quienes atienden consultas básicas que tiene los clientes respecto su crédito por convenio, tales como saldo de la deuda actual, número de cuotas pagadas, otros. El horario de atención es de lunes a viernes de 9 pm a 6 pm y sábados de 9 pm a 4 pm. El área de Créditos por Convenio no ha recibido ninguna observación por el servicio que brinda el proveedor, pero se evidencia que el equipo de atención no ha sido capacitado por parte del producto desde hace más de un año.

Cobranza. En los casos donde el cliente por cualquier motivo no percibe el descuento íntegro del valor de su cuota mensual del préstamo por convenio adquirido con Banbif, y éste no llegase a pagar oportunamente de manera directa en los canales de pagos que cuenta el banco, el área de recuperaciones procede con la gestión de cobranza a través del proveedor que corresponda. Y de acuerdo a la estrategia de cobranza, el cual se base en el número de días de vencido del crédito, inicialmente se realizan llamadas, mensajes de texto y cartas de cobranza, y en los casos más graves, el proveedor designa ejecutivos de cobranza de campo, quienes comisionan en función al monto recuperado para el banco.

A inicios del año 2019 se mejoró la comunicación entre el área de Post Venta de Convenios y el área de Recuperaciones, al detectarse que se estaba realizando una gestión de cobranza donde la demora no era del cliente sino de su empleador, por el traslado a tiempo de los fondos e información de los descuentos al banco. Esta mejora ha contribuido a una cobranza más asertiva y por tanto efectiva.

Control de calidad del proceso. Para organizar y controlar los procesos, el producto cuenta con una directiva que involucra a las diferentes áreas, en donde se brindan precisiones respecto a las actividades que desarrollan, acuerdos de servicios, puntos de control y responsabilidades respectivas (Marín, 2019). No obstante, el área de Auditoría Interna realiza una revisión anual al cumplimiento de la directiva y detecta a su vez riesgos potenciales en la operativa del negocio, a fin de hacer recomendación en la mejora del proceso o la implementación de ciertos controles (Loayza, 2019). La Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (SBS) realiza dos visitas anuales al banco (febrero y octubre), en donde incluye la revisión del negocio de Créditos por Convenio, recomendando de ser el caso optimizaciones o regularizaciones en el proceso (Loayza, 2019).

Sobre tecnología. La tecnología utilizada que soporta hoy en día el negocio de Créditos por Convenio según Marín (2019) son los siguientes: (a) sistema IBS (Sistema

Bancario Integrado), éste se usa para el flujo de creación de nuevos convenios marco, colocación de créditos, realización y consulta de operaciones; la tecnología de este sistema permite realizar mejoras y soporta las actividades que se desarrollan; y (b) el sistema BifConvenio, permite la gestión de recaudo vía descuento por planilla, es la principal herramienta con la que trabaja el equipo de Post Venta. Este sistema no permite realizar mejoras importantes y no soporta hoy en día las actividades que se desarrollan, lo cual ha llevado al área de Post Venta a realizar actividades manuales, lo que genera menos productividad y un alto riesgo al banco por los errores manuales que puedan ocasionarse al generar la lista de descuentos o al aplicar los fondos recaudados.

Los integrantes del área de Post Venta durante el año 2019 han reportado al área de tecnología alrededor de 20 incidencias funcionales del sistema BifConvenio lo cual los deja aproximadamente entre una a dos horas sin utilizar el sistema hasta que el área de TI subsane el incidente. Asimismo, esto pone en riesgo el pago mensual de las cuotas de una cartera de aproximadamente 25 millones de USD, debido a los posibles errores en los trabajos manuales que realiza el equipo en la generación de la nómina de envío, en lugar que el sistema lo genere bajo el formato requerido por la entidad.

Según Marín (2019), sobre el planeamiento operativo, el producto contempla planes operativos para las labores del área de Post Venta, ya que esta área tiene menor capacidad frente a la alta demanda que presenta. Esta demanda es una obligación del área la cual tiene que cumplir en ciertas fechas, día del calendario y muy concentradas en los primeros quince días útiles. Esto consiste en el envío de las nóminas de descuentos a las entidades y el procesamiento de los descuentos a través del sistema BifConvenio. Asimismo, con cierta frecuencia se realizan tomas de tiempos a fin de detectar oportunidades de mejora (Loayza, 2019).

Experiencia del equipo de operaciones. El equipo es joven entre 25 a 30 años, con mediana experiencia en banca de dos a cuatro años en promedio, sin embargo, en el sentido que los sistemas del banco tengan los controles correspondientes para evitar errores operativos, esto no es una limitante (Marín, 2019).

Contexto Covid-19. A nivel banco, la atención en operaciones de venta en general de todos los productos del banco se han visto reducidos debido a la poca demanda de los mismos, los más impactados son los préstamos. Por otro lado, considerando que la capacidad de atención en oficinas se ha visto obligatoriamente reducida, el banco se encuentra rediseñando sus procesos de pre-venta, venta y post venta a fin de adaptarlos a la coyuntura.

Para Créditos por Convenio, sus procesos de venta no son la excepción, teniendo que rediseñar su flujo a fin de tener la menor interacción física con sus potenciales clientes. Esto conlleva a tener que realizar cambios en la política de riesgos y en las actividades a realizar por los principales actores. Por el momento, los clientes son atendidos por el flujo actual, en donde las oficinas y banca telefónica se encuentran atendiendo con normalidad en un nuevo horario establecido.

Con respecto a las operaciones Post Venta, se tiene una alta cantidad de requerimientos de reprogramaciones de cuotas, aproximadamente se han recibido 3,000 operaciones a reprogramar en los periodos de marzo y abril 2020. Por este motivo, se ha establecido un flujo de atención de reprogramaciones, a fin de ordenar y filtrar de manera adecuada las operaciones que se atenderán.

Es importante mencionar que los miembros de las áreas de Producto y Post Venta se encuentran laborando desde casa, llevando a cabo sus actividades de forma regular. Para ello utilizan una conexión remota y dispositivos móviles, a fin de brindar el soporte respectivo al canal de la Red de Oficinas y Banca Telefónica. Sin embargo, un aspecto que se ha visto impactado negativamente es el recojo de los valoradores (cheques) para el pago respectivo en

ciertas entidades del sector público, donde se han presentado demoras debido a la carencia de un proveedor para el recojo del mismo. Los proveedores que se tenían contratados para su recojo no se encuentran brindando este servicio de forma regular durante el estado de emergencia.

2.2.4. Finanzas (F)

La información financiera muestra al Banbif como un banco con un nivel de solvencia adecuada para el mercado que atiende (ver Tabla 19). De acuerdo con información de la SBS, al cierre de diciembre de 2019, el Banbif registra un ratio de capital global que alcanza un 14.38%, esto significa que dicho porcentaje de los créditos se encuentran coberturados por capital propio, niveles adecuados a la industria financiera en el Perú. Más aun considerando que los requerimientos de capital establecidos por el ente regulador señalan que dicho indicador no debe ser menor a 12%. En tal sentido, respecto de la industria bancaria, si bien el ratio de capital global se encuentra cerca al promedio de la industria (14.54%) (ver Tabla 19).

Tabla 17

Ratios de Solvencia de Banbif a diciembre 2019

| Indicador | Banbif | Prom. Ind. bancaria |
|---|--------|---------------------|
| Ratio de Capital Global (%) | 14.38% | 14.54% |
| Pasivo Total / Capital Social y Reserva (N° de veces) | 14.01% | 8.49% |

Nota. Tomado de “Indicadores de Empresas Bancarias. Indicadores Financieros.” por SBS, 2019 (http://www.sbs.gob.pe/app/stats_net/stats/EstadisticaBoletinEstadistico.aspx?p=1#).

Asimismo, al visualizar el ratio del pasivo total/capital social y reserva, se concluye que el Banbif cuenta con un ratio de 14.01% siendo el banco con el mayor ratio, ya que el promedio de la industria está en 8.49%. Si bien éste es el mayor de todos, dicho ratio es razonable para el mercado que atiende (ver Tabla 18). Por otro lado, el ratio de créditos atrasados/créditos directos, muestra al banco con una fortaleza en dicho indicador de

morosidad ya que es uno de los más bajos del sistema, lo que indica que los procesos de otorgamientos de créditos son buenos al obtener bajos niveles de morosidad.

Tabla 18

Ratios de Solvencia de Banbif a diciembre 2019

| Indicador | Banbif | Prom. Ind. bancaria |
|---|--------|---------------------|
| Créditos atrasados / Créditos directos | 2.87% | 3.02% |
| Pasivo Total / Capital Social y Reserva (N° de veces) | 14.01% | 8.49% |

Nota. Tomado de “Indicadores de Empresas Bancarias. Indicadores Financieros.” por SBS, 2019 (http://www.sbs.gob.pe/app/stats_net/stats/EstadisticaBoletinEstadistico.aspx?p=1#).

Ello es consistente con el soporte que se le otorga a dicha estrategia por el lado organizacional, puesto que el Banbif dentro de su estructura organizacional cuenta con dos áreas que ven complementariamente aspectos relativos al riesgo, la Vicepresidencia de Riesgos y la Vicepresidencia de Control de Riesgos. Mientras que, por un lado, la Vicepresidencia de Riesgos se ocupa de los aspectos operativos para el otorgamiento de créditos y colocaciones, cuidando que éstos cumplan con los requisitos propios de un crédito y el apetito de riesgo que el banco esté dispuesto a aceptar. Por otro, la Vicepresidencia de Control de Riesgos, es responsable de un monitoreo y control más analítico de los riesgos que se asumen operativamente a efectos de evitar asumir posiciones con elevado grado de exposición al riesgo y cumplir con las regulaciones bancarias de los organismos supervisores correspondientes.

Respecto de la estructura de capital. A nivel de empresas, el Banbif cerró el año 2019 con una estructura del pasivo donde el 73% (estructura altamente concentrada) se encuentra financiada por los depósitos del público. Asimismo, a nivel de la estructura del activo, el Banbif terminó el año 2019 registrando un 67% en colocación de créditos netos. Por último, la utilidad neta anualizada/patrimonio promedio (ROE) muestra que sus niveles de retornos sobre el patrimonio alcanzaron en el 2019 un ratio de 13.77%, siendo el promedio de la

industria 18.34% (ver Tabla 19). Ello muestra que, si bien estuvo por debajo del promedio, el retorno alcanzado superó a otros siete bancos del sector. Sin embargo, ello indica que se podían mejorar los márgenes de la utilidad a través de un uso más eficiente sobre los gastos. Así, el ratio Gastos de Operación/Margen Financiero Total se encuentra dos puntos porcentuales por encima del promedio de la industria bancaria, esto es 42.05% y 41.11% respectivamente.

Tabla 19

Eficiencia y Rentabilidad del Banbif a diciembre 2019

| Indicador | Banbif | Prom. Ind. bancaria |
|--|--------|---------------------|
| Gastos de Operación / Margen Financiero Total | 42.05% | 41.11% |
| Utilidad Neta Anualizada / Patrimonio Promedio (%) | 13.77% | 18.34% |

Nota. Tomado de “Indicadores de Empresas Bancarias. Indicadores Financieros.” por SBS, 2019 (http://www.sbs.gob.pe/app/stats_net/stats/EstadisticaBoletinEstadistico.aspx?p=1#).

El Banbif también cotiza en la Bolsa de Valores de Lima, lo que le da una fortaleza respecto de la confianza que emite hacia el mercado, dadas las exigencias que requiere listar en dicha institución. De igual manera, la Vicepresidencia de Control de Riesgos y la Vicepresidencia de Riesgos se encargan de monitorear que sus activos ponderados por riesgo se encuentren en niveles adecuados para afrontar cualquier eventualidad o coyuntura adversa del mercado.

Respecto a Créditos por Convenio. Según Loayza (2019) con respecto a los indicadores financieros de la industria, el área de Créditos por Convenio los recibe de forma mensual en un reporte de competencia denominado Métricas de Riesgos, en el cual se dan a conocer los resultados de saldos, número de clientes y morosidad de la banca en el producto de Créditos por Convenio. A continuación, se analiza cada resultado:

Saldos. A diciembre 2019 el sistema financiero presenta una colocación del producto de Créditos por Convenio de S/11,730 millones con un crecimiento de 10.30% con respecto al saldo de cierre del año 2018 y viene de crecer en promedio 14.50% anual en los últimos

dos años. En el caso de Banbif, el producto es el sexto banco con mayor colocación en el sistema, con un saldo a diciembre 2019 de S/635 millones y un crecimiento de 5.4% con respecto al saldo de cierre del año 2018 y viene de crecer en promedio 8.6% anual en los últimos dos años.

Por lo tanto, el Banbif no presenta un crecimiento significativo de sus saldos y además está por debajo del crecimiento del mercado. El Banbif estuvo ganando cuota de mercado hasta el año 2017, antes que empezara ésta a decrecer, siendo la cuota de mercado de 5.41% a diciembre 2019 (ver Figura 18). Según Loayza (2019) a pesar que el banco ha desembolsado en el año 2019 un volumen de S/448.3 millones, éste solo se ha visto traducido en un crecimiento de saldos de S/32 millones, lo que refleja una clara amortización de los saldos, siendo ésta un promedio mensual de S/34.5 millones. Y está compuesta por una amortización natural (pago de cuotas según cronograma) que representa un 68.43% del total y por 31.57% de cancelaciones de créditos por compra de deuda, traslado de deudas a otras entidades financieras.

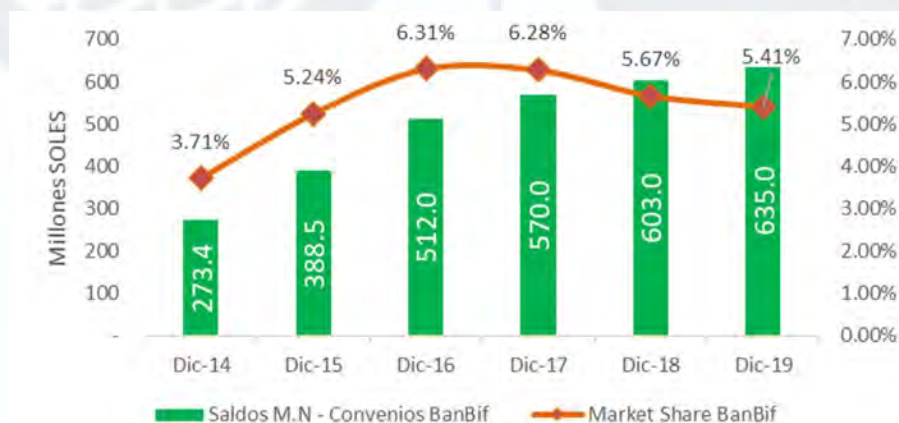


Figura 18. Saldos y market share – Créditos por Convenio Banbif. Tomado de “Reporte de Competencia.pptx”, por Banbif, 2019, Lima, Perú: Gerencia General.

Mora. El Banbif presenta uno de los mejores indicadores de mora contable, estando en diciembre 2019 en 1.21%, por debajo de la mora contable de 1.38% que presenta el sistema financiero (ver Figura 19). Asimismo, se puede apreciar como la mora contable de

Banbif viene reduciéndose en 12 puntos porcentuales con respecto a diciembre 2018, lo que da a entender que la colocación es conservadora y enfocado en sectores de menor riesgo.

Cliente. A diciembre 2019, el sistema financiero presenta 395.7 miles de clientes en el producto de Créditos por Convenio, con un decrecimiento de este número de -0.9% con respecto al cierre del año 2018 y viniendo de decrecer en promedio -0.7% anual en los últimos dos años. En el caso de Banbif, el producto es el sexto banco en número de clientes en el sistema, con una cantidad de clientes a diciembre 2019 de 22.9 mil y un decrecimiento de -14.3% con respecto al cierre del año 2018 y viniendo de decrecer en promedio 6.7% anual en los últimos dos años. Por lo tanto, según Loayza (2019) el Banbif a pesar de que sus saldos no decrecen, la cantidad de clientes sí, lo que da a entender que la colocación promedio por cliente es mayor, siendo en el 2017 de 20 mil soles por crédito y ahora en el 2019 de 25.5 mil soles por crédito. El Banbif viene decreciendo en número de clientes desde el año 2016, siendo el año 2019 el de mayor decrecimiento, con una pérdida de 3.5 miles de clientes con respecto al año 2018 (ver Figura 20).

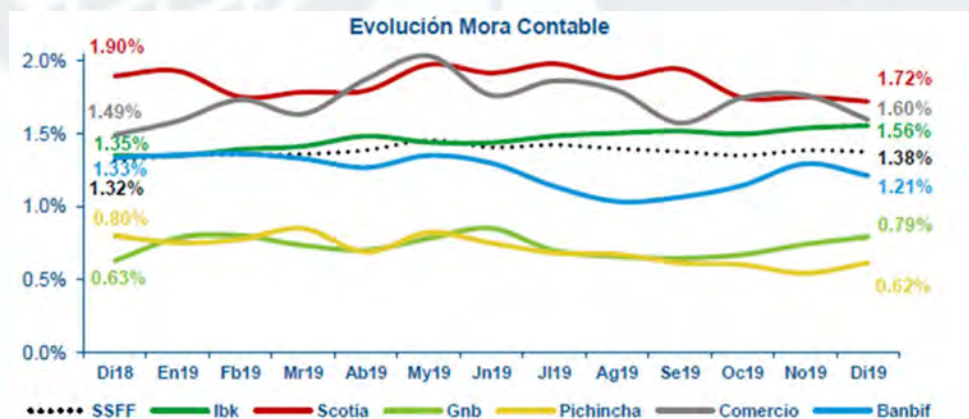


Figura 19. Evolución de mora contable por bancos – Créditos por Convenios. Tomado de “Reporte de Competencia.pptx”, por Banbif, 2019, Lima, Perú: Gerencia General.

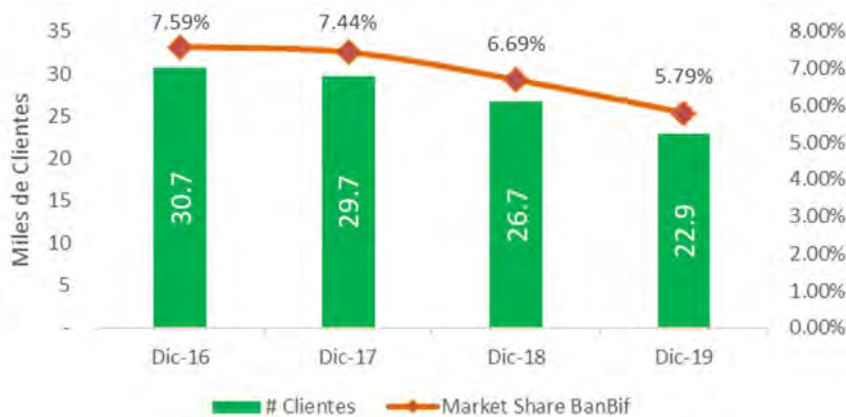


Figura 20. Número de clientes y *market share*
Tomado de “Reporte de Competencia.pptx”, por Banbif, 2019, Lima, Perú: Créditos por Convenio.

Los resultados de estos indicadores guardan relación con los cambios en la política de riesgos de Banbif para la colocación del producto, las cuales entraron en vigencia a partir de octubre 2018. En donde, para la venta de créditos en convenios del sector público se definieron políticas más flexibles por ser un sector de menor riesgo (morosidad), mientras que para el sector privado se hicieron más rígidas por el alto riesgo. La composición de los saldos de la cartera de Banbif por sector, en donde se puede apreciar que la composición del régimen del sector público al cierre del año 2018 representaba 63.75% del saldo total y ahora a diciembre 2019 representa 74.10%, en donde su crecimiento ha sido de S/86.2 millones, mientras que el sector privado ha decrecido en S/53.9 millones (ver Figura 21).

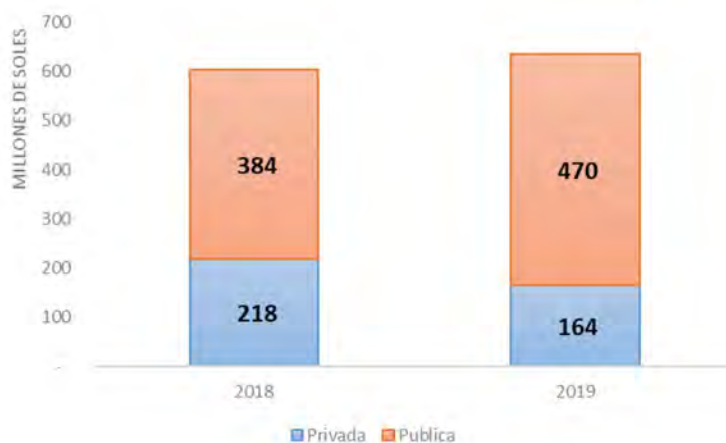


Figura 21. Composición de la cartera de Créditos por Convenio.
Tomado de “Presentación del Comité de Productos Minoristas.pptx”, por Banbif, 2019, Lima, Perú: Gerencia General.

Sobre los estados financieros. El Estado de Ganancias y Pérdidas del producto a diciembre 2019 y su comparativo respecto al mismo periodo del año 2018 (ver Tabla 20).

Según Loayza (2019) los principales conceptos y el resumen de su análisis es el siguiente:

- Ingreso Financiero, este concepto corresponde a los intereses que se devengan de la colocación, por lo que, al tener un leve crecimiento en la colocación y una reducción significativa de la tasa de interés del portafolio, es que estos ingresos financieros han decrecido, siendo la variación interanual a diciembre 2019 de -1.1%.
- *Pool* Activo de Fondos, este elemento analiza el costo que incurre el banco por el saldo colocado en el producto de Créditos por Convenio, estando el costo relacionado al plazo de financiamiento de los préstamos, donde a mayor plazo, mayor costo de fondeo. En ese mismo sentido, ahora al estar la cartera compuesta cada vez más de colocación en el sector público, donde los plazos de los créditos son mayores, el *pool* activo de fondos ha tenido un incremento interanual a diciembre 2019 de 2.3%.
- Comisiones por pólizas, corresponde a las comisiones que recibe el producto como parte del recaudo mensual del costo del seguro de desgravamen, este costo está incluido en el valor de la cuota final de los créditos colocados, y es un porcentaje del saldo del crédito. En ese sentido, al no existir un crecimiento de saldos significativos con respecto al 2018, es que esta variación interanual a diciembre 2019 es de -2%.
- Portes, son las comisiones que recibe el producto como parte del recaudo mensual de las cuotas pactadas. Esta comisión está incluida en el valor de la cuota final de los créditos colocados, y es un valor fijo dependiendo de las condiciones pactadas con la entidad a la que pertenece el cliente. Por ello, al estar reduciéndose el

número de clientes del stock, es que los ingresos percibidos por este concepto tienen una variación interanual a diciembre 2019 de -17.9%.

- *Pack Salud*, es la comisión que percibe el producto por el financiamiento de seguros optativos que se incluye en cada operación desembolsada. Por ello, al reducirse el número de operaciones que se desembolsan de forma mensual y por ende el número de operaciones que conforman el stock, la colocación de este seguro optativo tiene una variación interanual a diciembre 2019 de -18.3%.
- Provisión específica, corresponde a los gastos generados por provisión al alinear interna y externamente la calificación crediticia de los clientes que conforman el stock, donde la provisión es un porcentaje de la colocación del crédito, siendo este porcentaje mayor conforme se va deteriorando la calificación crediticia del cliente. En ese sentido, al estar la cartera compuesta cada vez más de colocación en el sector público (donde el riesgo es menor) y la colocación del sector privado tiene una política más restrictiva (donde el riesgo es mayor), es que la provisión específica tiene una variación interanual a diciembre 2019 de -13.2%.

Por lo tanto, la Utilidad Operativa Acumulada tiene una variación interanual a diciembre 2019 de 9.0%, además de un cumplimiento sobre presupuesto del 22.2%.

Asimismo, los indicadores de ROA y ROE han pasado de ser de 4.63% y 37.07% a 2.75% y 22.01% respectivamente, lo que da a entender que hay un menor rendimiento de los activos ponderados por riesgo (APR) y patrimonio efectivo.

Según Díaz (2019), sobre los presupuestos existe un presupuesto financiero anual, los cuales se establecen a inicio del mes de octubre de cada año con respecto a las metas de crecimiento del año entrante. Estas metas de presupuesto primero se definen a nivel banco, decantando luego en productos banca minoristas y mayoristas. Finalmente, se determina la contribución del producto de Créditos por Convenio al crecimiento esperado para los

productos de la banca minorista. El seguimiento del cumplimiento del presupuesto aprobado lo realiza la Vicepresidencia de Control Financiero y Administración, compartiendo mensualmente los resultados alcanzados con los jefes de los productos.

Tabla 20

Rentabilidad – Créditos por Convenio

| Concepto (Miles de USD) | Acum. real a Dic. 18 | 2018 | Acum. real Dic. 19 | Var. Interanual | Ppto Acum. a Dic. 19 | Var. Real vs Ppto |
|------------------------------|----------------------------|-------|--------------------------|--------------------|----------------------------|----------------------|
| Ingreso Financiero | 22679 | 22679 | 22421 | -1.1% | 24569 | -8.7% |
| Pool activo de fondos | -7750 | -7750 | -7928 | 2.3% | -9476 | -16.3% |
| Margen Financiero | 14929 | 14929 | 14494 | -2.9% | 15093 | -4.0% |
| Comisiones Activas | 1681 | 1681 | 1510 | -10.1% | 1749 | -13.9% |
| Comisión por pólizas | 777 | 777 | 761 | -2.0% | 893 | -14.7% |
| Portes | 584 | 584 | 479 | -17.9% | 513 | -6.6% |
| Pack Salud | 345 | 345 | 282 | -18.3% | 371 | -24.0% |
| Comisión de cobranzas | 3 | 3 | 1 | -51.2% | 3 | -57.0% |
| Promoción y premios | -27 | -27 | -13 | -50.9% | -30 | -56.8% |
| Otros | 0 | 0 | 0 | 0.0% | 0 | 0.00% |
| Margen Ordinario | 16611 | 16611 | 16004 | -3.7% | 16842 | -5.0% |
| Gastos de personal | -1950 | -1950 | -1980 | 1.6% | -2259 | -12.3% |
| Gastos generales | -166 | -166 | -183 | 10.1% | -202 | -9.6% |
| Margen de Explotación | 14495 | 14495 | 13841 | -4.5% | 14382 | -3.8% |
| Provisión Genérica | -87 | -87 | -89 | 2.6% | -177 | -49.7% |
| Provisión Específica + Otros | -7675 | -7675 | -6663 | -13.2% | -7353 | -9.4% |
| Extraordinarios | 952 | 952 | 1285 | 35% | 0 | 0.0% |
| Utilidad Operativa Acumulada | 7684 | 7684 | 8374 | 9.0% | 6852 | 22.2% |

Nota. Tomado de *Reporte de Rentabilidad de Productos Consumo y Seguros*, diciembre 2019. Recuperado de PIC 2019 productos minoritas pptx.

Sobre el análisis de riesgo el banco cuenta con un área de Estrategia de Administración de Portafolio (EAP) que pertenece a la Sub Gerencia de Riesgos, quienes realizan un control mensual de los resultados financieros que viene generando cada convenio marco, tomando la decisión de habilitar o deshabilitar un convenio de acuerdo al riesgo que representa para el producto (Loayza, 2019). Según Marín (2019) y la experiencia del equipo de Finanzas, el banco ha realizado un importante reclutamiento de personal para formar al

nuevo equipo del área de Riesgos, lo cual ha permitido realizar cambios importantes en la política de riesgos del producto, contar con nuevas herramientas de seguimiento de la rentabilidad y tomar decisiones de manera oportuna.

Contexto Covid-19. En el aspecto financiero, el banco se mantiene sólido, esto se ha dado a conocer por el gerente general, quien además en comités de gerencia tienen claro conocimiento del impacto que se viene generando por: (a) reducción del flujo de pagos (ingresos), esto debido a que los clientes se encuentran priorizando su liquidez, por lo que vienen solicitando la reprogramación de sus deudas; (b) retiro de hasta S/2,400 de la CTS, el cual ha sido aprobado por el estado en un decreto de urgencia, y se podrá realizar hasta el 11 de junio; y (c) reducción de saldos en los activos, esto debido a la caída en las ventas, por lo que termina impactando en los ingresos futuros del banco.

2.2.5. Recursos humanos (H)

El área de recursos humanos desde el año 2017 se ha planteado generar un cambio cultural en la organización, con esta estrategia quiere que el personal se adapte fácilmente a los cambios producto de las implementaciones tecnológicas en sus procesos y proyectos. Es así que, se desarrolló un programa de talleres de formación cultural para potenciar en los líderes (líderes del nivel uno hasta el tres y a Gerentes de oficina) las habilidades de gestión de valores y ser agentes del cambio (Memoria anual Banbif, 2018). Después de algunos meses se hizo lo mismo con todos los colaboradores para asegurar la comprensión e interiorización de esta transformación. Sin embargo, aún existen algunas deficiencias, la estructura organizacional de algunas áreas del banco no soporta este cambio, y el banco está intentando de reestructurar estas áreas a demanda (Loayza, 2019).

Adicionalmente el banco cuenta con políticas y lineamiento donde están plasmados las funciones de los colaboradores, los beneficios, comportamientos y temas de salud y seguridad. El área de recursos humanos elabora varios programas en beneficio de los

colaboradores y con la finalidad de lograr una retención de éstos (Loayza, 2019). Es por ello que, el banco ofrece programas de línea de carrera, donde los colaboradores pueden crecer en su misma rama profesional o pueden solicitar un cambio de área. Existe también un programa de desarrollo de liderazgo, que se encarga de promover el liderazgo y conductas homogéneas del banco con el fin de que los líderes logren mejores resultados en el desempeño de sus actividades. Recursos humanos cuenta con un plan de capacitación para los empleados, dependiendo de las necesidades se puede dar manera presencial o virtual (Memoria anual Banbif, 2018).

Entre sus programas más esperados, está el programa de reconocimiento “Banbif Awards”, se da cada año y el objetivo es reconocer el esfuerzo y rendimiento de los colaboradores en cuatro categorías: desempeño extraordinario, excelencia en calidad de servicio, valores y responsabilidad social. Este reconocimiento permite al banco aumentar los niveles de satisfacción y retención de los colaboradores, de igual forma mejora la rentabilidad y productividad. Adicionalmente se da un reconocimiento trimestral por valores que aplica a los colaboradores de la oficina principal, su fin es reconocer a los colaboradores que viven y transmiten de manera diaria los valores de Banbif. Se brinda un diploma a los reconocidos, algún vale de comida, tarde libre, entre otros beneficios (Memoria anual Banbif, 2018).

El banco también realiza una gestión de clima laboral, para esto se apoya de los líderes de la organización y junto a ellos establecen planes de acción para lograr un ambiente de confianza y así se potenciar la contribución de los colaboradores. Desde el año 2017 aplican las encuestas de *GPTW (Great Place To Work)* y de los resultados rescatan las fortalezas y debilidades para incluirlas en sus planes de acción, estos planes son monitoreadas a través del aplicativo Mandu (Memoria anual Banbif, 2018). Por todos los programas mencionados y la transformación cultural, y de acuerdo con las últimas encuestas del GPTW el Banbif los colaboradores experimentan un buen ambiente de trabajo.

Respecto a Créditos por Convenio. Según Marín (2019) el clima laboral del área depende mucho de la cercanía de los líderes hacia sus integrantes a fin de dispersar el estrés que genera la alta carga operativa. Adicionalmente, señala que existe dos líneas de carreras claramente definidas, y esto debido a la especialización que genera hoy día la distribución de las funciones del área, la primera línea hacia las operaciones y la segunda hacia el soporte comercial.

Contexto Covid-19. En este aspecto, solo precisar que el banco ha formalizado horarios de atención en oficina y desde casa. Para los trabajadores que deben mantener su atención en oficina, les está proporcionando todos los equipos de protección personal necesarios. Recientemente se encuentran identificando, con apoyo de las subgerencias, las personas que no cuentan con acceso a internet o a una computadora personal para cumplir con sus labores desde casa, a fin de poder brindarles las herramientas necesarias y no pierdan continuidad laboral.

2.2.6. Sistemas de información y comunicaciones (I)

El banco cuenta con un área de TI, que está conformada por un área de soporte y un área de desarrollo de *software*. Estas áreas la conforman pocos colaboradores, aproximadamente 20 personas. El área de soporte brinda el servicio de mesa de ayuda y el área de desarrollo son profesionales que implementan algunos aplicativos y principalmente macros en Microsoft Excel a demanda de las áreas internas del banco. Sin embargo, algunas actividades del área de TI, como desarrollo de *software* y aseguramiento de la calidad, se tercerizan a empresas que tienen más experiencia en el rubro. Los sistemas de información desarrollados por el área de TI no tienen el mismo estándar de programación, eso hace que los sistemas utilicen diferentes tecnologías y en algunas ocasiones no se permite adaptar la tecnología a otro producto o área del banco. Esto se debe a que los sistemas fueron

desarrollados para resolver la necesidad del momento y no se proyectó en futuras actualizaciones o reutilización para otras áreas (Loayza, 2019).

Entre los principales sistemas del banco, está el Sistema Informático de Gestión de Riesgo Operacional (SIGRO), que permite gestionar la posibilidad de ocurrencia de pérdidas del banco debido a procesos inadecuados, fallas del personal o factores externos. Este sistema es actualizado de manera frecuente y permite tener una base de datos de los eventos de riesgos y pérdidas, gestionar indicadores y generar reportes que ayudan a tomar mejores decisiones (Memoria Anual). Entre sus sistemas de procesos transaccionales (STP) destacan el AS/400, sistema *core* para los procesos principales, y el sistema Branch para la atención en ventanilla. A pesar de los sistemas que tiene el banco no existe un sistema de información integrado, por tanto, los gerentes y jefes no tienen una herramienta que los ayude a tomar decisiones en tiempo real y de manera oportuna, por lo general toman decisiones reactivas sin mucho análisis (Loayza, 2019). Si bien cada área tiene sus sistemas propios o macros en Excel que los ayuda, no es lo mismo que contar con un sistema integrado que permite tener un mayor alcance y acceso de la información integrada en todas las áreas.

Debido a la competencia y a la orientación del sector bancario por la transformación digital, desde el año 2018 Banbif ha venido planteando nuevos objetivos estratégicos y está priorizando aquellos proyectos de TI alineados a los objetivos de la empresa, como el desarrollo de una nueva plataforma web de banca empresarial y un app para empresas que incluirá las últimas tendencias tecnológicas del mercado (Memoria anual Banbif, 2018) y así permitir que los clientes tengan acceso rápido y fácil a los servicios del banco.

En relación con los sistemas de comunicación del banco, éstos se dan a través de: (a) Banbif TV, es un noticiero interno que funciona desde el año 2016 y se encarga de transmitir información importante vinculada al banco y de interés para los colaboradores. Esta información es dinámica y es actualizada semanalmente; (b) flashes informativos, son correos

electrónicos que se envían a todos los colaboradores (mailing), estos correos contienen un video de una duración de uno a tres minutos de los principales acontecimientos de la organización, como: cambios en la empresa, beneficios para los empleados, eventos de la empresa, entre otros; y (c) carteleras virtuales, su objetivo es compartir información de manera oportuna del banco y noticias de actualidad mundial, la información es transmitida en pantallas leds ubicadas en los cuatro ascensores del edificio del banco (Memoria anual Banbif, 2018).

Respecto a Créditos por Convenio. Según Marín (2019) cuesta generar información para la toma de decisiones, esto debido a que no se cuenta con información cualitativa y cuantitativa suficiente en los actuales sistemas de información, lo que no permite tomar medidas preventivas a los eventos que se puedan estar desarrollando en el entorno e intorno. Si se requiere analizar una variable, se empieza la minería de datos incluyendo supuestos indirectos, lo cual demanda de recursos y tiempo que en el momento en muchas oportunidades no se cuenta.

Contexto Covid-19. El área de TI mantiene sus actividades, el banco ha necesitado llevar a cabo una serie de pases a producción para poder cumplir con las medidas adoptadas por el estado, una de estas son la liberación de la CTS y la reprogramación de cuotas. No obstante, se ha dado a notar que el banco no estaba preparado para llevar a cabo esta cantidad tan significativa de reprogramaciones, dado que el sistema no las habría ejecutado de manera correcta en una primera oportunidad, teniendo ahora TI que intervenir para solucionarlo a través de un segundo pase a producción.

2.2.7. Tecnología e investigación y desarrollo (T)

El banco cuenta con áreas de producto que se encargan de identificar oportunidades de mejora y están al tanto de la competencia, las personas que integran estas áreas tienen capacidades de investigación y desarrollo, para lo cual lideran iniciativas o proyectos,

coordinando para ello con las áreas involucradas (legal, marketing, innovación, otras). No obstante, las áreas de producto tienen en sus funciones labores operativas que no han sido aún trasladadas a las áreas que corresponden, lo cual genera que no puedan dedicarle el tiempo suficiente a la investigación y desarrollo de sus productos. Las áreas de soporte también pueden, desde su perspectiva, realizar investigación y desarrollo de sus actividades, para lo cual coordinan siempre con las áreas de producto de tener impacto alguno en el flujo de atención de un crédito o depósito (Loayza, 2019).

De igual forma, desde el año pasado el banco a través del área de Proyectos identificó productos estrella que deben ser atendidos con prioridad y por lo cual se definieron proyectos estratégicos que serían liderados por los jefes de producto teniendo un *partner* en el área de proyectos, a su vez incentivaba el cumplimiento de estos proyectos a través de puntos de bonificación en la medición del desempeño anual de sus participantes. Estos proyectos contaban con un presupuesto importante porque podrían considerarse desarrollos tecnológicos para las mejoras. Estas actividades de investigación no son tercerizadas, sin embargo, la implementación podría incurrir en la tercerización de alguna actividad (Loayza, 2019).

Cuando las iniciativas de mejora incluyen desarrollo tecnológico, por división dentro del banco se priorizan dos iniciativas por trimestre y éstas son desarrolladas *in-house*. Sin embargo, existe iniciativas de emergencia como las observaciones de entidades reguladoras o de implicancia estratégica, que serán tratadas de manera diferente pudiendo ser tercerizadas, cuyo presupuesto para su aprobación en comité de gerencia deben primero demostrar viabilidad económica. En este sentido, el banco no es ágil para la inclusión de tecnología en sus procesos (Loayza, 2019).

Actualmente los productos del banco no son tecnológicamente competitivos, es reciente la decisión de transformación digital por parte del banco, sin embargo, se espera en

el mediano plazo lograr un cambio. El banco ha empezado a capacitar a sus líderes en metodologías ágiles a fin de que en el corto plazo puedan incorporar en sus desarrollar estas técnicas que los llevará a ser más competitivos, adaptándose rápidamente a los cambios en el mercado (Loayza, 2019).

Respecto a Créditos por Convenio. Según Marín (2019) el área de Créditos por Convenio no tiene espacio para la investigación y desarrollo, esto debido a la poca capacidad de recurso humano con la que cuenta, esto es una desventaja clara frente a la competencia, quienes se sabe están constantemente innovando en este producto.

Contexto Covid-19. La coyuntura ha llevado a que los procesos de investigación y desarrollo del banco se vean acelerados, hay que considerar que el banco estaba rumbo a la inclusión tecnológica en sus procesos.

Resultado del análisis interno de COVID-19, se puede concluir que el Banbif ha demostrado en esta coyuntura que, a pesar de las dificultades que se vienen presentando, pueden continuar atendiendo a sus clientes y seguir planificando hacia el futuro. Es importante rescatar la rapidez con la que ha adaptado sus procesos, en donde haciendo uso de la tecnología han podido rápidamente flexibilizar que las actividades de soporte se realicen de forma remota (fuera de su centro laboral) manteniendo de esta manera la comunicación entre todos sus colaboradores. No obstante, a pesar que tiene la capacidad para continuar colocando créditos y préstamos a nivel nacional, éstos se han visto sumamente afectados debido a la poca demanda de los mismos, entre ellos el producto de Créditos por Convenio.

En lo que respecta a Créditos por Convenio, considerando que el principal requerimiento de los clientes son las reprogramaciones de cuotas, el área ha realizado una buena labor al establecer un plan y flujo de atención para el mismo. Por otra parte, un aspecto negativo es que no se evidencian acciones comerciales con los recursos y condiciones actuales, salvo la búsqueda de adaptar su flujo de colocación de créditos.

2.2.8. Matriz de Evaluación de Factores Internos

Después de haber realizado el análisis interno en cada una de sus variables Administración, Marketing, Operaciones, Finanzas, Recursos Humanos, Investigación y Desarrollo y Tecnología (AMOFHIT) se procedió a identificar las fortalezas y debilidades más relevantes (ver Apéndice D) para el producto de Créditos por Convenio del Banbif. Después de asignar los respectivos pesos a cada una de las variables se procedió a asignar el valor correspondiente, donde 1 es debilidad mayor, 2 es debilidad menor, 3 es fortaleza menor y 4 es fortaleza mayor. Como resultado se obtiene un puntaje subtotal ponderado de 1.58 para las fortalezas y 0.60 para las debilidades, finalmente alcanzando un puntaje total ponderado de 2.18, se puede concluir que el banco responde por debajo del promedio de 2.5 a los factores internos (Ver Apéndice D).

De igual forma se realizó un análisis AMOFHIT para el producto de Créditos por Convenio, identificando fortalezas y debilidades más relevantes (Ver Apéndice E), obteniendo un puntaje subtotal ponderado de 1.58 para las fortalezas y 0.95 para las debilidades, alcanzando un puntaje total ponderado de 2.53 por encima del promedio de 2.5 a los factores (ver Apéndice E). Adicionalmente, se elaboró una MEFI de Créditos por Convenio post Covid-19 (ver Apéndice F).

2.2.9. Conclusiones

Dentro del análisis en base al modelo AMOFHIT se concluye que el Banbif es un banco atractivo tanto para los clientes como para sus colaboradores y se perfila para ser parte del *Great Place To Work* mientras busca encontrar su lugar dentro del sector bancario y su nicho de clientes. Esto debido a que el grupo de directores es altamente capacitado para cumplir sus funciones y llevar a buen puerto al banco, junto a políticas de recursos humanos claramente definidas, con una línea de carrera marcada y un buen ambiente de trabajo. Ahora bien, a nivel de sistemas de información está en proceso de adaptación, actualmente, es un

seguidor de los procesos del sector. Finalmente, a nivel de desarrollo de nuevos productos para el cliente aún está tratando de ubicar su norte, pues el banco aún no se encuentra engranado para ejecutar sus planes de forma cabal, pero presentan luces de que ya se tiene un plan a seguir para entregar los mejores beneficios a sus clientes.



Capítulo III: Problema Clave

3.1. Diagnóstico del producto de Créditos por Convenio- Problemas Identificados

3.1.1. Diagnóstico de la empresa

A continuación, se presentará el diagnóstico del área de Créditos por Convenio, donde la Sub Gerencia de Consumo y Seguros solicitó investigar los problemas que estarían ocasionando que los niveles de crecimiento de saldos del producto de Créditos por Convenio estén por debajo de los niveles de crecimiento del mercado. Para la identificación de los problemas se utilizaron varias herramientas, como: (a) entrevistas presenciales directas, a los encargados de las áreas de Crédito por Convenio, fuerza de ventas, riesgos, redes de oficinas, inteligencia comercial, marketing, recursos humanos y legal; (b) revisión de información estadística, sobre el desempeño del producto dentro del banco y en el mercado la cual fue recopilada de presentaciones de ejecutivos, reuniones de alta gerencia y reportes de competencia; y (c) estudios externos, análisis de las necesidades de los usuarios de créditos por convenio entregado por parte de la *startup* Laboratoria. Todo esto ayudó a identificar los problemas que se listan más adelante.

3.1.2. Problemas identificados

Después del análisis de la información recopilada mediante las herramientas mencionadas anteriormente, se pudo identificar los siguientes problemas para el producto Créditos por Convenio.

Oferta comercial no competitiva. Del estudio de rivalidad de los competidores del producto de Créditos por Convenio realizado en la presente tesis, existen oportunidades de mejora en la oferta comercial a fin de alinearse a las exigencias del mercado, siendo las razones que sustentan este problema:

- Política de riesgos conservadora. Los parámetros de admisión y requisitos de documentación del producto buscan evitar cualquier riesgo de incobrabilidad. Es decir, el banco solo capta clientes que tiene bajo nivel de riesgo.
- Canales de atención. Los canales de atención del producto se han mantenido de la manera tradicional, es decir, una atención presencial a través de un ejecutivo de venta en oficina o banca telefónica con operaciones limitadas.

Baja productividad de los canales de venta. Del análisis de marketing y ventas del producto de Créditos por Convenio realizado en la presente tesis, los canales de venta no generan los niveles de producción deseados, principalmente el canal RED, las razones que sustentan este problema son:

- Falta de especialización. El Banbif al contar con ejecutivos de venta que tienen una meta diversa en productos del activo y del pasivo, genera que no se logre la especialización en el producto de Créditos por Convenio. Lo cual finalmente se traduce en una curva de aprendizaje de mayor tiempo y del lado del cliente una experiencia no competitiva con respecto a otros bancos.
- Falta de presencia comercial. Los canales de venta no están realizando de manera frecuente las visitas comerciales respectivas en los convenios marco, por lo que, al no estar presentes, la competencia tiene mayor oportunidad de concretar las ventas.

Bajo posicionamiento del producto. Del análisis de marketing y ventas que se realizó en la presente tesis se identificó que una proporción importante de trabajadores (60% del total) desconocen del producto, esto a pesar de que el Banbif cuenta con un convenio marco vigente con la entidad donde laboran, siendo las razones del problema las siguientes:

- No cuentan con las facilidades de acceso para la difusión del producto. Ciertas entidades a pesar que tienen un convenio marco vigente con Banbif, no permiten

que los ejecutivos de venta ingresen a sus instalaciones o se lleven a cabo activaciones en la misma.

- No cuentan con base de trabajadores. Las entidades no otorgan datos personales y de contacto sobre sus trabajadores, esto permitiría al Banbif incrementar su ratio de contactabilidad y efectividad en la venta.
- Publicidad no efectiva. La publicidad del producto es prácticamente genérica en cuestión de material publicitario (volantes, afiches, *emailings*, otros) y canales de difusión, no existe una personalización de éstos para los potenciales clientes. El presupuesto y tiempo destinado a este aspecto es escaso.

Falta de herramientas de venta efectivas. Del análisis Marketing y Ventas que se realizó en la presente tesis se conoce que las herramientas de venta que hoy en día proporciona el banco a sus ejecutivos no son suficientes para concretar la venta, siendo las razones que sustentan este problema:

- Tiempo de respuesta extenso. Los ejecutivos cuando están en “campo”, de visita en las instalaciones del empleador del cliente, no cuentan con una herramienta que les permita determinar si el cliente califica al producto de Créditos por Convenio. Asimismo, no pueden proporcionar detalles acerca de las condiciones de la oferta a la cual califica, principalmente valor cuota, monto de préstamo y tasa costo efectivo anual (TCEA).
- Bases no efectivas. Las bases de clientes que proporciona el banco tienen una muy baja contactabilidad (10%) y finalmente debido a ser ofertas “pre-aprobadas”, que requieren evaluación del cliente, su efectividad es solo de 0.2% de unos 10 mil *leads* (potencial cliente).
- Falta de convenios marco. Existen plazas con baja contribución de ventas en el producto y esto se debe a la falta de convenios marco que tienen alrededor de las

plazas. Casi el 90% de los clientes del producto se encuentran ubicados en Lima y norte del país, esto debido a la concentración en estas plazas de los convenios marco que se han venido estableciendo.

Falta de un sistema post venta efectivo. Del análisis interno sobre Operaciones en el aspecto tecnología que se realizó en la presente tesis, el sistema de recaudo BifConvenio con el que cuenta el Banbif es ineficiente y de alto riesgo en la generación de nóminas de envío y procesamiento de pagos, siendo las razones que sustentan este problema:

- Errores de información en la nómina de envío. Al existir errores en la información utilizada para el proceso de recaudo, algunos clientes perciben descuentos mayores y/o menores a la cuota pactada, lo cual genera una mala experiencia del trabajador con el producto, trasladando esta mala experiencia a su empleador. Estos errores son originados por los empleados del banco, ya que ingresan y procesan los datos de manera incorrecta. La frecuencia de estos errores es mensual. Esto de ser reiterativo podría generar que la entidad solicite al banco la desactivación del convenio.
- Morosidad por errores operativos. Al no darse una adecuada coordinación (por teléfono, mensajes de texto, email) ya sea por la información en la nómina de envío o entrega efectiva con el empleador en el proceso de recaudo, los trabajadores se quedan sin descuentos y/o sin el traslado oportuno de los fondos descontados al banco para el pago de las cuotas respectivas. Esta morosidad que se genera podría llevar a que el área de Riesgos deshabilite el convenio, lo cual no permitiría al canal de ventas continuar ofreciendo el producto en este convenio marco.

Alta deserción de clientes. Considerando que el producto de Créditos por Convenio presenta una rivalidad de competidores alta, es que se viene generando una alarmante

deserción de clientes, la misma que se detectó en abril del año 2019. Cabe precisar que durante el año 2019 la cantidad de clientes que desertaron mensualmente fue de 480. Las razones principales que sustentan el problema las siguientes:

- Alta competencia. A partir del año 2013, el banco decide participar en convenios marco con el sector público, donde los principales bancos (Interbank y Scotiabank) ya estaban bastante posicionados en ese producto. Esto le permite al cliente tener diferentes alternativas de financiamiento y por lo cual los saldos que genera Banbif en estos convenios no son seguros por la alta competencia, requieren de esfuerzos de fidelización. Esta alta competitividad del producto se puede ver en el análisis de competitividad del producto (ver punto 2.1.7).
- Elevada amortización extraordinaria. Existe una amortización extraordinaria mensual de aproximadamente 3.2 millones de USD, siendo un 70% de esta amortización por parte de clientes con 12 a 24 cuotas pagadas de su crédito por convenio. Esta “fuga” de saldos finalmente es de una magnitud promedio de 2.2 millones de dólares de colocación que son comprados por otros bancos.
- No existe un proceso de retención.

Toma de decisiones reactiva. En el análisis de administración y gerencia del producto Créditos por Convenio realizado en la presente tesis se detectó que la toma de decisiones sobre dicho producto es siempre reactiva y de corto plazo, y las razones que sustentan este problema son:

- Falta de cultura de planificación. Esto debido a la poca importancia que le asignan los líderes a la planificación, por lo que no han identificado claramente su estrategia y dirección sobre el futuro del negocio.
- Falta de información gerencial. El producto no cuenta con información suficiente y oportuna para la toma de decisiones, por lo cual viene creando su propia

información. Sin embargo, ésta es escasa y tediosa de elaborar, por lo que vienen dedicando más tiempo a generar información que a su respectivo análisis.

3.2. Problema Clave

Para la identificación del problema clave, se elaboró una matriz de priorización de problemas (ver Tabla 21) en donde se evaluó el impacto que generan en el producto de Créditos por Convenio en base a los criterios de selección elaboradores y ubicados en el eje horizontal. Para la asignación de valores, se ha establecido un rango de puntaje del 0 al 5, totalizando los puntajes en la columna “Total”.

Tabla 21

Matriz de Priorización de Problemas

| Problema | Impacto en saldos | Impacto en el NPS externo | Impacto en el NPS interno | Impacto en rentabilidad | Total |
|--|-------------------|---------------------------|---------------------------|-------------------------|-------|
| Oferta comercial no competitiva | 4 | 4 | 4 | 4 | 16 |
| Baja productividad de los canales de venta | 5 | 3 | 4 | 5 | 17 |
| Bajo posicionamiento del producto | 3 | 4 | 4 | 3 | 14 |
| Falta de herramientas de venta efectivas | 4 | 4 | 4 | 4 | 16 |
| Falta de un sistema Post Venta efectivo | 2 | 4 | 4 | 4 | 14 |
| Alta deserción de clientes | 5 | 5 | 5 | 4 | 19 |
| Toma de decisiones reactiva | 3 | 4 | 4 | 4 | 15 |

Como resultado de la priorización, se obtuvo que la “Alta deserción de clientes” es el problema clave a elegir, con un puntaje alcanzado de 19 sobre un máximo de 20. A su vez, esta matriz de priorización fue presentada a la Sub Gerencia de Consumo y Seguros, quienes se encuentran de acuerdo con los resultados de esta priorización como a su vez también de acuerdo con que la presente tesis se enfoque en el problema clave seleccionado (ver Apéndice G).

Capítulo IV: Revisión de la Literatura

En esta sección se identificará la literatura principal acerca de los temas relacionados con el problema identificado “alta deserción de clientes” y sus alternativas de solución. Para realizar la búsqueda de literatura se utilizó fuentes primarias haciendo uso de la biblioteca virtual de CENTRUM *Graduate School* (Docis) y física, Google Académico y repositorios de tesis de diversas universidades. La información obtenida está relacionada a los problemas y soluciones de fuga de clientes del área de Créditos por Convenido del Banbif, teniendo como términos claves: (a) segmentación y *targeting*, (b) modelos predictivos, (c) árbol de decisión, (d) mejora continua, (e) *CRM* y (f) riesgos y riesgo crediticio crediticios y (g) sueldos en el sector público.

4.1. Mapa de la Literatura

El mapa de literatura permite esquematizar la información encontrada con relación al problema identificado “alta deserción de clientes” y soluciones identificadas en el área de Créditos por Convenio del Banbif, categorizados con base a las variables de Segmentación, *Targeting* y *Profiling* (STP), fuga y retención de clientes, mejora de procesos, *Customer Relationship Management* (CRM), riesgos y riesgo crediticio y sueldos en el sector público permitiendo identificar los términos claves por cada una de éstas (ver Figura 22).

4.2. Revisión de la Literatura

En esta sección se describe la información recopilada con respecto a las variables descritas en el mapa de literatura, esto permitirá tener un mejor entendimiento de los posibles caminos para dar una solución integral al problema de deserción. Con ello, se logrará mejorar la propuesta de solución para el área de Créditos por Convenio del Banbif.

| Mapa de Revisión de Literatura | |
|---|--|
| <p>Segmentación, Targeting y Profiling</p> <ul style="list-style-type: none"> Estrategias de lealtad de clientes en la banca universal. (Virgina & Fátima, 2013) La segmentación, una estrategia clave para obtener mayor rentabilidad en los negocios. (Castellanos, 2004). Customer Super-Profiling Demonstrator to Enable Efficient Targeting in Marketing Campaigns (Walters & Bekker, 2017). Buyer targeting optimization: A unified customer segmentation perspective. (Yang, Liu, Teng, Liao & Xiong, 2016). | <p>Deserción y retención de clientes</p> <ul style="list-style-type: none"> Relación de las tasas de interés y el análisis del crédito en la deserción de clientes de financiera confianza. (Gutiérrez & Villanueva, 2014). Modelos de Churn Bancarios con R. (Oppenheim, 2017). Comportamiento de lealtad de clientes en los segmentos identificados en la Banca Universal. (Baptista & León, 2011). Retención vs fidelización vs lealtad. (González, 2009). Diseño de un modelo predictivo de fuga de clientes utilizando árboles de decisión. (Contreras, Ferreira & Valle, 2017). Modelo predictivo de fuga de clientes utilizando minería de datos para una empresa de telecomunicaciones en Chile. (Jélvez, Moreno, Ovalle, Torres & Troncoso, 2014). |
| <p>Mejora de procesos</p> <ul style="list-style-type: none"> Mejora continua y su impacto en la retención de clientes de banca personal en la oficina de Lima Norte de una entidad financiera. (Dávalos, 2017). 50 consejos para negociar con las entidades financieras. (Verdugo & Javier, 2009). Procedimiento para la gestión por procesos: métodos y herramientas de apoyo. (León, Nogueira, Hernández & Comas, 2019). Propuesta de mejora y optimización a través de la herramienta BPM para proceso de crédito del segmento banca personas de una institución financiera. (Almeida & Eduardo, 2013). An Agile Business Process Improvement Methodology. (Martins & Zacarias, 2017). | <p>Customer Relationship Management (CRM)</p> <ul style="list-style-type: none"> Factores de éxito de CRM: un estudio exploratorio en el sector bancario español (Cambra-Fierro, Centeno, Olavarria & Vázquez-Carrasco, 2014). Retención de los clientes en un clima económico cambiante. (David, 2011). Plan de fidelización 'Imprime con libertad' para la retención de clientes, caso: Mundo Láser C.A. (Camarán, 2013). CRM Bancario. (Roa, 2011). La estrategia relacional en las entidades financieras. (Sánchez, 2009). |
| <p>Riesgo y riesgo crediticio</p> <ul style="list-style-type: none"> Fuentes de riesgo que afectan a los bancos (Freixas, 1997). El riesgo crediticio (Gerstein, Fuertes, Huaracaya, & Toro, 2019). Impacto del riesgo de crédito sobre los estados financieros, gestión de riesgos a través de políticas prudentes y procedimientos adecuados (Asencios, López, Poma, & Babilon, 2019). Relación entre la gestión de riesgos y monosidad de la cartera de créditos en entidades financieras (Figueroa, San Martín, & Soto, 2018). | <p>Sueldos en el sector público</p> <ul style="list-style-type: none"> Regímenes generales y especiales con distintos derechos y deberes para los servidores públicos en el Estado (Servicio Civil, 2009). Principios básicos de la carrera administrativa y clasificación de los servidores públicos (Ley N° 28175, Ley Marco del Empleo Público, 2004). |

Figura 22. Mapa de revisión de literatura Banbif

4.2.1. Segmentación, Targeting y Profiling

Dentro de una empresa es importante determinar objetivos por cada cliente en base a la posición actual del cliente dentro de la empresa y en cómo lo ven el resto de las empresas del mismo mercado y, adicionalmente, considerar la proyección de desarrollo del mismo (Proctor, 2000). Al segmentar se generan clústeres con características específicas de tal forma que las empresas pueden desarrollar campañas dirigidas a estos clústeres, logrando así crear productos o servicios de acuerdo a las necesidades de cada clúster permitiendo una diferenciación ante el resto de los competidores (Baptista & León, 2011). Es así que, Gonzáles (2019) indicó que la inactividad (cliente no realiza operaciones financieras en sus productos) es crucial para identificar y/o anticipar la posibilidad de abandono de un cliente del sector financiero, por lo cual propuso el uso de la segmentación y *targeting*, mediante la Inteligencia de Negocios y el perfilamiento de los clientes para que así la entidad pueda generar productos y/o servicios que cubran las necesidades de los clientes a lo largo de su vida.

Al conocer mejor a su cliente el Banbif podrá atender a estos clústeres con campañas específicas de retención para mantener al cliente dentro del área o del banco mediante la adquisición de algún servicio o producto. Más aún, al generar esto clústeres también se origina un reto para las áreas de producto teniendo que crear nuevos productos de acuerdo a las nuevas necesidades que van apareciendo en los potenciales clientes (Baptista & León, 2011), generando diferenciación que permite la atracción de nuevos clientes y la retención de los actuales.

Los beneficios de realizar el modelo STP a clientes del banco, permitiría conocer el comportamiento del cliente, qué productos y/o servicios utiliza, cuáles son las operaciones que realiza, cómo ha sido su evolución como cliente de la entidad bancaria; y es así como de esta manera se puede determinar su comportamiento hacia compromisos de pagos adquiridos (Gutierrez & Villanueva, 2014). De igual forma esto proporcionará realizar estrategias, promociones que facilitan fidelizar a los clientes y reducir la tasa de abandono de éstos. “Y, a través de un árbol de decisión poder determinar el valor real del cliente para con el banco y así determinar las medidas de retención apropiadas para los clientes en riesgo de fuga” (Carbajal & Loayza & Márquez & Terrones, 2019).

4.2.2. Deserción y retención de clientes

Se deben utilizar árboles de decisión que permitan identificar a los clientes más importantes para que se los trate con diferenciación dentro de la institución. Aplicando acciones de lealtad y satisfacción el banco determinará segmentos de clientes en base a su reacción a las campañas ejecutadas, de modo que de acuerdo con los resultados podrán ajustar estas campañas para cumplir con las necesidades del cliente (Oppenheim, 2017). “Adicionalmente, se propone la construcción de un modelo predictivo de posibles clientes fuga del banco mediante el uso de inteligencia de negocios y tecnología R (Oppenheim, 2017) de forma que se puede ofrecer productos y servicios antes de que el intento de fuga

ocurra y se pueda retener al cliente dentro del área o, por último, dentro del banco en sí” (Carbajal & Loayza & Márquez & Terrones, 2019).

4.2.3. Mejora de procesos

“El análisis y mejora de procesos, conlleva a beneficios económicos y reducción de errores (liberación de recursos) en los procesos de las empresas que lo implementan, para esto se necesita que la alta gerencia esté involucrada desde un inicio (Dávalos, 2017). Del mismo modo, es la propia empresa la que debe definir los procesos que desea mejorar, seleccionando principalmente aquellos procesos que representan problemas reales. Una vez que se tienen los procesos identificados, se conforma el equipo de trabajo que desarrollará el análisis y la mejora de éstos. Para que se lleve a cabo un trabajo efectivo, se debe tener claro los objetivos de la mejora, los roles en el equipo y la metodología de trabajo (Medina, Nogueira, Hernández & Comas, R., 2019). Este tipo de soluciones considera realizar tanto el mapeo como la mejora del proceso de retención de Créditos por Convenio, el cual hoy en día el Banbif no tiene definido y por lo que los canales comerciales no llevan a cabo gestión alguna sobre aquellos clientes que se encuentran realizando un trámite de compra de deuda. Este proceso abarca desde la planificación de las acciones a realizar para poder retener a sus clientes hasta el control y retroalimentación de los resultados obtenidos” (Carbajal & Loayza & Márquez & Terrones, 2019).

“Por tanto, es así que se propone que participen de la planificación del proceso el área de producto y área de proyectos de manera conjunta, una o dos personas responsables de las áreas involucradas en todo el proceso, es decir de las áreas comerciales (ejecutivos de venta, supervisores), área de riesgos (analistas de riesgos y políticas), plataforma (ejecutivos y soporte de oficina) y legal (oficial de transparencia), estableciendo una mesa de trabajo para desarrollar cada una de las mejoras (G. Loayza, comunicación personal, 04 de noviembre de 2019). Cabe precisar que el líder del equipo debe ser el jefe del producto Créditos por

Convenio. El análisis y mejora de los procesos se realizarán para establecer un flujo de contra oferta oportuna para aquellos clientes que se detecte indicios de fuga y que se encuentren en un trámite de compra de deuda con otra entidad financiera; y, como segunda etapa, es diseñar un proceso de retención de clientes. Uno de los indicios de fuga del cliente es cuando éste solicita en oficina o por la banca telefónica su cronograma de plan de pagos o liquidación, monto adeudado a la fecha (G. Loayza, comunicación personal, 04 de noviembre de 2019)” (Carbajal & Loayza & Márquez & Terrones, 2019).

Este tipo de propuesta, que incluye el proceso de retención del cliente, toma un mayor tiempo de atención; sin embargo, permitiría complementar la mejora de procesos y los canales de atención con la implementación de modelos de Segmentación, *Targeting* y *Profiling*, y árboles de decisión de los clientes del banco (Gutierrez & Villanueva, 2014). Estos modelos deben completarse considerando características demográficas, estilo de vida y necesidades monetarias, lo cual le permitirá generar segmentos muy específicos. Así pues, al conocer mejor a su cliente, el Banbif podrá atender a estos segmentos con campañas específicas de retención para mantener al cliente dentro del área o del banco a través de la adquisición de algún servicio o producto. Más aún, al generar estos segmentos también se origina un reto para las áreas de producto, pues deben crear nuevos productos de acuerdo con las nuevas necesidades que van apareciendo en los potenciales clientes (Baptista & León, 2011), generando una diferenciación que permite la atracción de nuevos clientes y la retención de los actuales.

4.2.4. Customer Relationship Management (CRM)

González (2009) señala que las organizaciones con elevados ratios de abandono de clientes asumen razones comerciales como causa de esta situación. Sin embargo, éstas por sí solas han demostrado ser la causa de solo el 10% del total de abandonos, siendo tanto una mala experiencia del cliente como una percepción de indiferencia por parte de la compañía

hacia él, las causas que explican el 70% de las fugas de clientes. Así pues, si se consideran las diferentes dimensiones del término abandono, se pueden identificar tres tipos: (a) el abandono total que explica un 30%, (b) el abandono parcial que explica el 20% del mismo, y (c) el abandono oculto o silencioso, que representa el 50% de éstos, en el cual el cliente no abandona oficialmente la empresa, pero sus relaciones son casi nulas o inexistentes. Este último tipo de abandono es el de mayor importancia relativa y, por tanto, al cual se debe prestar mayor atención para combatirlo.

Pero ¿qué se entiende por marketing relacional o de relaciones? Cambra-Fierro, Centeno, Olavarría, & Vásquez-Carrasco (2014) señalan que el marketing relacional se apoya en el *Customer Relationship Management* (CRM), entendiéndose por este último al proceso de atraer, mantener e intensificar las relaciones con los clientes. En ese sentido, y más específicamente, el marketing relacional se basa en un modelo de gestión CRM, el cual permite desarrollar una administración de clientes con la finalidad de establecer una mejor conexión con ellos. Esta mejor conexión, permite a su vez, generar mayores beneficios a aquellas empresas que implementen esta herramienta en sus procesos internos. Así pues, con la finalidad de conocer más a fondo a sus clientes, las empresas llevan a cabo la implementación de esta herramienta.

Sin embargo, dicha implementación no está exenta de problemas y dificultades relacionadas a fallas técnicas y/o fallas de personal encargado del manejo de la herramienta. Entre estas fallas se identifican: (a) la forma de ingresar los datos no está coordinada con el *software*, (b) el personal no conoce adecuadamente el *software* implementado, (c) la base de datos de clientes es obsoleta o no está actualizada respecto de la información general del cliente. En tal sentido, es clave que la implementación de una estrategia CRM vaya de la mano con la capacitación del personal en el adecuado manejo del *software*, caso contrario no se generarán los beneficios esperados para la empresa (Roa, 2011).

Una vez superados los problemas de implementación descritos, es pertinente establecer objetivos (comerciales) por cliente, teniendo en cuenta tanto su posición actual con la empresa, su posición en otras empresas del mercado y la proyección de su evolución en el tiempo (Proctor, 2000). Posterior a ello, se recomienda determinar objetivos específicos de ventas o incrementos de valor por cliente enmarcados en la estrategia comercial de la empresa. Del mismo modo, se recomienda combinar canales y mensajes en cada momento de la interacción con el cliente (López, 2009), estableciendo qué canales son los más adecuados para un determinado momento, tipo de oferta o perfil del cliente.

4.2.5. Sueldos en el sector público

El servicio civil peruano (2009) indicó que dentro de las entidades del Estado existen regímenes generales y especiales con distintos derechos y deberes para los servidores públicos (ver Figura 23).



Figura 23. Tipos regímenes de los servidores públicos
Tomado de “Los regímenes laborales en el Perú”, por Servir (n.d.)
(<https://storage.servir.gob.pe/biblioteca/SERVIR%20-%20El%20servicio%20civil%20peruano%20-%20Cap2.PDF>).

En el caso de la carrera administrativa indicó que se basa en los principios de igualdad de oportunidades, estabilidad, garantía del nivel adquirido y retribución justa y equitativa. La

ley 276-1984 indica que se concede el nombre de trabajador público a todo ciudadano que preste servicios en entidades de administración pública, ya sea bajo la modalidad de nombramiento o contrato de trabajo, de igual forma específica que para ser llamada carrera el vínculo laboral debe ser permanente, amparado bajo el derecho de estabilidad laboral indeterminada. Dentro de su organización tiene grupos ocupacionales y niveles básicos, adicionalmente, se resalta que no existen cargos de carrera (ver Figura 24). El módulo de gestión de recursos humanos del MEF indicó que la carrera administrativa se divide en: (a) funcionarios (14.5%), (b) profesionales (13.5%), (c) técnicos (39.3%), y (d) auxiliares (32.7%). De igual forma la Ley Marco clasifica a los servidores como: (a) funcionario público, (b) empleado de confianza, y (c) servidor público, los cuales se clasifican como: director superior, ejecutivo, especialista y apoyo. La norma considera la composición de la remuneración de los funcionarios y servidores públicos bajo tres elementos: (a) haber básico, (b) bonificaciones, y (c) beneficios (ver Figura 25).

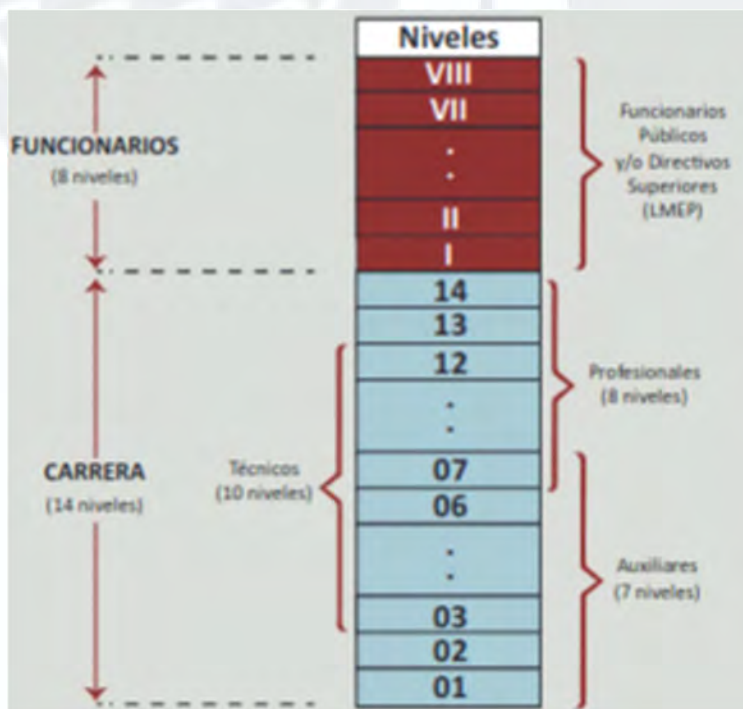


Figura 24. Niveles dentro de los grupos ocupacionales
Tomado de “Los regímenes laborales en el Perú”, por Servir (n.d.)
(<https://storage.servir.gob.pe/biblioteca/SERVIR%20-%20E1%20servicio%20civil%20peruano%20-%20Cap2.PDF>).

Salarios del sector público (n.d.) indicó que los ingresos promedio de los servidores públicos muestran mucha dispersión según el tipo de entidad, siendo los miembros de Organismos Constitucionalmente Autónomos (OCA) los que presentan mayor volumen de ingresos (ver Tabla 22). De igual forma indicó que el personal con mayor remuneración bajo el régimen CAS se encuentra laborando dentro de los organismos públicos reguladores (ver Tabla 23).

| Haber básico | Bonificaciones | Beneficios |
|---|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> • Servidores: de acuerdo con cada nivel de carrera • Funcionarios: de acuerdo con el cargo • Se regula en proporción a la Unidad Remunerativa Pública (URP) y como porcentaje de la misma | <ul style="list-style-type: none"> • Personal: corresponde a la antigüedad en el servicio, computada por quinquenios • Familiar: corresponde a las cargas familiares • Diferencial: corresponde a los cargos de responsabilidad directiva | <ul style="list-style-type: none"> • Asignación por cumplir 25 y 30 años de servicios • Aguinaldos • Compensación por tiempo de servicios |

Figura 25. Composición de la remuneración
Tomado de “Los regímenes laborales en el Perú”, por Servir (n.d.)
(<https://storage.servir.gob.pe/biblioteca/SERVIR%20-%20El%20servicio%20civil%20peruano%20-%20Cap2.PDF>).

Tabla 22

Ingresos Promedio de los Servidores Públicos

| Tipo de entidad | Mínimo | Máximo | Promedio |
|---|--------|--------|----------|
| Ministerios | 400 | 15,600 | 8,000 |
| OCA | 2,137 | 27,117 | 14,627 |
| Organismos Públicos Técnicos Especializados | 841 | 12,270 | 6,555 |
| Organismos Públicos Ejecutores | 528 | 10,395 | 5,462 |

Nota. Tomado de “Salarios del Sector Públicos”, por tusalario.org, n.d.

Tabla 23

Ingresos Promedio de los Servidores Públicos dentro de los Organismos Públicos Reguladores

| Tipo de entidad | Mínimo | Máximo | Promedio |
|---|--------|--------|----------|
| Ministerios | 300 | 15,600 | 7,950 |
| OCA | 560 | 12,700 | 6,630 |
| Organismos Públicos Reguladores | 1,000 | 15,600 | 8,300 |
| Organismos Públicos Técnicos Especializados | 520 | 15,000 | 7,760 |
| Organismo Público Ejecutor | 640 | 15,600 | 8,120 |

Nota. Tomado de “Salarios del Sector Públicos”, por tusalario.org, n.d.

4.2.6. Riesgo y Riesgo Crediticio

La literatura sobre gestión bancaria define las fuentes de riesgo que afectan a los bancos, las cuales son: el riesgo crediticio, el riesgo de tipos de interés y el riesgo de liquidez, a los cuales se puede añadir el riesgo de las operaciones (Freixas, 1997). De ellos, el de mayor importancia es el riesgo crediticio puesto que se trata de su actividad principal, donde concentra sus mayores esfuerzos para generar mayores beneficios, los mismos que están asociados a mayores riesgos, entendiéndose por el mismo a la posibilidad de incurrir en pérdidas a causa del no pago de las obligaciones crediticias contraídas por un deudor (Gerstein, Fuertes, Huarcaya, & Toro, 2019).

De esta manera, el riesgo de crédito afecta diferentes cuentas en los estados financieros como son las cuentas patrimoniales y al resultado mismo de la entidad financiera, motivo por el cual es necesario gestionar dicho riesgo a través de políticas prudentes y procedimientos adecuados de evaluación, seguimiento, control y recuperación. Para tal efecto, es necesario considerar el soporte de herramientas para el procesamiento de información, sistemas de calificación de rating y herramientas automáticas de decisión tales como credit scoring, sistemas expertos, entre otros, además del establecimiento de límites de concentración de riesgos (Asencios, López, Poma, & Babilón, 2019).

Así pues, a partir de una adecuada gestión de riesgos en las entidades financieras, podemos esperar que la morosidad de la cartera de créditos que administre sea menor. Al respecto, Figueroa, San Martín, & Soto (2018) señalan que “la eficacia de la gestión de riesgo repercute directamente sobre el índice de morosidad que los bancos tienen”.

4.2.7. Uso de la literatura en la propuesta

En base a la literatura revisada se plantea el primero modelo, modelo proactivo, el cual, mediante el uso de Segmentación, *Targeting* y *Profiling* permitirá definir los distintos segmentos de clientes que tiene el producto CxC, definiendo características específicas que permitan determinar mecanismos de acercamiento. La revisión de fuga y retención de clientes permite tener un enfoque sobre cómo usar la tecnología, *big data*, para determinar *insights* sobre las razones que los clientes del producto CxC fugan, así como generar un modelo determinístico que indique de los clientes actuales cuales son más propensos de fugar. El *CRM* permite asociar los motivos de fuga de los clientes y su segmento de tal forma que el área respectiva dentro de la institución pueda crear mejoras sobre el producto en sí u otra área del banco podría crear nuevos productos dirigidos a ciertos clientes de los segmentos definidos que tienen alta probabilidad de fuga. De igual forma la mejora de procesos permitirá entender y desarrollar un flujo de retención para el producto créditos por convenio.

En el caso del modelo reactivo, entender cómo funcionan los sueldos dentro del sector público ayuda a entender al volumen más alto del producto CxC. Finalmente, entender cómo se manejan los riesgos crediticios permite dar una perspectiva y rangos sobre los cuales construir una oferta de préstamo o ajuste de la tasa de interés. De igual forma la mejora de los procesos, ayudará a plantear un flujo de retención y describir los responsables de cada uno de ellos.

Capítulo V: Análisis de Causa Raíz del Problema Clave

En este capítulo con el objetivo de estudiar las causas del problema clave, alta deserción de clientes del producto Créditos por Convenio, se analizan diferentes aspectos tales como: mano de obra, materiales, métodos y máquinas. Para esto se utiliza el diagrama de Ishikawa, determinando correctamente las causas raíz con mayor incidencia y su impacto en el negocio.

5.1. Análisis Cualitativo

Siendo el problema clave la alta deserción de clientes del producto Créditos por Convenio, este producto de Banbif a diferencia de otros bancos, no toman acciones de retención alguna, y esto ocurre en todos sus canales de atención a nivel nacional, en donde se brinda todas las facilidades para cancelar la deuda del crédito por convenio contraído, tales como: el crédito puede ser cancelado por un tercero (no el titular), se le brinda información del saldo deudor a un tercero (no el titular) y no se brinda ninguna oferta de retención.

Sin embargo, cuando el Banbif intenta comprar la deuda de crédito por convenio de otros bancos, éstos sí presentan mecanismos de retención que terminan fidelizando a su cliente y evitando la cancelación anticipada de la deuda.

5.2. Análisis Cuantitativo

La deserción de clientes involucra un promedio es de 2.2 millones de dólares de colocación al mes, cuyos clientes trasladan sus deudas a otros bancos por compra de deuda. Un 80% de esta amortización corresponde a clientes del sector público, segmento al cual hoy en día el banco se encuentra orientado y es donde se tiene alta presencia de otras entidades financieras. Asimismo, se encuentra una alta concentración de deserción de clientes en los convenios marco con las siguientes entidades: ESSALUD, Municipalidad de Lima Metropolitana, C.M.A.C Arequipa y Gerencia Regional de Salud.

5.3. Causas Identificadas

Para identificar las causas principales del problema de la alta deserción de clientes que tiene el producto Créditos por Convenio se utilizó el diagrama de Ishikawa. Ya que ésta es una herramienta empleada para la mejora de procesos, que solo requiere información cualitativa (lluvia de ideas) para el análisis del problema y es de mayor accesibilidad. Por otro lado, herramientas como la lista de verificación, los histogramas de frecuencias, el gráfico de Pareto, el diagrama de dispersión y los gráficos de control son herramientas que requieren registros de información cuantitativa para realizar los respectivos análisis (Álvarez & De La Jara, 2012).

Por tanto, después de realizar dicho análisis se elaboró el diagrama de Ishikawa o diagrama de causa efecto, siendo las causas identificadas las siguientes:

- Los canales de atención no realizan acciones de retención.
- No cuentan con un sistema de información para gestionar la retención.
- No hay un protocolo de retención.
- No existen modelos de segmentación y propensión de clientes.
- No existen ofertas de retención.

5.4. Causas Principales

El análisis considera el estudio de cuatro factores: mano de obra, métodos, materiales y máquinas (ver Figura 26), quedando el siguiente diagrama de causa-efecto para el problema de alta deserción de clientes del producto Créditos por Convenio:

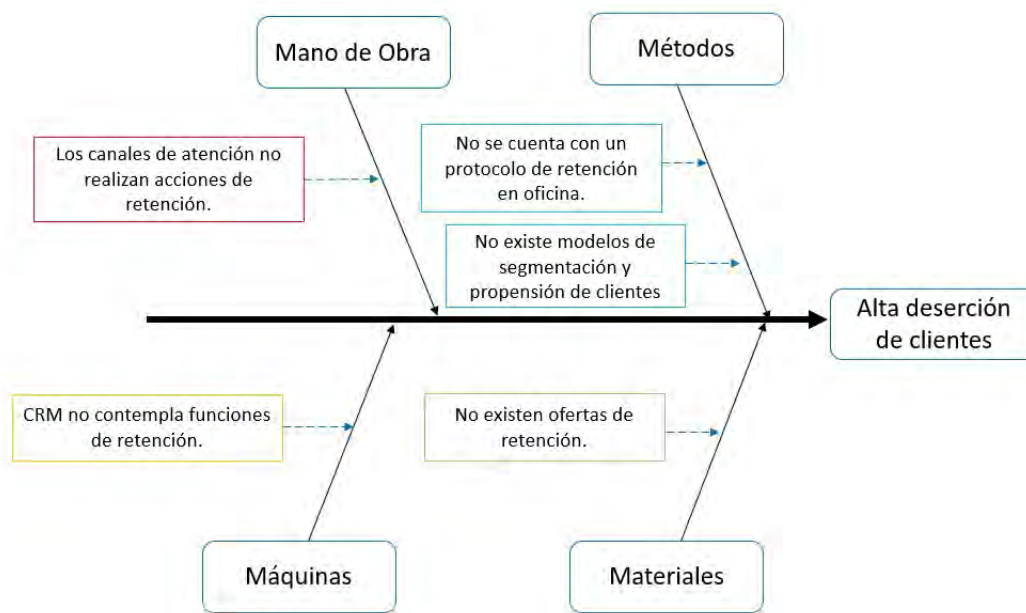


Figura 26. Diagrama causa-efecto: alta deserción de clientes.

Tomado de “Capacitación laboral: análisis con el diagrama de causas y efecto”, por L.E. Simonassi, (n.d.) (<https://www.gestiondeoperaciones.net/gestion-de-calidad/que-es-el-diagrama-de-ishikawa-o-diagrama-de-causa-efecto/>).

5.4.1. Materiales

No existen ofertas de retención. El producto no cuenta con ofertas que permitan la retención de sus clientes, por lo que al no existir una contraoferta o mejora en las condiciones crediticias suficientes por las cuales el cliente se quedaría con Banbif, éste decide trasladar sus deudas a otro banco. Cabe mencionar que en el pasado tampoco ha existido un proceso de retención o la intención de realizar uno, y esto se debía principalmente a la falta de gestión de cartera del producto. Es importante indicar que las dos principales causas por las que el cliente no considera atractivas las ofertas del Banbif, es porque la competencia les ofrece una mejor tasa de interés y un mayor monto de préstamo.

5.4.2. Mano de obra

Los canales de atención no realizan acciones de retención. El cliente antes de decidir trasladar su deuda a otra entidad bancaria, se apersona a las oficinas de Banbif a solicitar su cronograma de plan de pagos actual o consultan a través de la banca telefónica el saldo de deuda actual. A pesar de ser de conocimiento de los canales de atención que esta

acción es realizada debido a una próxima cancelación de su deuda con Banbif, no realizan acciones de retención alguna.

La práctica en otros bancos, es que cuando un cliente del producto de Créditos por Convenio le solicita el cronograma de plan de pagos o liquidación (deuda actualizada), inmediatamente persuaden al cliente con mejoras de oferta a fin que anule cualquier trámite que esté realizando de compra de deuda.

No tienen poder de decisión. Algunos ejecutivos de banca persona intentan brindar una contraoferta a los clientes cuando identifican que los clientes se encuentran coordinando la cancelación de sus créditos por convenio. Sin embargo, por no contar con las herramientas necesarias para ello es que no pueden responder de forma rápida en el momento, por lo que no es posible retener al cliente.

5.4.3. Métodos

No se cuenta con un protocolo de retención. Los canales de atención no cuentan con pautas o lineamientos que les indique cómo atender a aquellos clientes que detectan que son propensos a desertar (trasladar su deuda a otro banco). Asimismo, no hay lineamientos que contribuyan a evitar la cancelación de la deuda de forma sencilla, hoy en día puede cancelar la deuda un tercero, no necesariamente el titular del crédito. La práctica que manejan otros bancos es la exigencia de que sea el titular del crédito quien se acerque a cancelar, no dando facilidad a que se un Porta Valor. Cabe mencionar que los responsables de estos lineamientos es el área responsable del producto, el área de Créditos por Convenio.

No existen modelos de segmentación y propensión de clientes. El producto no cuenta con modelos que le permitan conocer la propensión de sus clientes a desertar, por lo que es básicamente su gestión reactiva al respecto. Asimismo, no han seleccionado el perfil de clientes, mercado objetivo, que requieren retener. El área responsable de segmentación y propensión de clientes es el área de Inteligencia.

5.4.4. Máquinas

No cuentan con un sistema de gestión para la retención. El producto no cuenta con una herramienta que le permita llevar un registro, seguimiento y control de los clientes que acceden a ser fidelizados o retenidos por el Banbif, con el objetivo de cumplir con las ofertas pactadas y realizar análisis del impacto que genera este proceso, a fin de lograr una mejora continua del mismo. Hoy en día el producto no tiene conocimiento e información suficiente de la cartera que se viene amortizando, por lo que existe una falta y/o demora en la toma decisiones.



Capítulo VI: Alternativas de Soluciones Evaluadas

Después de analizar las principales causas del problema, el equipo consultor identificó dos alternativas de solución que permitirán al Banbif lograr su objetivo de reducir el nivel de deserción de clientes, éstas son: el modelo reactivo y el modelo proactivo.

6.1. Alternativas de Solución Identificadas

A continuación, se presenta la diferencia entre los modelos de solución propuestos: el modelo reactivo y el modelo proactivo. Cabe mencionar que ambos modelos cubren las causas que originan el problema de alta de deserción de clientes.

6.1.1 Modelo reactivo

El modelo reactivo considera realizar acciones de retención en el corto plazo y a partir que se conoce que el cliente quiere cancelar su crédito. “Es así que en la propuesta se recomienda determinar objetivos por cliente, considerando la posición actual del cliente en la empresa, para otras empresas del mercado y la proyección de su evolución en el tiempo (Proctor, 2000). Posterior a ello, determinar objetivos específicos de ventas o incrementos de valor por cliente enmarcados en la estrategia comercial seleccionada por la empresa. También, se recomienda combinar canales y mensajes en cada momento de la interacción con el cliente, estableciendo qué canales son más adecuados para un determinado tipo de oferta o un determinado perfil del cliente. Al ejecutar planes comerciales que generan valor a los clientes del área Créditos por Convenio y teniendo mejores y más cercanos canales de atención, aumentará la probabilidad de retención de clientes para el área” (Carbajal & Loayza & Márquez & Terrones, 2019).

“En consecuencia, el flujo de retención propuesto se desencadena a partir de este evento, en donde a través de un canal de atención, se consulta al cliente si el motivo de solicitar esta información es debido a que se encuentra tramitando una compra de deuda con otra entidad financiera y los detalles respectivos de la oferta, tales como: tasa ofrecida, monto

de financiamiento y valor cuota; a fin de ofrecerle una contra oferta atractiva (C. Cipriano, comunicación personal, 14 de octubre de 2019). El factor tiempo es muy importante, por lo que el banco tendrá previamente que brindar al canal la posibilidad de realizar mejores ofertas tanto a nivel de tasa como en el monto de financiamiento, de acuerdo al perfil de clientes que se desea retener. En caso el cliente acepte la contra oferta, se procederá a realizar el trámite correspondiente ya sea reducir la tasa del crédito por convenio vigente que tiene con Banbif o iniciar el proceso de otorgamiento de un crédito adicional; en ambas situaciones la atención debe ser prioritaria a fin que el cliente perciba la exclusividad del caso. Por el contrario, si el cliente no acepta la oferta, se procederá a brindarle la información solicitada a fin que pueda continuar con su trámite de compra de deuda con la otra entidad financiera. Ya sea que el cliente acepte o no la contra oferta proporcionada por Banbif, la gestión de retención quedará guardada y por tanto se podrá analizar la data a fin de retroalimentar el flujo de retención buscando la mejora continua del mismo (G. Loayza, comunicación personal, 04 de noviembre de 2019)” (Carbajal & Loayza & Márquez & Terrones, 2019).

6.1.2. Modelo proactivo

El modelo proactivo es una solución de mayor envergadura que requiere inversión de tiempo y dinero. “La solución se basa en realizar un proceso de Segmentación, *Targeting* y *Profiling* (STP) de los clientes actuales del banco y del área de Créditos por Convenio, para así poder determinar segmentos y seleccionar *target* de clientes y desarrollar productos y servicios específicos para cada segmento de clientes. De igual forma, se propone utilizar la metodología de árboles de decisión (Oppenheim, 2017) para poder determinar características particulares que son poco determinables cuando se trabaja con grandes volúmenes de data. Adicionalmente, se propone la construcción de un modelo predictivo de posibles clientes fuga del banco mediante el uso de inteligencia de negocios y tecnología R (Oppenheim, 2017) de forma que se puede ofrecer productos y servicios antes de que la deserción ocurra y

se pueda retener al cliente dentro del área o, por último, dentro del banco en sí. Por otro lado, también se propone la creación de canales ad hoc para atender a los diversos clientes del banco, pues al tener STP y un modelo predictivo se puede hacer un barrido de clientes y reengancharlos dentro de los productos del banco” (Carbajal & Loayza & Márquez & Terrones, 2019) (ver Figura 27).

Por lo que, para llevar a cabo un modelo proactivo, se propone contratar una empresa especialista y pueda desarrollar *big data* y así poder realizar una segmentación detallada de la cartera de clientes de créditos por convenio, agrupando a los clientes en segmentos que permitan tomar mejores decisiones, siendo éstos:

- Grupo etario
- Género
- Sueldo
- Nivel dentro de su organización
- Motivos por los que solicita el crédito
- Hábitos de consumo según uso de otros productos del banco

Se sugiere analizar la base de datos de cinco años de información de los clientes para determinar los motivos de cese de uso del producto para cada uno de los clientes que hayan desertado del producto créditos por convenio y posterior a ellos poder realizar proyecciones de acuerdo a la realidad. Por otro lado, también se requiere contratar a un experto de marketing digital que permita crear un nuevo grupo de productos específicos para los segmentos que se determinen con mayor relevancia dentro de los clientes, así como definir posibles productos existentes de interés para los actuales clientes. Pudiente ser estos productos

- Crédito universitario
- Crédito vacacional

- Ofrecer productos existentes a clientes actuales con potencial para otro producto

Mediante el uso de modelo de Churn y la data obtenida del proceso de minería de datos determinar los posibles clientes actuales con altas posibilidades de deserción para de manera proactiva invitar a mejorar el actual producto mediante el uso de árboles de decisión, obtener un producto ya existen o invitarlo a probar uno de los nuevos productos diseñados por el área de marketing según el segmento al que pertenece el segmento

La inversión para el desarrollo de este modelo se encuentra alrededor de los 400 mil dólares que incluyen: la compra del servidor, licencias de MS SQL 2018, MS Windows 2008 Server y el desarrollo del modelo en sí.



Figura 27. Modelo Proactivo

En base a ambas propuestas presentadas, se realizó una matriz donde se compara cada uno de los modelos de acuerdo a unos criterios de evaluación, los cuales luego sirven para tomar una decisión (ver Tabla 24).

Tabla 24

Matriz de Comparación de Alternativas de Solución

| # | Criterios a evaluar | Modelo Reactivo | Modelo Proactivo |
|-----|---|---------------------------------|-------------------------|
| 1 | Segmentación y targeting | Basada en riesgo | Basada en insights |
| 1.1 | Niveles de segmentación | 10 segmentos | N segmentos |
| 1.2 | Personalización de oferta | Por grupos de riesgo | Casi personalizado |
| 2 | Inversión | Baja | Alta |
| 2.1 | Tiempo | 11 meses | 2.5 años |
| 2.2 | Recurso humano | Créditos por Convenio y Riesgos | Nuevo equipo de trabajo |
| 2.3 | Costo | Bajo | Alto |
| 2.4 | Productos | Actuales | Nuevos y personalizados |
| 3 | Impacto | Bajo | Alto |
| 3.1 | Saldos | Medio | Alto |
| 3.2 | Retención de clientes | Créditos por Convenio | Medio |
| 3.3 | Probabilidad de vender un nuevo servicio al cliente | Medio | Alto |

Nota. Tomado de “El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia (2a ed., p. 10)”, por F.A. Dalessio, 2013, México D.F., México: Pearson.

6.2. Evaluación de las Alternativas de Solución

Para la evaluación de las alternativas de solución, se elaboró una matriz de priorización de alternativas (ver Tabla 25), en donde se evaluó el impacto que generaría cada una de las soluciones en base a los criterios de selección elaboradores y ubicados en el eje horizontal, con su respectivo nivel de importancia (%). Para la asignación de valores, se ha establecido un rango de puntaje del 0 al 5, totalizando los puntajes en la columna Total. Cabe mencionar las alternativas se presentaron a la Sub Gerenta de Consumo y Seguros, indicando la aprobación del modelo reactivo (ver Apéndice H).

Tabla 25

Matriz de Priorización de Alternativas

| Alternativa de Solución | Impacto en saldos (20%) | Impacto en rentabilidad (20%) | Ahorro en inversión (10%) | Ahorro en tiempo (50%) | Total |
|-------------------------|-------------------------|-------------------------------|---------------------------|------------------------|-------|
| Modelo Reactivo | 3 | 3 | 5 | 5 | 4.2 |
| Modelo Proactivo | 5 | 5 | 3 | 1 | 2.8 |

Como resultado de la priorización, se obtuvo que el Modelo Reactivo es la alternativa de solución a elegir, con un puntaje alcanzado de 4.2 de un máximo de 5. A su vez, esta matriz de priorización fue presentada a la Sub Gerencia de Consumo y Seguros, quienes se encuentran de acuerdo con los resultados de esta priorización, ya que consideran que el tiempo requerido para su implementación es el criterio más relevante y por lo cual es elegido esta alternativa, sin embargo en una segunda etapa se debe complementar con el modelo proactivo.

Considerando que el producto de Créditos por Convenio de Banbif viene reduciendo su *market share* en el mercado, y que además no está alcanzado el presupuesto asignado de crecimiento de saldos del año 2019, es que se pone en riesgo el cumplimiento de las metas exigidas de rentabilidad. En ese sentido, se considera que el factor ahorro en tiempo (para implementar la solución) es el factor más importante en la matriz, el banco necesita resultados en el corto tiempo. Por otro lado, con respecto al criterio ahorro en inversión, ésta no es de alta relevancia para el banco, ya que por ser banco tiene capacidad de inversión y el impacto que tiene.

Teniendo en cuenta lo explicado en el capítulo 6.1 de alternativas de solución, es que resultado el modelo reactivo con el máximo puntaje en el factor tiempo requerido, mientras que el modelo proactivo el más bajo, esto debido a que el modelo reactivo es una solución de corto plazo, así mismo, al tratarse de una solución de menor envergadura es que el nivel de inversión es leve, pudiendo desarrollarse de manera *in-house*, debido a ello es que se le ha asignado el máximo puntaje en el factor inversión. Sin embargo, en lo respecta al impacto en saldos y rentabilidad, es que el modelo reactivo no logra alcanzar el máximo puntaje debido a que éste se acciona solo en los clientes que manifiesten el traslado de su deuda de crédito por convenio a otro banco, mientras que en el modelo proactivo se podría determinar los clientes propensos a trasladar sus deudas, y por ende tomar acciones de retención de manera más

oportuna; es por este motivo que es el modelo proactivo a quien se le asigna el máximo puntaje en estos dos factores.

6.3. Solución Propuesta

De las dos opciones propuestas se recomienda aplicar la solución basada en el modelo reactivo para resolver el problema de la alta deserción de clientes, por ser la opción que brindará resultados esperados para el banco en el menor tiempo (ver Tabla 24), por tanto, se realizará una segmentación de clientes básica basada en niveles de riesgos y capacidad de endeudamiento de acuerdo a lo coordinado con el área de riesgos, de acuerdo a la calificación que obtenga el cliente de CxC se procederá a modificar la tasa o reenganchar al cliente con otro producto adicional. Esta solución propuesta no considera productos personalizados para los diversos tipos de clientes que el banco cuenta actualmente y ha sido validada con el área de riesgos. Finalmente, esta solución buscará conquistar algunos clientes en riesgo de migrar a otras opciones bancarias.

La solución seleccionada propone que las consultas de los clientes respecto al saldo de su deuda del producto CxC o la cancelación de la misma deberá ser centralizada a través de la banca telefónica, generando un canal especializado y único para la atención del proceso de retención. Por lo que, si alguno de los clientes se acerca a consultar el saldo de su deuda de manera presencial a una de las oficinas de Banbif, el personal de oficina les indicará amablemente que se contacte con la banca telefónica o utilice los teléfonos que se encuentran en la oficina. Cabe recordar que cada una de las oficinas cuenta con el servicio telefónico correspondiente para que los clientes puedan contactarse con la banca telefónica para que ésta se encargue de resolver las consultas correspondientes. Es importante mencionar que los principales competidores manejan este mismo modelo de atención centralizado mediante la banca telefónica, lo que ayuda a generar ahorro en costos y a tener una especialización en la banca telefónica. Para este servicio el Banbif trabaja con el grupo GSS.

Con el objetivo de determinar los segmentos a los cuales estará dirigida la propuesta, se requirió la colaboración del área de riesgos y se trabajó en conjunto una matriz de segmentos de doble entrada, teniendo como eje vertical el nivel de sueldo y como eje horizontal el nivel de riesgo (Ver Figura 28) ambos agrupados por tipo de convenio. La matriz considera en el eje horizontal el *score* del cliente basado en el comportamiento o historial de pago del cliente categorizándolos en cuatro niveles de riesgo: bajo (B), medio (M), alto (A) y muy alto (MA). Y en el eje vertical agrupa los niveles de sueldos mayores y menores a S/3,000, por ser niveles que maneja el área de riesgos y según su experiencia discrimina los niveles de riesgos. Respecto a los tipos de convenio existen tres: convenio público, tipo A y B (éstos dos hacen referencia a los convenios de régimen privado). La diferencia entre el tipo A y B radica en el nivel de riesgo, donde A es de menor riesgo que B. Adicionalmente usando la técnica del semáforo se determina el impacto proyectado en provisiones de atender estos perfiles, el color rojo representa alto impacto, el amarillo mediano impacto y verde bajo impacto (Ver figura 29).

| Convenio | Ingreso Bruto | B | M | A | MA |
|----------|---------------|---|---|---|----|
| Público | <3K | ● | ● | ● | ● |
| | >3K | ● | ● | ● | ● |
| Tipo A | <3K | ● | ● | ● | ● |
| | >3K | ● | ● | ● | ● |
| Tipo B | <3K | ● | ● | ● | ● |
| | >3K | ● | ● | ● | ● |

Figura 28. Matriz de segmentación de clientes

Una vez elaborada la matriz de segmentación, se procedió junto al área de Créditos por Convenio y área de riesgos a definir el público objetivo, siendo éste los clientes de nivel de riesgo bajo y los clientes de tipo público y privados tipo A con nivel medio. Estos segmentos fueron seleccionados porque representan un bajo impacto en las provisiones lo que permite al banco poder obtener mayores utilidades.

Luego junto al área de Riesgos se procedió a determinar las ofertas tanto en los montos para préstamos como en las tasas de interés para los perfiles seleccionados. Para los montos de préstamos, junto al área se definieron dos tipos de ofertas:

Montos de préstamos aprobados. Estos montos aplican para clientes que califican al producto y laboran en entidades privadas, y tienen como beneficio un proceso más corto, ya que solo se les solicita el DNI y la firma de los documentos, y ya no es necesario la presentación de sus boletas de pago, recibo de servicios y se omite la verificación domiciliaria. Estos montos aprobados (ofertas) son para los clientes del sector privado con un tope máximo de préstamo para ser otorgado como efectivo o compra de deuda con un plazo determinado de 60 cuotas.

Montos de préstamos pre aprobados. Aplica para clientes que califican al producto y trabajan en entidades públicas, a estos clientes se le solicita todos los documentos que requiere el producto, a excepción del recibo de servicios. Estos préstamos se definieron como pre aprobados porque no se conoce el endeudamiento real del cliente a través de fuentes públicas/privadas (SBS, *Exchange*), dado que podría tener deudas con cooperativas, préstamos internos en la misma empresa que labora y/u otros tipos de descuentos en boleta, lo cual afectaría el descuento íntegro del valor de la cuota del préstamo que se vaya a otorgar. Estos montos pre aprobados (ofertas) son para los clientes del sector público con un tope máximo de préstamo para ser otorgado como efectivo o compra de deuda con un plazo determinado de 72 cuotas.

La participación del área difiere en cada uno de estos tipos de préstamo, para los préstamos aprobados solo representa una validación de los requisitos, es decir riesgos solo hace un *checklist*. Pasa lo contrario con los montos pre aprobados, donde la labor además de la validación de los requisitos es la evaluación de riesgos de acuerdo a las políticas vigentes.

Posterior a la definición de los montos de préstamo, junto al área de Créditos por Convenio se definieron las ofertas de tasas de interés. Donde los clientes tendrían una oferta de tasa menor a su tasa actual y a la tasa de convenio pactada inicialmente con su empleador, resultado así una oferta atractiva para el cliente. Finalmente, el cliente tendría dos ofertas de retención, un monto de préstamo (pre aprobado o aprobado) a una atractiva tasa de interés o reducir la tasa de interés del préstamo que tiene actualmente con el banco.

Como se comentó la propuesta tendrá centralizado el proceso de retención mediante la banca telefónica, es así que las ofertas de retención (montos de préstamos y tasas de interés) serán brindadas por los agentes de la banca telefónica a los clientes. Los agentes obtendrán estas ofertas de retención mediante un sistema interno del banco (este será implementado durante la propuesta). Para que la oferta se traslade de manera adecuada al cliente se propuso al área de Créditos por Convenio que el agente a ser contratado debe contar con algunas habilidades específicas que ayuden a cumplir el objetivo, siendo éstas: habilidades de negociación, escucha activa, paciencia, amigable, adaptabilidad al cambio, comunicación efectiva y pago variable en función al cumplimiento de objetivos en retención. Un punto importante a considerar en el ofrecimiento de retención es que el agente busque maximizar el monto de préstamo y minimizar la reducción en las tasas de interés de los clientes, ya que si tiende a bajar mucho dicha tasa reduciría las utilidades para el banco.

Para que el ejecutivo de la banca telefónica pueda brindar las potenciales ofertas de retención al cliente, se sugirió el desarrollo de un *software* con el fin de que el agente pueda tener un rápido acceso a las ofertas de retención y el proceso sea más ágil para el cliente. De igual forma al contar con el sistema, el banco podrá utilizar la información para analizarla y tomar mejores decisiones. Junto al área de Innovación se diseñaron las pantallas del *software* y se coordinó que dos personas del área se encargarían de desarrollar el *software*. Y cuando el

software este desarrollado, las áreas involucradas (banca telefónica, área de Créditos por Convenio y equipo de ventas) realizarán las pruebas y aceptación correspondiente del mismo.

El *software* será desarrollado en el lenguaje de programación *PHP* y usará la base de datos Microsoft SQL. Adicionalmente el sistema para las consultas de información del cliente y para las ofertas de retención se integrará con otras bases de datos, es decir va a consultar las bases de datos que maneja el área de riesgos y el área de Créditos por convenio. El área de riesgos proporcionará las ofertas de monto de préstamos pre aprobado y aprobado en las modalidades de Libre Disponibilidad y Libre Disponibilidad más compra de deuda. Por el otro lado, el área de CxC brindará las ofertas de tasa de retención en los casos que corresponda. Cabe mencionar que estas tienen una vigencia mensual, por lo que, al cerrar el mes, el área de Riesgos y Créditos por Convenio actualizan sus bases de datos.

Las funcionalidades del *software* serán las siguientes: Pantalla de acceso al sistema (*Login*) con su respectivo protocolo de seguridad. La otra funcionalidad es la búsqueda de información del cliente, aquí se inicia el proceso donde el agente ingresa el número de identificación del mismo (ver Figura 29).

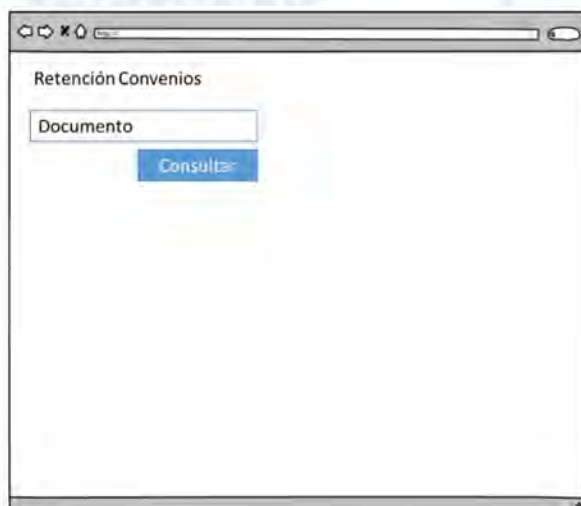


Figura 29. Prototipo de retención – consulta por documento de identidad.

Una vez identificado el cliente dentro de la base de datos, el agente de la banca telefónica ingresará el motivo por el cual el cliente está solicitando conocer el saldo de su deuda y de igual forma podrá agregar detalles en el caso de ser posible (ver Figura 30).

A screenshot of a web browser window titled "Retención Convenios". It features a dropdown menu labeled "Motivo" with a downward arrow, a text input field labeled "Detalles", and a blue button labeled "Siguiente" at the bottom.

Figura 30. Prototipo de retención – motivos y detalles de la consulta.

Hay dos principales motivos por lo que los clientes desean consultar su saldo, uno es para conocer su deuda actual y el otro por que desean trasladar su deuda a otro banco. Cuando el motivo que detecte el *software* sea el de traslado de deuda, éste le mostrará a la agente de banca telefónica las ofertas disponibles para el cliente (ver Figura 31). Cabe mencionar que estas ofertas están basadas en los datos proporcionados por el área de riesgo y de créditos por convenio.

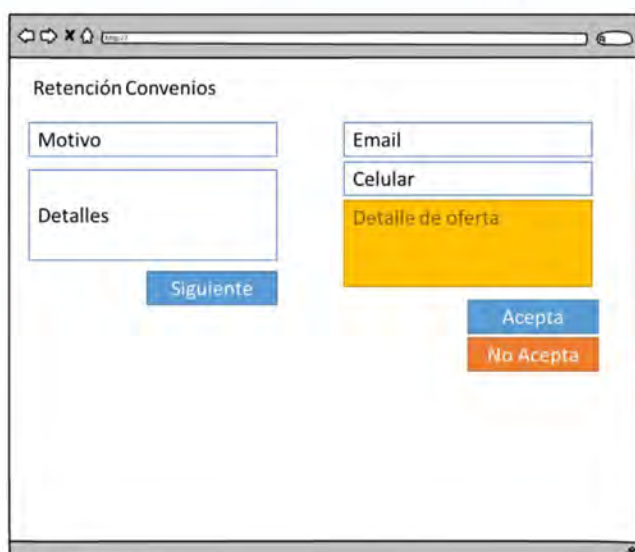
A screenshot of a web browser window titled "Retención Convenios". It shows a form with a "Motivo" field, a "Detalles" field, and a "Siguiente" button. To the right, there are "Email" and "Celular" fields, a yellow box labeled "Detalle de oferta", and two buttons: "Acepta" (blue) and "No Acepta" (orange).

Figura 31. Prototipo de retención – visual ofertas de retención.

Las ofertas son tres: monto de préstamo, tasa de interés y monto de préstamo y tasa. De contar con la aprobación del cliente se llevarán a cabo las siguientes acciones dependiendo de la oferta que el cliente haya aceptado: (a) monto de préstamo, en caso de aceptar un monto adicional al cliente se le asignará un ejecutivo de ventas a fin de que sea contactado en un tiempo menor a 24 horas, por tal motivo, el *software* enviará un correo al buzón conveniosretencion@banbif.com.pe, cuenta que ha sido designada por el área de créditos por convenio para las coordinaciones correspondientes con el canal de ventas (ver Figura 32); (b) tasa de interés, si el cliente decidió reducir la tasa del préstamo actual, el *software* enviará un correo al buzón conveniosoperacionesvarias@banbif.com.pe para que el área de operaciones modifique la tasa, adjuntando los detalles de la tasa de retención del cliente, se enviará copia del correo al buzón conveniosretencion@banbif.com.pe para que el área de producto haga seguimiento. El cliente recibirá su nuevo cronograma de pagos mediante email con la nueva tasa en el tercer día de haberse iniciado el trámite (ver Figura 33); y (c) monto de préstamo y tasa, en caso de que el cliente acepte ambas ofertas, se asignará un ejecutivo de ventas, debiendo este contactar al cliente en menos de 24 horas, mediante el envío automático de correo al buzón conveniosretencion@banbif.com.pe mediante el *software* con los detalles de la oferta. aceptados por el cliente (ver Figura 34).

PARA: conveniosretencion@banbif.com.pe

ASUNTO: REENGANCHE RETENCIÓN CONVENIOS: XXXX (DOI: XXXX)

CUERPO:

"ESTIMADOS,

De acuerdo a lo acordado con el cliente, proceder a tramitar la oferta **PRE-APROBADA** con el cliente. A continuación los datos:

Convenio Marco: XXXXXXX

Monto Préstamo: S/XXXXXX

Plazo: XX cuotas

Teléfono: XXXXXXXX

Correo: XXXXXXXXX

Se deberá contactar al cliente en las próximas 24 horas.

Saludos

Equipo de Retención – Banca Telefónica

Créditos por Convenio

Figura 32. Modelo de correo – oferta de reenganche.

PARA: conveniosoperacionesvarias@banbif.com.pe
CON COPIA: conveniosretencion@banbif.com.pe

ASUNTO: TASA RETENCIÓN CONVENIOS: XXXX (DOI: XXXX)

CUERPO:

"ESTIMADOS,

De acuerdo a lo acordado con el cliente, proceder a modificar la tasa de la operación N°: XXXXXX de crédito por convenio a XX%.

Saludos

Equipo de Retención
Créditos por Convenio

Figura 33. Modelo de correo – oferta de tasa.

PARA: conveniosretencion@banbif.com.pe

ASUNTO: REENGANCHE & TASA RETENCIÓN CONVENIOS: XXXX (DOI: XXXX)

CUERPO:

"ESTIMADOS,

De acuerdo a lo acordado con el cliente, proceder a tramitar la oferta PRE-APROBADA con el cliente. A continuación los datos:

Convenio Marco: XXXXXXXX

Monto Préstamo: S/XXXXXX

Tasa Retención: XX%

Plazo: XX cuotas

Teléfono: XXXXXXXX

Correo: XXXXXXXX

Se deberá contactar al cliente en las próximas 24 horas.

Saludos

Equipo de Retención – Banca Telefónica
Créditos por Convenio

Figura 34. Modelo de correo – oferta de reenganche y tasa.

El cliente tiene la posibilidad de desistir de la oferta aceptada previamente mediante una comunicación a través del mismo canal de atención (banca telefónica). Asimismo, en un primer momento si el cliente decide no aceptar la oferta de retención el agente de banca telefónica procederá a entregar la información de saldo o liquidación de la deuda actual de su CxC.

Para medir que el personal de atención, llámese banca telefónica, ejecutivos de ventas y área de operaciones, ejecuten de manera adecuada las funciones definidas en el flujo mencionado (ver Figura 35), como propuesta de solución se plantean los siguientes *KPI* que permitirán controlar y tomar decisiones oportunas (ver Tabla 26):

Tabla 26.

KPI's – Proceso de Retención

| Indicador Clave de Desempeño (KPI) | Definición | Detalles | Fórmula |
|---|--|--|--|
| Calidad de Servicio | Para medir la calidad de atención de la banca telefónica. | Los clientes antes de finalizar la llamada con la banca telefónica, será derivado a una encuesta de calidad de servicio. | $\frac{(\text{Promedio de Puntajes Obtenidos})}{(\text{Puntaje Máximo})} \times 100$ |
| Deserción de Clientes | Para medir la "deserción" de clientes que tiene el producto. | Determinar el saldo retenido y número de los clientes que trasladan sus deudas a otros bancos. | $\frac{\text{Saldos retenidos}}{\text{Número de Clientes Traslados}}$ |
| Margen Financiero | Para medir el nivel de margen financiero que generan los saldos retenidos. | Determinar la contribución de los saldos retenidos en términos de margen financiero | $((\% \text{TEA Ponderada}) - (\% \text{Pool financiero})) * \text{Saldo retenido}$ |

Una vez que el *software* esté finalizado, se realizará un plan de capacitación para todas las oficinas a nivel nacional del Banbif. Sin embargo, se priorizará un seguimiento en las oficinas Jr. De la Unión, Las Gardenias, Risso, Sede Central, Trujillo y Chiclayo, sedes que en el último trimestre presenta los mayores volúmenes de deserción de clientes. A partir de la recopilación de datos y del *feedback* sobre el flujo propuesto se podrá hacer las mejoras correspondientes al *software* que garanticen la calidad que el banco requiere.

A través del modelo propuesto se solucionan las causas identificadas en el diagrama Ishikawa: (a) se define que el canal de atención sea a través de la banca telefónica para los clientes que desean saber su cronograma o cancelar su deuda; (b) la herramienta les genera un flujo que les avisa si la negociación con el cliente es exitosa o no, dando poder de decisión al agente de Banca Telefónica que atiende al cliente; (c) se genera un flujo de retención manejado por la Banca Telefónica; (d) se crea una matriz de segmentación en base a riesgo crediticio y nivel de sueldo de los clientes; (e) se desarrolla un sistema de pantallas y correos automáticos como parte del flujo de retención; y, (f) se crean ofertas para la retención de clientes basadas en monto de préstamo o ajuste de tasa de interés.

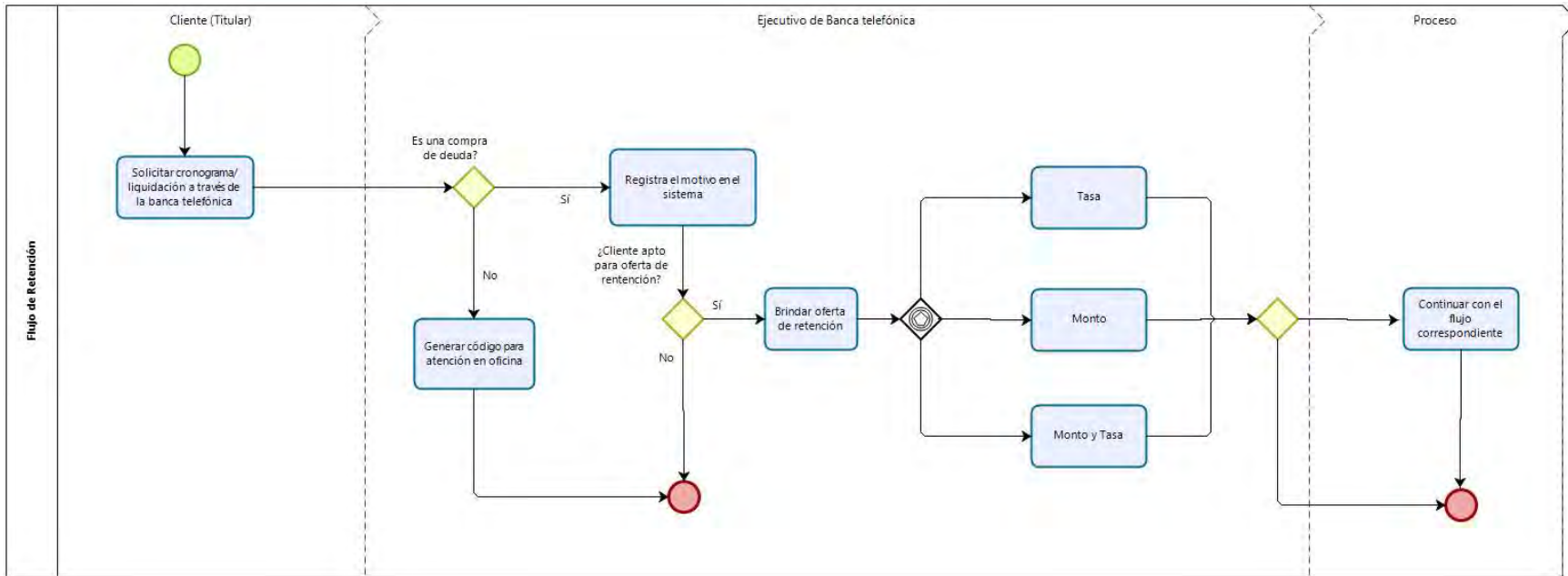


Figura 35. Flujo de Retención del área de Créditos por Convenio del modelo reactivo.

Capítulo VII: Plan de Implementación y Factores de Éxito Clave

En este capítulo se desarrolla el plan de actividades de la propuesta de solución, de igual forma se describe de la misma el presupuesto, los facilitadores, los resultados bajo posibles (optimista, moderado y pesimista) y los posibles riesgos.

7.1. Actividades

El detalle de las actividades se llevará mediante un *Gantt Chart* con el fin de controlar las mismas. A continuación, se detallan las mismas:

Definición de requerimientos y alcances. Durante esta actividad se define los requerimientos del proyecto con los miembros del equipo de Créditos por Convenio, de igual forma se definirán los alcances del mismo.

Definición de actores, roles y responsabilidades. Consiste en definir qué papel identificará los roles y responsabilidades de cada miembro del equipo de trabajo, tanto para Créditos por Convenio como para el equipo de consultores. Se definirá el rol de cada uno de los miembros, así como las responsabilidades de los mismos para cada uno de los pasos dentro del proceso, incluyendo el tiempo que debe invertir cada actor previa aprobación de la Sub Gerencia Productos Consumo y Seguro.

Desarrollo del modelo proactivo. Durante esta actividad el equipo de consultores analizará los requerimientos y alcance definidos en la actividad 1, en base a revisión bibliográfica y a experiencias de los distintos rubros del equipo se desarrollará una idea a implementar que busque satisfacer las necesidades del área de Créditos por Convenios.

Presentación de la propuesta de modelo proactivo. En esta etapa el equipo consultor presentará el modelo de solución, modelo proactivo, al equipo de Créditos por Convenio, discutiendo costos, tiempo y beneficios del desarrollo e implementación de la solución propuesta.

Diseño de modelo reactivo. Durante esta actividad se busca construir un modelo de rápida implementación y sin costo monetario. Se trabaja de la mano con el área de Riesgos para incluir su propuesta de segmentación basado en riesgo crediticio.

Desarrollo de modelo reactivo. En esta etapa el equipo de consultores busca diseñar una solución basada en la segmentación basada en riesgo crediticio, esta solución no debe incluir costos monetarios.

Presentación del modelo reactivo. Esta reunión se genera para la aprobación del modelo reactivo y analizar los siguientes pasos de su implementación por parte del área de Créditos por Convenio y al proveedor de Banca Telefónica.

Evaluación final de recursos. Durante esta etapa el equipo de consultores y el equipo de Créditos por Convenio revisan los tiempos de implementación y el tiempo de trabajo de cada una de los colaboradores involucrados en la implementación del proceso. Se definen las horas diarias de trabajo y los hitos del proyecto.

Presentación a las áreas decisoras. En esta actividad el área de producto presenta a las áreas involucradas (Gerencia de Créditos por Convenio, Gerencia de Riesgo, Gerencia de Innovación) en el proyecto de desarrollo el flujo de proceso de retención como también las actividades que cada uno llevará a cabo.

Aprobación del proyecto. Las áreas decisores revisan los flujos del modelo y las implicancias para con cada una de las áreas, para la conformidad de todas las partes se formalizará mediante un acta de aprobación que debe ser firmada por las gerencias principales involucradas en el proyecto.

Diseño de pantallas del software. En esta etapa el equipo de consultores genera el diseño de pantallas, los flujos de interacción que mostrará el *software* junto con los contenidos que se envían con la validación y aprobación del equipo de Créditos por Convenio.

Desarrollo de software y control de calidad. Durante esta actividad el equipo del área de innovación del Banbif lleva a cabo el desarrollo del flujo de pantallas en la tecnología que utilice el banco en coordinación con el área de Créditos por Convenio. Luego se procederá a realizar las pruebas de rigor para finalmente tener el *software* construido.

Actualización de directivas de producto. El área de Proyectos se encargará de actualizar la directiva DN068 de Créditos por Convenio, incorporando las actividades que se llevarán a cabo en el proceso de retención, como también las áreas responsables en cada parte del proceso.

Capacitación del equipo de banca telefónica. El equipo de créditos por convenio capacitará al equipo de operadores telefónicos en el uso de las nuevas pantallas desarrolladas, así como en el nuevo script de diálogo con los clientes que llamen para preguntar su saldo o deseen cancelar el total íntegro de su deuda.

Capacitación a oficinas top. El área de Créditos por Convenio brindará capacitación presencial al personal de las oficinas que resultaron ser las más representativas en la deserción de clientes, a fin de asegurar el cumplimiento del nuevo proceso de retención.

Presentación interna del nuevo flujo. Mediante los canales de comunicación de BanBif, informar a las áreas involucradas sobre la puesta en marcha del proceso de retención, brindar a los principales actores guías y preguntas frecuentes para una mayor comprensión.

Mejora continua. En esta actividad, el área de Créditos por Convenio estará revisando periódicamente el adecuado funcionamiento del proceso de retención; tomando a su vez las acciones correspondientes para lograr su máximo desempeño.

Capacitación a nivel nacional – Go Live. Una vez que haya pasado el tiempo de prueba y los resultados obtenidos sean satisfactorios para el área de producto, se implementará el nuevo proceso de retención de clientes en todas las filiales a nivel nacional.

El equipo de créditos por convenio viajará a cada una de las ciudades centrales dentro del territorio nacional para capacitar a cada uno de los gerentes de oficina.

7.2. Plan de Implementación (*Gantt Chart*) y Presupuesto

7.2.1. Plan de Implementación (*Gantt Chart*)

El plan de implementación de la alternativa de solución elegida. Este plan de trabajo ha sido compartido con la Sub Gerencia de Producto Consumo y Banca Seguros (ver Figura 36). Este plan fue aprobado por la Sub Gerenta de Producto Consumo y Banca Seguros (ver Apéndice I).

| WBS | Nombre | Inicio | Fin | Duración | Asignado a | % Completado |
|-----|--|--------|--------|----------|---------------------------------|--------------|
| 1 | Definición de requerimientos y alcances | ago 1 | ago 14 | 10d | ACxC, EC, JCxC | 100 |
| 2 | Definición de actores, roles y responsabilidades | ago 15 | ago 21 | 5d | ACxC, EC, JCxC | 100 |
| 3 | Desarrollo de modelo proactivo | ago 22 | set 18 | 20d | EC | 100 |
| 4 | Presentación de la propuesta de modelo proactivo | set 19 | set 19 | 1d | ACxC, EC, JCxC | 100 |
| 5 | Diseño de modelo reactivo | set 20 | oct 3 | 10d | ACxC, EC, GR | 100 |
| 6 | Desarrollo del modelo reactivo | oct 4 | oct 17 | 10d | EC | 100 |
| 7 | Presentación de modelo reactivo | oct 18 | oct 18 | 1d | ACxC, EC, GR, JCxC | 100 |
| 8 | Evaluación Final de Recursos | oct 21 | nov 1 | 10d | ACxC, EC | 100 |
| 9 | Presentación a Áreas Decisoras | nov 4 | nov 4 | 1d | ACxC, EC, GBT, GI, GL, GR, JCxC | 100 |
| 10 | Aprobación de Proyecto | nov 5 | dic 31 | 41d | GBT, GI, GL, GR | 100 |
| 11 | Diseño de Pantallas del Software | ene 1 | ene 21 | 15d | EC | 100 |
| 12 | Desarrollo de Software y Control de Calidad | ene 22 | abr 14 | 60d | Pr | 70 |
| 13 | Actualización de Directivas de Producto | abr 15 | abr 28 | 10d | GI, GR | 0 |
| 14 | Capacitación Equipo BT | abr 29 | may 18 | 14d | BT, GBT, JCxC | 0 |
| 15 | Capacitación de Oficinas Top | may 19 | jun 5 | 14d | GO, JCxC | 0 |
| 16 | Presentación Interna de Nuevo Flujo | jun 8 | jun 16 | 7d | GBT, GI, GL, GR, JCxC | 0 |
| 17 | Mejora continua | jun 17 | jun 30 | 10d | ACxC, JCxC | 0 |
| 18 | Capacitación a nivel nacional - Go Live | jul 1 | jul 28 | 20d | ACxC, JCxC | 0 |

Figura 36. Programa de tareas del Plan de Implementación.

De igual forma el plan de trabajo y la distribución de tareas con sus respectivas asignaciones, actividades y tiempo dedicado para la realización de cada una de estas a lo largo del proyecto se presenta en un gráfico de Gantt para mejor seguimiento y control del tiempo utilizado (ver Figura 37).

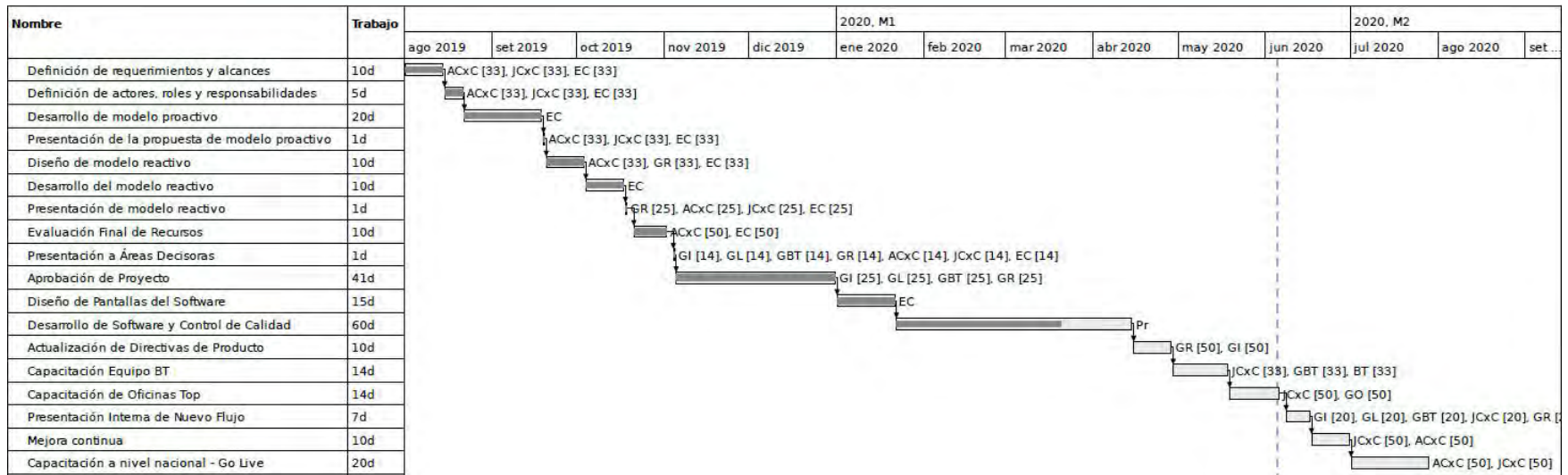


Figura 37. Diagrama de Gantt Créditos por Convenio del modelo reactivo.

Debido a la coyuntura producto del COVID-19, el proyecto se ha quedado en la actividad 12. No se sabe cuándo se retomarán las actividades debido a la incertidumbre de la pandemia.

7.2.2. Presupuesto

Por ser un desarrollo *in-house* no hay un presupuesto monetario asignado, sin embargo, el presupuesto de la solución está definido en el tiempo que se utiliza para las definiciones, alcances, requerimientos y en el cumplimiento de las tareas especificadas en el cronograma de actividades. De igual forma, cabe indicar que los tiempos calculados en el presupuesto (ver Tabla 27) están basados en el cálculo de la participación de cada uno de los responsables en cada una de las tareas definidas dentro del mismo calendario y el uso de dos horas diarias derivadas del tiempo regular al cumplimiento del proyecto.

Tabla 27.

Presupuesto del Proyecto

| Persona | Horas |
|-----------------------------------|-------|
| Jefe de Créditos por Convenio | 164 |
| Gerente de Créditos por Convenio | 258 |
| Analista de Créditos por Convenio | 62 |
| Gerente de Riesgos | 24 |
| Raky Carbajal | 186 |
| Gabriel Loayza | 186 |
| Miguel Márquez | 186 |
| Milagros Terrones | 186 |
| Gerente de Banca Telefónica | 28 |
| Gerente de Legal | 84 |
| Gerente de Innovación | 134 |
| Programadores | 120 |
| Equipo de Banca Telefónica | 28 |
| Gerente de Oficinas Top | 28 |

7.3. Factores Clave para el Éxito de la Implementación

Los factores clave del éxito son: (a) mejorar la percepción de la calidad de servicio del área Créditos por Convenio, (b) reducir el volumen de saldos trasladados, (c) reducir el número de clientes trasladados y (d) crecimiento de saldos.

7.4. Escenarios de la solución propuesta

Se evaluaron cuatro escenarios para la propuesta a implementar, siendo estos un escenario optimista, moderado, pesimista y pésimo (ver Tabla 28). A continuación, se detallan los mismos.

Tabla 28.

Escenarios de la Propuesta

| Tipo Escenario | Descripción | Volumen de Saldo de Retención Anual | Margen Financiero Anual | Plan de acción | TEA | Riesgo |
|---------------------|--|-------------------------------------|-------------------------|---|--------|----------|
| Optimista | Se retiene hasta el 32.3% de los potenciales clientes que desean desertar debido a la atractividad de las ofertas de retención (montos y tasas). | 8.8 millones de USD | 776 miles USD | Continuar con el modelo actual | 13.25% | Mantener |
| Moderado | Se retiene hasta el 16.3% de los potenciales clientes que desean desertar. | 4.4 millones de USD | 388 miles USD | Ajustar la matriz de segmentación, montos y tasas | 12.10% | Ajustar |
| Pesimista | Se retiene hasta el 4.2% de los potenciales clientes que desean desertar. | 1.1 de millones USD | 97 miles USD | Evaluar otra propuesta | 10.50% | Ampliar |
| Coronavirus/ Pésimo | La mayor parte de clientes pierde su trabajo debido a la cuarentena y no tienen como pagar los CxC. | 0 millones de USD | 0 miles USD | Venta de cartera a Banco Central de Reserva | NA | NA |

Escenario optimista. La oferta de retención debido a su atractividad despierta el interés de la posible deserción del cliente del producto de créditos por convenio, quien decide permanecer como usuario del mismo, por el monto adicional ofrecido o por una mejora de la tasa de interés, cuando éste ingresa al flujo de retención definido en la solución planteada. Para este caso en específico se espera que el volumen de retención de clientes llegue hasta 32.3% del volumen promedio de deserción de clientes del producto en el último año, aproximadamente 1,860 clientes. De igual forma para el escenario se calculó un volumen de

saldos de retención anual de 8.8 millones de USD, con un margen financiero de 777 mil USD, manteniendo la TEA en 13.5% y sin ampliar los niveles de riesgo crediticio de los clientes a considerar. Finalmente, se considerará continuar con el uso del modelo propuesto.

Escenario moderado. Si bien la oferta de retención del modelo es atractiva, ésta solo llega a retener hasta 16.3% del volumen promedio de deserción de clientes del producto créditos por convenio en el último año, por tanto, el impacto en volumen de saldo de retención solo alcanzará 4.4 millones de USD, con un margen financiero de 388 mil USD. Adicionalmente, para poder capturar el volumen de clientes propuesto se impactará la tasa de interés, la cual tendrá una reducción a 12.10%; mientras que a nivel de riesgo crediticio se hará un ligero ajuste en los límites de riesgos para poder considerar un mayor volumen de clientes en la matriz de segmentación y así generar mayor captura. Asimismo, se considerará mejorar el monto de préstamo y el plazo de los créditos en búsqueda de alcanzar mayor volumen de retención.

Escenario pesimista. La oferta de retención del modelo no es suficientemente atractiva para la mayor parte de clientes del producto créditos por convenio, solo se llegaría hasta 4.2% del volumen promedio de deserción de clientes el año 2019. El volumen en saldos de retención anual solo alcanzaría a ser 1.1 millones de USD, mientras que el margen financiero sería de 97 mil USD. Para poder alcanzar este volumen de retenciones se propone bajar la TEA a 10.50% y ampliar la matriz de segmentación a clientes de riesgo crediticio de nivel alto y muy alto. Finalmente, se recomienda analizar otras propuestas de solución al problema de deserción de clientes del producto créditos por convenio.

Escenario COVID-19. En este escenario se contempla que muchos de los clientes actuales del banco, tanto del sector privado como del sector público, han perdido sus puestos laborales debido al tiempo prolongado de cuarentena junto a la desaceleración de la economía y la falta de liquidez de los empleadores para poder seguir solventando las planillas laborales.

Por tal motivo, este bloque de clientes no está en capacidad de respetar sus créditos pactados buscando priorizar el bienestar de su núcleo familiar. En esta situación el volumen de saldo de retención anual es 0 soles junto a un margen financiero de 0 soles, lo cual lleva al Banbif a tomar la determinación de vender la cartera del producto de créditos por convenio al Banco Central de Reserva manteniendo su obligación de cobranza con los clientes.

7.5. Facilitadores

Para la ejecución de la alternativa tenemos los siguientes elementos facilitadores:

Apoyo gerencial. El Gerente General, la Sub Gerencia Producto Consumo y Banca Seguros (*sponsor* del Proyecto) y el Gerente de División de Red de Oficinas se encuentran de acuerdo con la propuesta y brindarán los recursos que se necesiten para su ejecución, siendo este caso la inversión de tiempo y tecnología de diferentes áreas.

Herramienta de la tecnología a utilizar. El área de Innovación de Banbif cuenta con los conocimientos necesarios para el desarrollo *in-house* del *software* requerido y el mantenimiento que esta necesite, siendo el lenguaje de programación a utilizar el PHP y base de datos SQL.

Perfilamiento de clientes. El área de Riesgos de Banbif tiene experiencia en identificar el perfil de los clientes que son rentables para el banco, esto en base a información histórica y del sistema financiero.

Experiencia con banca telefónica. El Banbif cuenta con el servicio telefónico de la empresa GSS para la atención de cliente que facilitará la comunicación para la retención de los clientes de créditos por convenio.

7.6. Riesgos

Los riesgos que afronta la propuesta reactiva (elegida por el banco) son los siguientes:

La competencia reaccione con ofertas más atractivas. Como consecuencia de la implementación del proceso de retención, la competencia mejore su oferta comercial (monto

de préstamo, tasa de préstamo, tiempo de atención, otros) siendo para el cliente esta oferta superior a la del Banbif.

El personal no se adapte al nuevo proceso de retención de clientes. A pesar de la capacitación del equipo involucrado y definición del flujo en directivas internas, el personal no lleve a cabo las acciones de retención descritas.

Fallas en la negociación. A pesar que la oferta de retención de Banbif sea mejor que la competencia, el personal de la banca telefónica no consiga retener al cliente.

Toma de decisiones inadecuadas. Considerando que el Banbif no tiene experiencia utilizando la información que resulta del proceso de retención propuesto, es que las tomas de decisiones que tomen a partir de la misma podrían ser inadecuadas.

Teniendo en cuenta que el riesgo crediticio afecta diferentes cuentas de los estados financieros (tanto cuentas patrimoniales como cuentas de resultado), ante un escenario con presencia de Covid-19 dicho riesgo se incrementa considerablemente puesto que la mayor parte de los sectores de la economía se encuentran literalmente paralizados, con choques adversos tanto de oferta como de demanda debido a las medidas establecidas por el gobierno para controlar la pandemia. En tal situación, es probable que la cadena de pagos se rompa como consecuencia de la paralización de la actividad económica, generándose impagos de cuotas, deteriorándose así la cartera del producto, así como deteriorándose el ratio de morosidad en la cartera créditos por convenio.

Capítulo VIII: Resultados Esperados

A continuación, se presentan los resultados esperados a nivel cualitativo y cuantitativo del modelo reactivo.

8.1. Resultados Cualitativos Esperados del Plan de Implementación

Los resultados cualitativos que se obtendrían de la implementación de la propuesta de solución son los siguientes:

- Fidelizar clientes clave, ya que el producto podrá disponer de ofertas de retención atractivas en función del cliente objetivo que tenga el banco. Actualmente al año solo el 75% de los clientes (de la cartera) mantienen su deuda de créditos por convenio con BanBif, no trasladándola a otras entidades financieras; por lo que con esta implementación se busca incrementar este indicador a un 90%.
- Tomar decisiones de retención de manera oportuna, ya que, considerando la información proporcionada por los clientes durante el proceso de retención, se podrá en adelante inferir la existencia de acciones comerciales por parte de la competencia en ciertos segmentos, como por ejemplo campañas de tasa. Actualmente el banco realiza esta revisión y toma decisiones de manera trimestral y con escasa información al respecto; se busca que la revisión y toma de decisiones sea en adelante mensual y con información actualizada y oportuna.
- Controlar de manera eficiente el proceso de retención, ya que al centralizar la atención de este proceso en la banca telefónica le permitirá al área de Créditos por Convenio tener un mayor orden y garantizar el cumplimiento del procedimiento definido para el mismo. Actualmente se desconocen los esfuerzos y resultados que realizan la Red de Oficina para la retención de los clientes, por lo que, a partir de esta implementación al centralizar este proceso en la banca telefónica, contará con esta valiosa información y sus resultados, como también se podrá realizar una fácil

retroalimentación del mismo. El tiempo que le dedicará la banca telefónica es de 184 horas mensuales.

8.2. Resultados Cuantitativos Esperados del Plan de Implementación

En base a los *KPI* descritos en la solución propuesta los resultados esperados para los tres primeros años son los siguientes (ver Tabla 29):

Tabla 29.

KPI Resultados Esperados – Proceso de Retención

| Indicador Clave de Desempeño (<i>KPI</i>) | Fórmula | Base (0) | Periodo (Año) | | |
|---|---|-----------------|-------------------|-------------------|-------------------|
| | | | 1 | 2 | 3 |
| Calidad de Servicio | $\frac{((\text{Promedio de Puntajes Obtenidos}) / (\text{Puntaje Máximo})) \times 100}{}$ | N/A | 50% | 70% | 90% |
| Deserción de Clientes | Saldo Retenido | \$ 0.0 millones | \$ 4.4 millones | \$ 4.5 millones | \$ 4.7 millones |
| | Número de Clientes Traslados | 5,760 | 4,880 | 4,860 | 4,820 |
| Margen Financiero | $((\% \text{TEA Ponderada}) - (\% \text{Pool financiero})) * \text{Saldo retenido}$ | \$ 0.0 millones | \$ 0.389 millones | \$ 0.400 millones | \$ 0.412 millones |

Los *KPI* descritos son los más representativos para la medición del proceso de retención a implementar, dado que permiten conocer el impacto del mismo de cara al cliente y a las métricas del producto, de manera que se pueda concluir el cumplimiento de las metas propuestas y además poder tomar decisiones sobre el modelo propuesto.

Cabe precisar que los resultados esperados en deserción de clientes y margen financiero se calculan en función a la data del año base (2019), discriminando el crecimiento natural de la cartera en los próximos años.

8.3. Recuperación de la Inversión

Como consecuencia de la reducción del volumen de saldo trasladado, se espera en el primer año retener un volumen de saldo de 4.4 millones de USD, por lo que teniendo en

cartera una tasa promedio a diciembre 2019 de TEA de 13.26%, la misma que se ha proporcionado en el presente documento en el estudio de precio y política de precio del análisis realizado en el capítulo 2.2.2 de Marketing y ventas respecto al producto, y un *pool* de fondos de la de 4.43%, dato proporcionado por el banco al plazo promedio que tiene la cartera, se espera que el saldo retenido genere un margen financiero anual de 0.389 millones de USD. A continuación, se presenta la ecuación para la obtención del margen financiero anual en función al saldo de la cartera y su respectiva TEA y *pool* de fondos.

$$\text{Margen Financiero Anual} = \text{Saldo} * (\%TEA - \% Pool)$$

$$\text{Margen Financiero Anual} = \text{USD } 4.4 \text{ MM} * (13.26\% - 4.43\%)$$

$$\text{Margen Financiero Anual} = \text{USD } 0.389 \text{ MM}$$

Capítulo IX: Conclusiones y Recomendaciones

El presente capítulo busco dejar conclusiones y recomendaciones sobre el proyecto de retención para el producto de Créditos por Convenio del Banbif.

9.1. Conclusiones

A continuación, se presentan las conclusiones sobre el proceso de consultoría del área de Créditos por Convenio:

- Mediante el uso de las herramientas de análisis externo e interno, PESTEC y AMOFHIT, se detectaron siete problemas para el producto CxC del Banbif. Finalmente, se decidió priorizar solucionar la alta deserción de clientes del producto y su impacto en el volumen de saldo de retención anual.
- A través del análisis de causa raíz del problema se determinaron cinco causas de la alta deserción del producto CxC del Banbif: (a) los canales de atención no realizan acciones de retención; (b) no cuentan con un sistema de información para gestionar la retención; (c) no hay un protocolo de retención; (d) no existen modelos de segmentación y propensión de clientes, y, (e) no existen ofertas de retención. Finalmente, mediante el diagrama de causa-efecto se determinó el impacto en los factores: mano de obra, materiales, maquinarias y métodos.
- Mediante la evaluación de alternativas de solución se priorizó la implementación del modelo reactivo, principalmente porque el tiempo de implementación se encuentra dentro de las expectativas (corto periodo de implementación); asimismo la decisión se encuentra respaldada por el equipo de Créditos por Convenio del Banbif y la necesidad de solucionar la alta deserción de clientes en el corto plazo.
- El modelo reactivo propone una matriz de segmentación de clientes basada en riesgo crediticio y el rango salarial para identificar los segmentos a los cuales dirigir las ofertas de monto de préstamo y/o tasa de interés. Estas ofertas se

trasladan al cliente usando el flujo de retención propuesto mediante la banca telefónica al momento que el cliente llama para conocer el saldo total de la deuda actual de su crédito por convenio.

- Los *KPI* descritos son los más representativos para la medición del proceso de retención a implementar, dado que permiten conocer el impacto del mismo de cara al cliente y a las métricas del producto, de manera que se pueda concluir el cumplimiento de las metas propuestas y además poder tomar decisiones sobre el modelo propuesto. Cabe precisar que los resultados esperados en deserción de clientes y margen financiero se calculan en función a la data del año base (2019), discriminando el crecimiento natural de la cartera en los próximos años.
- Finalmente, el proyecto de implementación de la solución reactiva tiene un coste de inversión de tiempo de 259 días desde la definición de requerimientos y roles hasta el *Go Live* a nivel nacional. Se espera que en un año se retenga hasta el 16.3% del promedio de deserción de clientes, alcanzando un volumen de saldo de retención de 4.4 millones de USD anuales, generando un margen financiero anual 389 mil USD adicionales.
- Como resultado del análisis externo e interno de la situación actual en el marco de la pandemia del virus Covid 19 se evidenció que el banco no priorizaría el proyecto de implementación del modelo reactivo, porque priorizará la cobranza de los créditos por convenio previamente suscritos. Este escenario de incertidumbre se mantendrá hasta que se reactive la economía del país, por lo que el tiempo del proyecto se alargaría de manera indefinida.

9.2. Recomendaciones

A continuación, se presentan las recomendaciones sobre el proceso de consultoría del área de Créditos por Convenio:

- Recomendación para el banco. Si bien el modelo reactivo permitirá retener hasta un 16.3% del promedio de deserción de clientes por año, se recomienda al banco realizar una segmentación a mayor profundidad para determinar las necesidades específicas de los clientes del producto créditos por convenio. De igual forma es importante analizar las causas y características de los clientes que han desertado históricamente, alimentándolo en un modelo probabilístico y mediante el uso de *big data* para determinar qué clientes actuales del producto tienen alta probabilidad de deserción. Finalmente, es necesario contar con un especialista en marketing digital que pueda crear nuevos productos atractivos permitiendo retener a más clientes en el producto o como usuario de otro producto clásico o nuevo dentro del Banbif.
- Recomendación para el sector bancario. Se recomienda al resto de bancos que también ofrecen el producto de créditos por convenio realizar desarrollo de metodologías de retención ad hoc a su propia situación que permita fidelizar a sus clientes. De igual forma se recomienda invertir en tecnología que facilite realizar el análisis de gran volumen de información para determinar posibles deserciones de clientes y entender las razones de éstas para mejorar las condiciones del producto que se ofrecen y así retener a los clientes.
- Recomendación para las demás áreas del Banbif. Se recomienda a las demás áreas del Banbif replicar o unir esfuerzos con el área de créditos por convenio para implementar sus propios modelos de retención y diseño de productos. De igual modo, se sugiere establecer sinergias para la compra de tecnología que permita segmentar a mayor detalle las características de sus clientes, entender sus necesidades y las razones por las cuales desertaron del producto.

- Recomendación para futuras investigaciones. Se recomienda evaluar las últimas tecnologías que permita indagar de manera más profunda los *insights* de los motivos de deserción de los clientes del producto en evaluación y no estadísticas de data histórica, con el fin de que agreguen valor y permitan entender las necesidades actuales y futuras de dichos clientes, así como las razones de posible deserción. En caso de una futura pandemia se sugiere a los equipos de investigadores tomar como referencia las estadísticas resultantes por el Covid-19, lo cual puede ser usado como punto de referencia para los impactos de los factores externos e internos.



Referencias

- América Economía, febrero 2019. *Bancos chinos consolidan presencia global*. Recuperado de <https://asialink.americaeconomia.com/economia-y-negocios-banca/bancos-chinos-consolidan-presencia-global>
- América Economía, agosto 2019. *Plan de adelantar elecciones en Perú representa riesgos para su crecimiento económico, sostiene Moody's*. Recuperado de <https://www.americaeconomia.com/economia-mercados/finanzas/plan-de-adelantar-elecciones-en-peru-representa-riesgos-para-su>
- American Marketing Association. *Definitions of Marketing*. Recuperado de <https://www.ama.org/the-definition-of-marketing/>
- América Retail, abril 2019. *Perú: CEO Summit Open Innovation 2019: la innovación según la banca peruana*. Recuperado de <https://www.america-retail.com/peru/peru-ceo-summit-open-innovation-2019-la-innovacion-segun-la-banca-peruana/>. Abril 2019
- Aprueban nombramiento progresivo de profesionales y técnicos de salud. Recuperado de: <https://andina.pe/agencia/noticia-aprueban-nombramiento-progresivo-profesionales-y-tecnicos-salud-754388.aspx>
- Arequipa pierde diariamente S/25 millones por huelga en contra de Tía María. Recuperado de: <https://andina.pe/agencia/noticia-arequipa-pierde-diariamente-s-25-millones-huelga-contra-tia-maria-760266.aspx>
- Artica, N., Mendoza, G., Pino, M., Ramírez, R., Sano, J. (2010). *Sector medioambiental en el Perú: marco regulatorio, actores y oportunidades de negocio*. Lima: Universidad ESAN, 236 páginas (Serie, Gerencia para el Desarrollo, N° 13). Recuperado de https://www.esan.edu.pe/publicaciones/2017/02/07/Gerencia_para_el_desarrollo_13.pdf

Asencios, C., López, F., Poma, H., Babilón, J. (2019). Buenas prácticas de gestión de riesgo de crédito y su impacto en la creación de valor: los casos de las seis cooperativas de ahorro y crédito top del Perú 2018 (Tesis de Maestría). Recuperado de <http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/discover?scope=%2F&query=riesgo+crediticio&submit=&rpp=10>.

Asociación de Bancos del Perú. *Banca Peruana. Diciembre 2018*. Recuperado de https://www.asbanc.com.pe/Publicaciones/BOLETIN_MENSUAL_ENERO_2019.pdf

Banco Bilbao Vizcaya Argentaria, S.A (BBVA). *Memoria Anual 2018*. Recuperado de <https://www.bvl.com.pe/hhii/B80004/20190225191401/BBVA32MEMORIA452018.PDF>

Banco Bilbao Vizcaya Argentaria, S.A (BBVA) rebaja su proyección de crecimiento la economía peruana a 2,5%. Recuperado de <https://elcomercio.pe/economia/peru/economia-peruana-bbva-rebaja-proyeccion-crecimiento-economia-peruana-2-5-noticia-nndc-673530>

Banco Bilbao Vizcaya Argentaria, S.A (BBVA) Perú: la estrategia del nuevo CEO para convertir al banco en el N° 1 del Perú. Recuperado de <http://semanaeconomica.com/article/management/estrategia/363008-bbva-peru-la-estrategia-del-nuevo-ceo-para-convertir-al-banco-en-el-n-1-del-peru/>

Banco Bilbao Vizcaya Argentaria, S.A (BBVA) Perú. Memoria 2018. Informe de Banca Responsable 2018. Gestión de riesgos sociales, ambientales y reputacionales - Ecoeficiencia. Recuperado de <https://extranetperu.grupobbva.pe/memoria2018/ibr/ecoeficiencia.html>

Banco Central de Reserva del Perú (BCRP). Boletín Informativo Semanal – 28 de agosto de 2019. *Series estadísticas anuales*. Recuperado de

<http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Nota-Semanal/2019/resumen-informativo-2019-08-28/#xiv-4>

Banco Central de Reserva del Perú (BCRP). *PBI por Sectores*. Recuperado de

<https://estadisticas.bcrp.gob.pe/estadisticas/series/mensuales/pbi-por-sectores>

Banco Central de Reserva del Perú (BCRP). *BCRP mantuvo la tasa de interés de referencia en 0.25%*. Recuperado de <https://bcrp.gob.pe>

Banco de Crédito del Perú (BCP). *Reporte Anual 2017*. Recuperado de

<https://ww3.viabcp.com/Connect/ViaBCP2018/Personas/Relaciones%20con%20Inversionistas/Memoria%20BCP%20Final.pdf>

Banco Interamericano de Finanzas (Banbif), marzo 2019. *Memoria Anual 2018*. Recuperado de

http://www.smv.gob.pe/Frm_Memorias.aspx?data=2621C038EC1F2286F1B4681A9C105FF3BFF6119339

Banco Interamericano de Finanzas (Banbif). *Memoria Anual de Banbif, 2018*. Recuperado de:

<https://www.bvl.com.pe/eff/B80123/20190327172502/MEB801232018AIA01.PDF>

Banco Mundial (2007). *Análisis Ambiental del Perú: Retos para un desarrollo sostenible*.

Resumen Ejecutivo. Unidad de Desarrollo Sostenible – Región para América Latina y El Caribe. Recuperado de <https://sinia.minam.gob.pe/documentos/analisis-ambiental-peru-retos-un-desarrollo-sostenible>

BCR bajó tasa de interés de referencia a 0.25%, su mínimo histórico. Gestión, 2020.

Recuperado de <https://gestion.pe/economia/covid-19-tasa-de-interes-de-referencia-bcr-bcr-redujo-su-tasa-de-interes-de-referencia-a-025-ante-debilitamiento-de-la-demanda-interna-noticia/?ref=gesr>

BDO. *Ley de Cohecho Activo Transnacional*. Recuperado de:

[https://www.bdo.com.pe/getattachment/c62633f8-c45c-49ba-b6ac-2e8a5622e8fb/Ley-de-Cohecho-Activo-Transnacional-Entrevista-JJD-\(1\).pdf.aspx?lang=es-PE&ext=.pdf&disposition=attachment](https://www.bdo.com.pe/getattachment/c62633f8-c45c-49ba-b6ac-2e8a5622e8fb/Ley-de-Cohecho-Activo-Transnacional-Entrevista-JJD-(1).pdf.aspx?lang=es-PE&ext=.pdf&disposition=attachment)

Carbajal, R., Loayza, G., Márquez, M. & Terrones, M. (2019). *¿Cuáles son las mejores propuestas de solución para retener a los clientes del producto de Créditos por Convenio?*

Céspedes, N & Orrego, F. (2014). Revista Moneda 159: Evolución de los sistemas y servicios de pago minorista. “Competencia bancaria en el Perú”. Recuperado de

<http://www.bcrp.gob.pe/publicaciones/revista-moneda/revista-moneda-159.html>

Confiep: Adelanto de elecciones afecta a quienes menos tienen. Recuperado de:

<https://larepublica.pe/economia/2019/07/29/confiep-adelanto-de-elecciones-afecta-a-quienes-menos-tienen/>

Coronavirus: cómo trabajar desde tu casa. El mundo, 12 de marzo del 2020. Recuperado de

<https://www.elmundo.es/tecnologia/2020/03/12/5e6a607efc6c833c108b47b6.html>

Coronavirus: Perú decreta cuarentena general en el país y el cierre de fronteras durante 15 días ante la pandemia de covid-19. BBC. Marzo, 2020. Recuperado de

<https://www.bbc.com/mundo/noticias-america-latina-51902989>

Coronavirus en el Perú: Estado de emergencia se ampliará hasta el 12 de abril. Canal N.

Marzo, 2020. Recuperado de <https://canaln.pe/actualidad/coronavirus-peru-estado-emergencia-se-amplia-hasta-12-abril-n409484>

Coronavirus en Perú: Gobierno amplía horario de inmovilización social obligatoria a nivel nacional. RPP. Marzo, 2020. Recuperado de

<https://rpp.pe/peru/actualidad/coronavirus-estado-de-emergencia-covid-19-en-peru->

gobierno-amplia-horario-de-inmovilizacion-social-obligatoria-a-nivel-nacional-noticia-1255187?ref=rpp

D'Alessio, F. (2013). El proceso estratégico. Un enfoque de gerencia. México, Pearson (2da. edición).

Doce de 46 proyectos mineros enfrentan conflictos sociales. Recuperado de:

<https://elcomercio.pe/peru/doce-46-proyectos-mineros-enfrentan-conflictos-sociales-146883>

Dólar: Tipo de cambio cerró al alza y se cotizó en S/3,406 este lunes. Recuperado de:

<https://elcomercio.pe/economia/mercados/tipo-cambio-dolar-precio-dia-2-setiembre-2019-compra-venta-sbs-interbancario-ocona-peru-noticia-671526>

El Banco Mundial en el Perú. *Panorama General*. Recuperado de

<https://www.bancomundial.org/es/country/peru/overview>

El coronavirus y su impacto en la actividad laboral. La ley. Abril, 2020). Recuperado de

<https://laley.pe/art/9490/el-coronavirus-y-su-impacto-en-la-actividad-laboral>

Empresas apuestan por trabajo remoto y tecnología tras pandemia de coronavirus. Notipress,

17 de marzo del 2020. Recuperado de <https://notipress.mx/tecnologia/empresas-apuestan-trabajo-remoto-tecnologia-pandemia-de-coronavirus-3358>

Figuroa, M., San Martín, A., & Soto, J. (2018). Buenas prácticas financieras en la gestión

del riesgo de crédito de empresas del sector bancario. Recuperado de

<http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/20.500.12404/12882>

Freixas, X. & Rochet, J. (1997). Economía Bancaria. Barcelona: Antonio Bosch, editor, S.A.

y Banco Bilbao Vizcaya.

Fundación Iberdrola España (n.d). ¿Qué son los ODS? Recuperado de

<https://viralizaods.fad.es/index.php/objetivos-desarrollo-sostenible/>

- FXSSI. *Los 20 bancos más grandes del mundo 2019 por activos totales*. Recuperado de <https://es.fxssi.com/los-20-bancos-mas-grandes-del-mundo>
- García, J. (2011). Taller de Base de Datos de Eventos de Pérdida por Riesgo Operacional (basado en los Acuerdos de Basilea II). Recuperado de http://www.sbs.gob.pe/Portals/0/jer/pres_doc_basilea/Bases_Datos_Eventos_Perdida_Riesgos_Operacionales%20.pdf
- Gerstein, C., Fuertes, P., Huarcaya, N., & Toro, J. (2019). Análisis de la pérdida esperada por tramos y sus determinantes en una cartera de créditos (Tesis de Maestría). Recuperado de <http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/discover?scope=%2F&query=riesgo+crediticio&submit=&rpp=10>.
- Infonegocios, enero 2019. *El NPS de los bancos grandes*. Recuperado de <https://infonegocios.info/infoencuesta/el-nps-de-los-bancos-grandes>
- Informe Fintech en América Latina 2018. Recuperado de <https://fintechperu.com/informe-fintech-en-america-latina-2018/>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI). Boletín Estadístico *Indicadores Económicos y Sociales. Enero 2019*. Recuperado de <https://www.inei.gob.pe/biblioteca-virtual/boletines/indicadores-economicos-y-sociales/1/>
- Instituto Nacional de Estadísticas e Informática (INEI), 2019. *Informe Técnico. Estadísticas de las Tecnologías de la Información y Comunicación en los Hogares*. Recuperado de <https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/tecnologias-de-informacion-ene-feb-mar2019.pdf>
- Instituto Nacional de Estadísticas e Informática (INEI), (febrero 2020). Informe Técnico de Producción Nacional N° 02 – febrero 2020. Recuperado de

https://www.inei.gob.pe/media/principales_indicadores/02-informe-tecnico-n02_produccion-nacional-dic-2019.pdf

Instituto Nacional de Estadísticas e Informática (INEI), (agosto, 2019). Perú – Indicadores de Empleo e Ingreso por Departamento, 2007-2018. Recuperado de https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1678/libro.pdf

Kotler, Philip. *Dr. Philip Kotler Answers Your Questions on Marketing*. Recuperado de https://kotlermarketing.com/phil_questions.shtml

Linkedin. *Juan Carlos García Vizcaino*. Recuperado de <https://www.linkedin.com/in/juan-carlos-garc%C3%ADa-vizca%C3%ADno-5643a2104/>

Loayza Inga Gabriel, 2019. *Entrevista presencial*.

Martín Vizcarra dispone toque de queda en todo el Perú desde hoy a partir de las 18:00 hasta las 5:00 hora. *Depor*. Marzo, 2020. Recuperado de <https://depor.com/off-side/martin-vizcarra-en-vivo-coronavirus-peru-conferencia-de-prensa-al-dia-15-de-la-cuarentena-en-el-pais-noticia/?ref=depr>

Más Finanzas, septiembre del 2018. *Banbif es reconocido como la entidad bancaria que ofrece el mejor servicio a sus usuarios*. Recuperado de <https://masfinanzas.com.pe/banca/banbif-es-reconocido-como-la-entidad-bancaria-que-ofrece-el-mejor-servicio-a-sus-usuarios/>

Ministerio de Economía y Finanzas (MEF), abril 2019. *Informe de Actualizaciones de Proyecciones Macroeconómicas 2019-2022*. Recuperado de: https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&cad=rja&uact=8&ved=2ahUKEwiSnsaErtTkAhUJF6wKHcsQDeUQFjAAegQIABAC&url=https://www.mef.gob.pe/contenidos/pol_econ/marco_macro/FIAPM_2019_2022.pdf&usg=AOvVaw1n0lCXoLmyGQcZb6qg_qTb

Ministerio del Ambiente (2011a). *Plan Estratégico Institucional 2019 – 2022*. Recuperado de <https://www.gob.pe/institucion/minam/informes-publicaciones/273889-plan-estrategico-institucional>

Ministerio del Ambiente (2011b). *Plan Nacional de Acción Ambiental. PLANAA Perú 2011 – 2021 (2da. Edición). Aprobado por D.S. N° 014-2011-MINAM*. Recuperado de http://www.minam.gob.pe/wp-content/uploads/2013/08/plana_2011_al_2021.pdf

Monitor Empresarial de Reputación Corporativa. Las empresas con mejor reputación corporativa. Recuperado de <http://www.merco.info/pe/ranking-merco-empresas>

Moody's: Anuncio de adelanto de elecciones representa riesgos a la baja para economía. Recuperado de <https://elcomercio.pe/economia/peru/moody-s-anuncio-adelanto-elecciones-representa-riesgos-baja-economia-noticia-663253>

ONU – CEPAL (2018). *La Agenda 2030 y los Objetivos de Desarrollo Sostenible. Una oportunidad para América Latina y el Caribe*. Recuperado de https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/40155/24/S1801141_es.pdf

Página web del Banco Interamericano de Finanzas. Recuperado de <https://www.banbif.com.pe>

Política de Inclusión Financiera contempla atención en zonas sin cobertura bancaria. Recuperado de <https://andina.pe/agencia/noticia-plan-inclusion-financiera-contempla-atencion-zonas-sin-cobertura-bancaria-761256.aspx>

Política de inclusión financiera favorecerá las zonas rurales. Recuperado de <https://www.elperuano.pe/noticia-politica-inclusion-financiera-favorecera-zonas-rurales-82182.aspx>

Política Nacional de Inclusión Financiera mejorará competitividad y productividad. Recuperado de <https://andina.pe/agencia/noticia-politica-nacional-inclusion-financiera-mejorara-competitividad-y-productividad-762337.aspx>

¿Por qué es importante y a quiénes beneficia? Recuperado de:

<https://rpp.pe/economia/economia/tia-maria-por-que-es-importante-y-a-quienes-beneficia-noticia-1208385>

Porter, M. (2008). Las cinco fuerzas que le dan forma a la industria. *Harvard Business Review*. Recuperado de

https://utecno.files.wordpress.com/2014/05/las_5_fuerzas_competitivas-_michael_porter-libre.pdf

Precio del Dólar, mayo 2019. *Tendencia y proyección del dólar Perú 2019 2020*. Recuperado de: <https://www.preciodeldolar.org/2019/05/tendencia-y-proyeccion-del-dolar-peru.html>

¿Quiere entender la transformación digital en las empresas? Estos datos le aclararán el panorama. Recuperado de <https://gestion.pe/economia/management-empleo/cinco-datos-entender-transformacion-digital-empresas-nnda-nnlt-275659-noticia/>

Ranking The Brands. *Fortune Global 500*. Recuperado <https://www.rankingthebrands.com/The-Brand-Rankings.aspx?rankingID=50&year=1267>

Resolución S.B.S. N° 272-2017 (18/01/2017). Aprueba el Reglamento de Gobierno Corporativo y de la Gestión Integral de Riesgos”. Recuperado de <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/pe/Documents/risk/272-2017%20R.pdf>

Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (SBS). *Boletín Semanal N°35. septiembre 2018*. Recuperado de <http://www.sbs.gob.pe/boletin/anio/2018/mes/9/class/active>

Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (SBS). *Carpeta de Información del Sistema Financiero. Cuadros Estadísticos. Diciembre 2017*. Recuperado de http://www.sbs.gob.pe/app/stats_net/stats/EstadisticaBoletinEstadistico.aspx?p=14#

Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (SBS). *Carpeta de Información del Sistema*

Financiero. Cuadros Estadísticos. Diciembre 2018. Recuperado de

http://www.sbs.gob.pe/app/stats_net/stats/EstadisticaBoletinEstadistico.aspx?p=14#

Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (SBS). Estadísticas y publicaciones.

Publicaciones. Memorias Anuales 2018. Recuperado de

<http://www.sbs.gob.pe/estadisticas-y-publicaciones/publicaciones-/memorias>

Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (SBS). *Evolución del Sistema Financiero.*

Diciembre 2018. Créditos directos por ubicación geográfica. Página 5. Recuperado

de <https://intranet2.sbs.gob.pe/estadistica/financiera/2018/Diciembre/SF-2103-di2018.PDF>

Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (SBS). *Evolución del Sistema Financiero.*

Diciembre 2018. Recuperado de

<https://intranet2.sbs.gob.pe/estadistica/financiera/2018/Diciembre/SF-2103-di2018.PDF>

Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (SBS). *Evolución del Sistema Financiero.*

Diciembre 2018. Indicadores. Páginas 12-15. Recuperado de

<https://intranet2.sbs.gob.pe/estadistica/financiera/2018/Diciembre/SF-2103-di2018.PDF>

Superintendencia de Banca y Seguro. *Indicadores de Empresas Bancarias. Indicadores*

Financieros. Diciembre 2018. Recuperado de

http://www.sbs.gob.pe/app/stats_net/stats/EstadisticaBoletinEstadistico.aspx?p=1#

Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (SBS). Información Estadística de Banca

Múltiple. Recuperado de

http://www.sbs.gob.pe/app/stats_net/stats/EstadisticaBoletinEstadistico.aspx?p=1#

Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (SBS). *Información Estadística de Banca Múltiple. Estructura de Principales Cuentas. Estructura del Activo*. Recuperado de http://www.sbs.gob.pe/app/stats_net/stats/EstadisticaBoletinEstadistico.aspx?p=1#

Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (SBS). *Información Estadística de Banca Múltiple. Estructura de Principales Cuentas. Estructura del Pasivo*. Recuperado de http://www.sbs.gob.pe/app/stats_net/stats/EstadisticaBoletinEstadistico.aspx?p=1#

Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (SBS). *Información Estadística de Banca Múltiple. Estructura de Principales Cuentas. Estructura del Patrimonio Efectivo*. Recuperado de http://www.sbs.gob.pe/app/stats_net/stats/EstadisticaBoletinEstadistico.aspx?p=1#

Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (SBS). *Información Estadística de Banca Múltiple. Diciembre 2018*. Recuperado de http://www.sbs.gob.pe/app/stats_net/stats/EstadisticaBoletinEstadistico.aspx?p=1#

Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (SBS). *Información Estadística de Banca Múltiple. Diciembre 2017*. Recuperado de http://www.sbs.gob.pe/app/stats_net/stats/EstadisticaBoletinEstadistico.aspx?p=1#

Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (SBS). *Información Estadística de Banca Múltiple. Diciembre 2018*. Recuperado de http://www.sbs.gob.pe/app/stats_net/stats/EstadisticaBoletinEstadistico.aspx?p=1#

Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (SBS). *Información Estadística de Cajas Municipales. Diciembre 2017*. Recuperado de http://www.sbs.gob.pe/app/stats_net/stats/EstadisticaBoletinEstadistico.aspx?p=3#

Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (SBS). *Información Estadística de Cajas Municipales. Diciembre 2018*. Recuperado de http://www.sbs.gob.pe/app/stats_net/stats/EstadisticaBoletinEstadistico.aspx?p=3#

Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (SBS). *Información Estadística de Empresas Financieras. Diciembre 2017*. Recuperado de

http://www.sbs.gob.pe/app/stats_net/stats/EstadisticaBoletinEstadistico.aspx?p=2#

Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (SBS). *Información Estadística de Empresas Financieras. Diciembre 2018*. Recuperado de

http://www.sbs.gob.pe/app/stats_net/stats/EstadisticaBoletinEstadistico.aspx?p=2#

Superintendencia de Banca y Seguros y AFP (SBS). *Resolución SBS N° 272-2017*.

Recuperado de https://intranet2.sbs.gob.pe/dv_int_cn/1708/v2.0/adjuntos/272-2017.r.pdf

Suspensión perfecta: empleadores que no cumplan requisitos serán sancionados hasta con 43,000 soles. *El Comercio*, 2020. Recuperado de <https://www.elperuano.pe/noticia-suspension-perfecta-empleadores-no-cumplan-requisitos-seran-sancionados-hasta-43000-soles-94789.aspx>

¿Teletrabajo a causa del coronavirus?: herramientas (y otras cosas) a tener en cuenta. *El País*, 10 de marzo del 2020. Recuperado de <https://elpais.com/tecnologia/2020-03-10/teletrabajos-a-causa-del-coronavirus-herramientas-y-otras-cosas-que-tenes-que-tener-en-cuenta.html>

Walter Bayly, del BCP, es el *CEO* más rentable del Perú. Recuperado de

<https://semanaeconomica.com/article/management/liderazgo/310784-walter-bayly-del-bcp-es-el-ceo-mas-rentable-del-2017/>

Apéndice

Apéndice A: Matriz de Evaluación de Factores Externos – MEFE Banbif

(Información a diciembre 2019)

| Factores determinantes de éxito | | Peso | Valor | Ponderación |
|---------------------------------|--|------|-------|-------------|
| Oportunidades | | | | |
| 1 | La aprobación de la Política Nacional de Inclusión Financiera (PNIF) busca incrementar las capacidades y competencias financieras de aquellas zonas donde no hay cobertura bancaria. | 0.06 | 3 | 0.18 |
| 2 | El sistema financiero presentó un crecimiento de colocación en créditos directos anual de 5.70% en el año 2019, siendo los sectores de mayor crecimiento los créditos corporativos y consumo. | 0.10 | 4 | 0.41 |
| 3 | Políticas económicas estables y que estimulan el consumo con recortes de la tasa de referencia (09.01.2020: TR = 2.25%) brindan confianza para la inversión y el consumo. | 0.08 | 4 | 0.33 |
| 4 | Interés de las empresas del sector bancario y financiero en la transformación digital a fin de mejorar la experiencia del cliente, liderando en el proceso el BCP, BBVA, Interbank y Scotiabank. | 0.08 | 3 | 0.24 |
| 5 | El sistema financiero presentó un crecimiento de depósitos anual de 7.90% en el año 2019, siendo los de mayor crecimiento los depósitos a la vista (9.37%) y depósitos de ahorro (7.99%). | 0.10 | 3 | 0.31 |
| 6 | Los CEO's de los principales bancos y Fintech buscan trabajar juntos a fin de tener menor curva de aprendizaje en el lanzamiento de innovaciones propias. | 0.08 | 4 | 0.33 |
| 7 | Las proyecciones de crecimiento de PBI del Perú para 2020 son moderadas (3.8% anual). | 0.10 | 3 | 0.31 |
| Subtotal | | 0.61 | | 2.10 |
| Amenazas | | | | |
| 1 | Escándalos de corrupción en el sector público reducen la confianza y seguridad para los inversionistas privados. | 0.06 | 1 | 0.06 |
| 2 | Existe una desaceleración del crecimiento del país a niveles promedio de 3% anual producto de la variación del precio internacional de los principales metales. | 0.06 | 1 | 0.06 |
| 3 | Posible incremento de la tasa de interés internacional, lo cual afectaría al mercado financiero peruano por cambios en la política monetaria (tasa de referencia). | 0.10 | 2 | 0.20 |
| 4 | Crecimiento de las Fintech por su agilidad y atractividad de tasas, genera migración de clientes bancarios hacia las Fintech. | 0.08 | 1 | 0.08 |
| 5 | Existen iniciativas de implementar bancos digitales en el país, los cuales entrarían en funcionamiento en el año 2019 - 2020, tales como Banco Challengue, NeoBank, Bancolombia. | 0.08 | 2 | 0.16 |
| Subtotal | | 0.39 | | 0.57 |
| Total | | 1.00 | | 2.67 |

Nota. Tomado de “El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia (2a ed., p. 10)”, por F.A. Dalessio, 2013, México D.F., México: Pearson.

Apéndice B: Matriz de Evaluación de Factores Externos – MEFE Créditos por

Convenio

(Información a diciembre 2019)

| Factores determinantes de éxito | | Peso | Valor | Ponderación |
|---------------------------------|--|------|-------|-------------|
| Oportunidades | | | | |
| 1 | El sistema financiero presentó un crecimiento anual de colocación en créditos por convenio de 10.3% en el año 2019, siendo los bancos con mayor crecimiento el GNB y Scotiabank con 19.4% y 11.8% respectivamente. | 0.14 | 3 | 0.43 |
| 2 | Políticas económicas estables y que estimulan el consumo con recortes de la tasa de referencia (diciembre 2019: TR = 2.25%) brindan confianza para la inversión y el consumo. | 0.11 | 3 | 0.34 |
| 3 | Tendencia en el uso de tecnologías para mejorar la experiencia del cliente de créditos por convenio. | 0.11 | 3 | 0.34 |
| 4 | El sistema financiero presentó a diciembre 2019 un nivel de mora de 1.38% en el producto créditos por convenio, lo que evidencia que se trata de un producto financieramente sólido, esto es, un producto de bajo nivel de riesgo. | 0.14 | 3 | 0.43 |
| 5 | La tendencia en el sector es otorgar créditos a personal del sector público, sector cuenta con elevados niveles de estabilidad laboral. | 0.06 | 4 | 0.23 |
| Subtotal | | 0.57 | | 1.77 |
| Amenazas | | | | |
| 1 | Escándalos de corrupción en el sector público reducen la confianza y seguridad para las entidades financieras. | 0.09 | 1 | 0.09 |
| 2 | Existe una desaceleración del crecimiento del país a niveles promedio de 3% anual producto de la variación del precio internacional de los principales metales. | 0.06 | 2 | 0.11 |
| 3 | Las proyecciones de crecimiento de PBI del Perú para 2020 son moderadas (3.8% anual). | 0.06 | 2 | 0.11 |
| 4 | Reducción de tasas de interés del producto créditos por convenio por parte de otros bancos. | 0.14 | 2 | 0.29 |
| 5 | Crecimiento de las <i>fintech</i> por su agilidad y atraktividad de tasas, genera migración de clientes bancarios hacia las <i>fintech</i> . | 0.09 | 2 | 0.17 |
| Subtotal | | 0.43 | | 0.77 |
| Total | | 1.00 | | 2.54 |

Nota. Tomado de “El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia (2a ed., p. 10)”, por F.A. Dalessio, 2013, México D.F., México: Pearson.

Apéndice C: Matriz de Evaluación de Factores Externos – MEFE Post Covid 19

(Información a quincena de abril 2020)

| Factores determinantes de éxito | | Peso | Valor | Ponderación |
|--|--|-------------|--------------|--------------------|
| Oportunidades | | | | |
| 1 | El sistema financiero presentó un crecimiento anual de colocación en créditos por convenio de 10.3% en el año 2019, siendo los bancos con mayor crecimiento el GNB y Scotiabank con 19.4% y 11.8% respectivamente. | 0.09 | 3 | 0.28 |
| 2 | Políticas fiscal y monetaria expansivas para contrarrestar la recesión económica causada por el confinamiento a raíz del Covid-19. | 0.09 | 3 | 0.28 |
| 3 | Tendencia en el uso de tecnologías para mejorar la experiencia del cliente de créditos por convenio. | 0.16 | 3 | 0.47 |
| 4 | La tendencia en el sector es otorgar créditos a personal del sector público, sector cuenta con elevados niveles de estabilidad laboral. | 0.09 | 4 | 0.38 |
| | Subtotal | 0.44 | | 1.41 |
| Amenazas | | | | |
| 1 | Escándalos de corrupción en el sector público reducen la confianza y seguridad para las entidades financieras. | 0.09 | 1 | 0.09 |
| 2 | Las proyecciones de crecimiento de PBI del Perú para 2020 son negativas. | 0.16 | 2 | 0.31 |
| 3 | Reducción de tasas de interés del producto créditos por convenio por parte de otros bancos. | 0.06 | 2 | 0.13 |
| 4 | El sistema financiero presenta una demanda de reprogramaciones de créditos | 0.13 | 2 | 0.25 |
| 5 | El incremento de la suspensión perfecta de labores reduce el mercado potencial del producto CxC | 0.13 | 1 | 0.13 |
| | Subtotal | 0.56 | | 0.91 |
| | Total | 1.00 | | 2.31 |

Nota. Tomado de “El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia (2a ed., p. 10)”, por F.A. Dalessio, 2013, México D.F., México: Pearson.

Apéndice D: Matriz de Evaluación de Factores Internos – MEFI Banbif
(Información a diciembre 2019)

| Factores determinantes del éxito | Peso | Valor | Puntaje |
|---|-------------|-------|-------------|
| Fortalezas | | | |
| 1 Plana operativa y directiva competitiva y con autonomía para realizar sus funciones. | 0.07 | 3 | 0.22 |
| 2 Políticas de Admisión de Clientes competitivas. | 0.06 | 4 | 0.23 |
| 3 Banda salarial y beneficios atractivos para los colaboradores | 0.07 | 4 | 0.29 |
| 4 Compañía enfocada hacia la transformación digital. | 0.07 | 3 | 0.22 |
| 5 Buen clima laboral. | 0.06 | 4 | 0.23 |
| 6 Cuenta con Solvencia Financiera y participa en la bolsa. | 0.07 | 3 | 0.22 |
| 7 El riesgo de sus créditos directos es menor al promedio de la industria bancaria. | 0.06 | 3 | 0.17 |
| Subtotal | 0.46 | | 1.58 |
| Debilidades | | | |
| 1 Limitada fuerza de venta en canales físicos, telefónicos y digitales. | 0.07 | 1 | 0.07 |
| 2 Carencia de automatización para servicios post venta. | 0.06 | 1 | 0.06 |
| 3 No se cuenta con un adecuado control de los procesos de negocio. | 0.07 | 1 | 0.07 |
| 4 Poca diferenciación de los productos ofrecidos al mercado. | 0.07 | 1 | 0.07 |
| 5 Sistemas de información trabajan de manera aislada que no facilitan la toma de decisiones | 0.07 | 1 | 0.07 |
| 6 Estructura organizacional no acorde a la proyección de crecimiento del banco. | 0.06 | 1 | 0.06 |
| 7 El rendimiento de la inversión (ROE) está por bajo del promedio del sector bancario. | 0.07 | 2 | 0.14 |
| 8 Existe una desproporción de depósitos a plazo y depósitos a la vista. | 0.06 | 1 | 0.06 |
| Subtotal | 0.54 | | 0.60 |
| Total | 1.00 | | 2.18 |

Nota. Tomado de “El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia (2a ed., p. 10)”, por F.A. Dalessio, 2013, México D.F., México: Pearson.

Apéndice E: Matriz de Evaluación de Factores Internos – MEFI Créditos por Convenio

(Información a diciembre 2019)

| Factores determinantes del éxito | Peso | Valor | Puntaje |
|---|-------------|-------|-------------|
| Fortalezas | | | |
| 1 Banda salarial y beneficios atractivos para los colaboradores | 0.07 | 3 | 0.22 |
| 2 Buen clima laboral. | 0.09 | 3 | 0.27 |
| 3 Cuenta con un ROE de 23.10% (set. 2019) | 0.09 | 4 | 0.36 |
| 4 El riesgo de sus créditos directos es menor al promedio de la industria bancaria. (mora contable 1.25%) | 0.09 | 4 | 0.36 |
| 5 Autonomía en la toma de decisiones. | 0.09 | 4 | 0.36 |
| Subtotal | 0.44 | | 1.58 |
| Debilidades | | | |
| 1 Limitada fuerza de venta en canales físicos, telefónicos y digitales. | 0.09 | 2 | 0.18 |
| 2 No cuenta con un proceso de retención. | 0.09 | 1 | 0.09 |
| 3 Carencia de automatización para servicios post venta. | 0.07 | 2 | 0.15 |
| 4 Producto no enfocado hacia la transformación digital. | 0.09 | 1 | 0.09 |
| 5 Estructura organizacional no competitiva (D) | 0.07 | 2 | 0.15 |
| 6 Políticas de crédito no competitivas. (D) | 0.07 | 2 | 0.15 |
| 7 Falta de difusión dentro de las instituciones con las que se tiene un Convenio Marco. | 0.07 | 2 | 0.15 |
| Subtotal | 0.56 | | 0.95 |
| Total | 1.00 | | 2.53 |

Nota. Tomado de “El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia (2a ed., p. 10)”, por F.A. Dalessio, 2013, México D.F., México: Pearson.

Apéndice F: MEFI de Créditos por Convenio Post COVID-19

(Información hasta quincena de abril 2020)

| Factores determinantes del éxito | Peso | Valor | Puntaje |
|--|-------------|-------|-------------|
| Fortalezas | | | |
| 1 Tecnología adecuada para el trabajo remoto | 0.10 | 4 | 0.40 |
| 2 El riesgo de los créditos directos de CxC es menor al promedio de la industria bancaria. | 0.10 | 4 | 0.40 |
| 3 Se cuenta con un plan de reprogramaciones de crédito. | 0.08 | 3 | 0.24 |
| 4 Producto enfocado en rediseñar su flujo dada la coyuntura Covid-19 | 0.10 | 3 | 0.30 |
| Subtotal | 0.38 | | 1.34 |
| Debilidades | | | |
| 1 Limitada fuerza de venta en canales telefónicos y digitales. | 0.10 | 1 | 0.10 |
| 2 Falta de capacidad para el recojo de documentos valorados (cheques). | 0.08 | | 0.00 |
| 3 No cuenta con un proceso de retención. | 0.10 | 1 | 0.10 |
| 4 Carencia de automatización para servicios post venta. | 0.10 | 2 | 0.20 |
| 5 Estructura organizacional no competitiva | 0.08 | 2 | 0.16 |
| 6 Políticas de crédito no competitivas. | 0.08 | 2 | 0.16 |
| 7 Falta de publicidad del producto CxC. | 0.08 | 2 | 0.16 |
| Subtotal | 0.62 | | 0.88 |
| Total | 1.00 | | 2.22 |

Nota. Tomado de “El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia (2a ed., p. 10)”, por F.A. Dalessio, 2013, México D.F., México: Pearson.

Apéndice G: Aprobación de los Problemas Identificados

De: LOAYZA, GABRIEL

Enviado el: sábado, 18 de abril de 2020 16:52

Para: CHAVEZ, MONICA <MCHAVEZC@banbif.com.pe>

Asunto: PROBLEMAS IDENTIFICADOS – CREDITOS POR CONVENIO

Hola Monica,

De acuerdo al análisis presentado del producto de Crédito por Convenio, adjuntamos los problemas encontrados con su respectivo impacto:

| Problema | Impacto en saldos | Impacto en el NPS externo | Impacto en el NPS interno | Impacto en rentabilidad | Total |
|--|-------------------|---------------------------|---------------------------|-------------------------|-------|
| Oferta comercial no competitiva | 4 | 4 | 4 | 4 | 16 |
| Baja productividad de los canales de venta | 5 | 7 | 4 | 5 | 17 |
| Bajo posicionamiento del producto | 3 | 4 | 4 | 3 | 14 |
| Falta de herramientas de venta efectivas | 4 | 4 | 4 | 4 | 16 |
| Falta de un sistema Post Venta efectivo | 3 | 4 | 4 | 4 | 14 |
| Alta deserción de clientes | 5 | 5 | 5 | 4 | 19 |
| Toma de decisiones reactiva | 3 | 4 | 4 | 4 | 15 |

Por lo cual, el problema que se priorizará brindar solución es la "Alta deserción de clientes".

Quedamos atentos a tu conformidad para centrar nuestras soluciones en este problema.

Saludos

Gabriel Loayza Inga

Crédito por Convenios

T : 613-3000 Anx. 3440

Email : gloayza@banbif.com.pe

www.BanBif.com.pe



De: CHAVEZ, MONICA

Enviado el: sábado, 18 de abril de 2020 18:36

Para: LOAYZA, GABRIEL <GLOAYZAI@banbif.com.pe>

Asunto: RE: PROBLEMAS IDENTIFICADOS – CREDITOS POR CONVENIO

Gabriel

Punto clave la retención de clientes, tomar acción, conforme.

Apéndice H: Aprobación de las Alternativas de Solución

De: LOAYZA, GABRIEL
Enviado el: sábado, 18 de abril de 2020 16:54
Para: CHAVEZ, MONICA <MCHAVEZC@banbif.com.pe>
Asunto: ALTERNATIVAS DE SOLUCIÓN – CREDITOS POR CONVENIO

Hola **Monica**,

De acuerdo a lo conversado, les alcanzamos el comparativo de las alternativas de solución que se proponen para el problema encontrado de “Alta deserción de clientes”.

Matriz de Comparación de Alternativas de Solución

| # | Criterios a evaluar | Modelo Reactivo | Modelo Proactivo |
|-----|---|---------------------------------|-------------------------|
| 1 | Segmentación y targeting | Basada en riesgo | Basada en insights |
| 1.1 | Niveles de segmentación | 10 segmentos | N segmentos |
| 1.2 | Personalización de oferta | Por grupos de riesgo | Casi personalizado |
| 2 | Inversión | Baja | Alta |
| 2.1 | Tiempo | 11 meses | 2.5 años |
| 2.2 | Recurso humano | Créditos por Convenio y Riesgos | Nuevo equipo de trabajo |
| 2.3 | Costo | Bajo | Alto |
| 2.4 | Productos | Actuales | Nuevos y personalizados |
| 3 | Impacto | Bajo | Alto |
| 3.1 | Saldos | Medio | Alto |
| 3.2 | Retención de clientes Créditos por Convenio | Medio | Alto |
| 3.3 | Probabilidad de vender un nuevo servicio al cliente | Medio | Alto |

Así mismo, considerando el nivel de impacto que nos facilitaron de ambas alternativas en los factores que se describen en la matriz siguiente, se estaría optando por el Modelo Reactivo.

Matriz de Priorización de Alternativas

| Alternativa de Solución | Impacto en saldos (20%) | Impacto en rentabilidad (20%) | Ahorro en inversión (10%) | Ahorro en tiempo (50%) | Total |
|-------------------------|-------------------------|-------------------------------|---------------------------|------------------------|-------|
| Modelo Reactivo | 3 | 3 | 5 | 5 | 4.2 |
| Modelo Proactivo | 5 | 5 | 3 | 1 | 2.8 |

Quedamos atentos a tu conformidad para iniciar con la elaboración de la propuesta del modelo reactivo.

Saludos

Gabriel Loayza Inga
 Crédito por Convenios
 T: 613-3000 Anx. 3440
 Email: gloayzal@banbif.com.pe
www.BanBif.com.pe



De: CHAVEZ, MONICA
Enviado el: sábado, 18 de abril de 2020 18:38
Para: LOAYZA, GABRIEL <GLOAYZAI@banbif.com.pe>
Asunto: RE: ALTERNATIVAS DE SOLUCIÓN – CREDITOS POR CONVENIO

De acuerdo, vamos con el Modelo reactivo.

De: LOAYZA, GABRIEL
Enviado el: sábado, 18 de abril de 2020 16:54
Para: CHAVEZ, MONICA <MCHAVEZC@banbif.com.pe>
Asunto: ALTERNATIVAS DE SOLUCIÓN – CREDITOS POR CONVENIO

Apéndice I: Aprobación del Calendario de Actividades

De: CHAVEZ, MONICA

Enviado el: sábado, 18 de abril de 2020 18:43

Para: LOAYZA, GABRIEL <GLOAYZA@banbif.com.pe>

Asunto: RE: APROBACION DEL CALENDARIO DE ACTIVIDADES DEL MODELO REACTIVO – CREDITOS POR CONVENIO

Conforme.

De: LOAYZA, GABRIEL

Enviado el: sábado, 18 de abril de 2020 16:57

Para: CHAVEZ, MONICA <MCHAVEZC@banbif.com.pe>

Asunto: APROBACION DEL CALENDARIO DE ACTIVIDADES DEL MODELO REACTIVO – CREDITOS POR CONVENIO

Hola **Monica**,

Considerando la aceptación del proceso de retención presentado bajo el modelo reactivo, a continuación te adjuntamos el calendario de actividades.

| WBS | Nombre | Inicio | Fin | Trabajo | Duración |
|-----|--|--------|--------|---------|----------|
| 1 | Definición de requerimiento y alcances | ago 1 | ago 14 | 10d | 10d |
| 2 | Definición de actores, roles y responsabilidades | ago 15 | ago 21 | 5d | 5d |
| 3 | Desarrollo de modelo proactivo | ago 22 | set 18 | 20d | 20d |
| 4 | Presentación de la propuesta de modelo proactivo | set 19 | set 19 | 1d | 1d |
| 5 | Diseño de modelo reactivo | set 20 | oct 3 | 10d | 10d |
| 6 | Desarrollo de modelo reactivo | oct 4 | oct 17 | 10d | 10d |
| 7 | Presentación de modelo reactivo | oct 18 | oct 18 | 1d | 1d |
| 8 | Evaluación Final de Recursos | oct 21 | nov 1 | 10d | 10d |
| 9 | Presentación a Áreas Decisoras | nov 4 | nov 4 | 1d | 1d |
| 10 | Aprobación de Proyecto | nov 5 | dic 31 | 41d | 41d |

Apéndice J: Glosario de Términos

- *Lead*. Potencial cliente de un producto.
- *Nómina de envió*. Reporte que contiene la relación de trabajadores (clientes de créditos por convenio) con el detalle del valor de la cuota que su empleador deberá descontar respectivamente en determinado periodo. El Banbif envía este reporte al empleador en la estructura que este último lo requiere.
- *Nómina de retorno*. Reporte que contiene la relación de trabajadores (clientes de créditos por convenio) con el detalle del valor descontado por planilla en un determinado periodo. El empleador envía este reporte a Banbif en la estructura acordada.
- *Amortización extraordinaria*. Corresponde al pago anticipado que realiza un cliente de manera parcial o total de su deuda.
- *Pool* de fondos. Tasa de captación de los fondos colocados por el banco, el mismo que se traduce en un estado de ganancias y pérdidas como un costo.
- *Porta valor*. Se les denomina a los agentes de transporte de valores (efectivo, cheques, otros).